Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
ISSN 2083-8611 Nr 249 · 2015

Marta Daroń

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego
mdaron@zim.pcz.pl

LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWIE BRANŻY SPOŻYWCZEJ – ANALIZA ZEWNĘTRZNA I WEWNĘTRZNA

Streszczenie: W opracowaniu zawarto wyniki badań przeprowadzonych w wybranym przedsiębiorstwie branży spożywczej. Zaprezentowano dualne podejście do oceny poziomu jakości logistycznej obsługi klienta. Do analizy wewnętrznej zastosowano metodę rankingową opartą na ankiecie przeprowadzonej wśród pracowników przedsiębiorstwa, natomiast analizę zewnętrzną przeprowadzono na podstawie Servqual.

Słowa kluczowe: logistyczna obsługa klienta, Servqual, metoda rankingowa.

Wprowadzenie

Branża spożywcza należy do głównych gałęzi polskiej gospodarki. Według szacunków prawie 17% przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego to podmioty, których profil produkcji skupia się wokół artykułów spożywczych [GUS, 2014]. Spośród wielu grup produktów spożywczych wyróżnia się, np. produkty uboju, mięso i konserwy drobiowe, wędliny, kiełbasy wątrobiane, konserwy i przetwory z mięsa, ryby i konserwy z ryb, soki i napoje, przetwory warzywne i owocowe, wyroby mleczne, mąki, kasze, pieczywo, makarony, cukier i in. Branża spożywcza jest bardzo rozdrobniona, a przedsiębiorstwa przetwórstwa spożywczego mają różnorodne profile działalności. Oczywiście powoduje to zaostrzenie konkurencji. Co więcej, procesy globalizacyjne utrudniają polskim producentom osiągnięcie przewagi na tym rynku. Obecnie nie tylko jakość oferowanego produktu ma znaczenie, ale także procesy wpływające na całościowe pojmowanie usługi dostarczania. Stąd zauważa się silną potrzebę doskonalenia procesów logistycznych [Dudek, 2009, s. 26]. Na szczególną uwagę zasługuje w kontekście rynku B2B branży spożywczej logistyczna obsługa klienta [Nowakowska-Grunt, 2005, s. 331], ponieważ wpływa ona bezpośrednio na poziom zadowolenia odbiorcy.

W niniejszym opracowaniu zaproponowano dwubiegunową analizę logistycznej obsługi klienta. Analiza zewnętrzna została przeprowadzona w formie Servqual wśród klientów wybranego do badania przedsiębiorstwa branży spożywczej. Natomiast analizę wewnętrzną logistycznej obsługi klienta oparto na ankiecie przeprowadzonej wśród pracowników tego przedsiębiorstwa bezpośrednio zaangażowanych w realizację dostaw.

1. Analiza zewnętrzna logistycznej obsługi klienta

Do przeprowadzenia analizy zewnętrznej poziomu logistycznej obsługi klienta badanego podmiotu zastosowano metodę Servqual. Podstawowym narzędziem badawczym tej metody jest kwestionariusz [Borkowski, Corejowa, 2004, s. 92] zawierający w niniejszym przypadku zestaw 21 pytań, które odnoszą się do pięciu zasadniczych obszarów (kategorii): materialny wymiar logistycznej obsługi klienta (pytania 1 do 5), niezawodność logistycznej obsługi klienta (pytania 6 do 9), spełnienie wymagań klienta (pytania 10 do 13), fachowość/kompetencje pracowników logistycznej obsługi klienta (pytania 14 do 16) oraz empatia – znajomość potrzeb klientów (17 do 21). Ankieta składała się z trzech części, gdzie część pierwsza i druga zawierały analogiczną liczbę pytań. Część pierwsza dotyczyła stwierdzeń respondentów dotyczących ich oczekiwań (O) co do logistycznej obsługi klienta, natomiast druga – ich rzeczywistego postrzegania (P) jakości logistycznej obsługi klienta realizowanej przez przedsiębiorstwo X. Respondenci udzielali odpowiedzi w siedmiopunktowej skali Likerta. Przy czym ocena 1 oznaczała, że ankietowany całkowicie nie zgadza się z danym stwierdzeniem, a ocena 7 – że całkowicie się z nim zgadza. Trzecia część kwestionariusza zawierała prośbę o wyrażenie przez respondentów zdania odnośnie do ważności badanych obszarów logistycznej obsługi klienta. Respondenci określali wagę poszczególnych obszarów poprzez rozdzielenie 100 punktów między wszystkie 5 kategorii.

W związku z faktem, że badane przedsiębiorstwo funkcjonuje głównie na rynku B2B, respondentami byli pracownicy jego stałych kontrahentów odpowiedzialni za zamówienia. W grupie tej znajdują się hurtownie, sklepy wielkopowierzchniowe oraz detaliczne. Udało się zebrać 18 ankiet. Wyniki dla pierwszej i drugiej części ankiety zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki Servqual dla badanych obszarów

I. Materialny wymiar logistycznej obsługi klienta				
Pytanie	**Oczekiwania (O)**	**Pytanie**	**Postrzeganie (P)**	**P-O**
1. Wzorcowe przedsiębiorstwo wyposażone jest w nowoczesne środki transportowe	6,10	1. Przedsiębiorstwo X wyposażone jest w nowoczesne środki transportowe	5,29	-0,81
2. Środki transportu wzorcowego przedsiębiorstwa wyposażone są w systemy GPS umożliwiające ich lokalizację	6,19	2. Środki transportu przedsiębiorstwa X wyposażone są w systemy GPS umożliwiające ich lokalizację	4,90	-1,29
3. Wzorcowe przedsiębiorstwo wyposażone jest w nowoczesne magazyny	6,33	3. Przedsiębiorstwo X wyposażone jest w nowoczesne magazyny	4,90	-1,43
4. Wzorcowe przedsiębiorstwo posiada sformułowaną politykę logistycznej obsługi klienta	6,14	4. Przedsiębiorstwo X posiada sformułowaną politykę logistycznej obsługi klienta	4,24	-1,90
5. Wzorcowe przedsiębiorstwo posiada profesjonalnie wyglądający personel	6,38	5. Przedsiębiorstwo X posiada profesjonalnie wyglądający personel	5,29	-1,10
Średnia Servqual dla materialnego wymiaru logistycznej obsługi klienta				-1.30
II. Niezawodność logistycznej obsługi klienta				
6. Wzorcowe przedsiębiorstwo realizuje dostawy na czas	6.90	6. Przedsiębiorstwo X realizuje dostawy na czas	6.05	-0.86
7. Wzorcowe przedsiębiorstwo realizuje doskonałe jakościowo dostawy	6.90	7. Przedsiębiorstwo X realizuje doskonałe jakościowo dostawy	5.81	-1.10
8. Wzorcowe przedsiębiorstwo dba o kompletność dokumentacji	7.00	8. Przedsiębiorstwo X dba o kompletność dokumentacji	6.24	-0.76
9. Wzorcowe przedsiębiorstwo jest w stałym kontakcie z klientem podczas realizacji dostawy	6.14	9. Przedsiębiorstwo X jest w stałym kontakcie z klientem podczas realizacji dostawy	5.00	-1.14
Średnia Servqual dla niezawodności logistycznej obsługi klienta				-0.96
III. Spełnianie wymagań klienta				
10. Wzorcowe przedsiębiorstwo dostosowuje warunki dostawy do wymagań klienta	6,38	10. Przedsiębiorstwo X dostosowuje warunki dostawy do wymagań klienta	5,24	-1,14
11. Wzorcowe przedsiębiorstwo realizuje dostawy z odpowiednią częstotliwością	6,57	11. Przedsiębiorstwo X realizuje dostawy z odpowiednią częstotliwością	4,67	-1,90
12. Wzorcowe przedsiębiorstwo informuje o każdej zmianie w realizacji dostawy	6,48	12. Przedsiębiorstwo X informuje o każdej zmianie w realizacji dostawy	6,00	-0,48
13. Pracownicy wzorcowego przedsiębiorstwa wypełniają swe zadania szybko i z dokładnością	6,76	13. Pracownicy wzorcowego przedsiębiorstwa wypełniają swe zadania szybko i z dokładnością	5,19	-1,57
Średnia Servqual dla spełniania wymagań klienta				-1,27
IV. Fachowość/kompetencje pracowników logistycznej obsługi klienta				
14. Personel wzorcowego przedsiębiorstwa zawsze okazuje chęć pomocy klientom	6,52	14. Personel przedsiębiorstwa X zawsze okazuje chęć pomocy klientom	5,76	-0,76
15. Personel wzorcowego przedsiębiorstwa zawsze potrafi odpowiedzieć na pytania klientów	6,81	15. Personel przedsiębiorstwa X zawsze potrafi odpowiedzieć na pytania klientów	5,52	-1,29
16. Personel wzorcowego przedsiębiorstwa zawsze jest uczciwy	7,00	16. Personel przedsiębiorstwa X zawsze jest uczciwy	6,62	-0,38
17. Personel wzorcowego przedsiębiorstwa zawsze doskonale przygotowuje dokumentację dostawy	6,86	17. Personel przedsiębiorstwa X zawsze doskonale przygotowuje dokumentację dostawy	5,24	-1,62
Średnia Servqual dla fachowości/kompetencji pracowników logistycznej obsługi klienta				-1,01
V. Empatia i znajomość potrzeb klientów				
18. Personel wzorcowego przedsiębiorstwa traktuje każdego klienta w sposób indywidualny	6,10	18. Personel przedsiębiorstwa X traktuje każdego klienta w sposób indywidualny	4,00	-2,10
19. Wzorcowe przedsiębiorstwo świadczy usługi w dogodnym czasie	6,33	19. Przedsiębiorstwo X świadczy usługi w dogodnym czasie	4,24	-2,10
20. Personel wzorcowego przedsiębiorstwa wychodzi naprzeciw potrzeb klienta	6,10	20. Personel przedsiębiorstwa X wychodzi naprzeciw potrzeb klienta	3,71	-2,38
21. Personel wzorcowego przedsiębiorstwa zawsze jest uprzejmy	6,90	21. Personel przedsiębiorstwa X zawsze jest uprzejmy	5,62	-1,29
Średnia Servqual dla empatii i znajomości potrzeb klientów				-1,96

Źródło: Badania własne.

Mając cząstkowe średnie, można przejść do obliczenia całkowitej arytmetycznej miary jakości logistycznej obsługi klienta. W prezentowanym przypadku wyniosła ona -1,30. Wobec czego można powiedzieć, że oczekiwania klientów względem wzorcowego przedsiębiorstwa są o 1,30 punktu większe w stosunku do rzeczywistego postrzegania logistycznej obsługi klienta realizowanej przez badane przedsiębiorstwo.

Wszystkie wartości różnic poziomu postrzegania i oczekiwań co do poziomu jakości logistycznej obsługi klienta są ujemne. Świadczy to o tym, że żaden z badanych elementów logistycznej obsługi klienta nie zaspokaja w pełni potrzeb klientów. Z przeprowadzonych badań wynika, że obszar niezawodność logistycznej obsługi klienta jest tym, w stosunku do którego respondenci mają największe oczekiwania (średnia oczekiwań 6,74). Jednocześnie na uwagę zasługuje fakt, że średnia Servqual dotycząca różnicy postrzegania i oczekiwań klientów dla tego obszaru jest najniższa i wynosi -0,96. Oznacza to, że jest to obszar logistycznej obsługi klienta, który w największym stopniu odpowiada wymaganiom klientów. W tym obszarze najmniejszy rozdźwięk występuje pomiędzy oczekiwaniami i postrzeganiem dotyczącymi dbałości o kompletność dokumentacji.

Z kolei obszarem, w którym pojawiła się największa różnica między oczekiwaniami a postrzeganiem, jest empatia i znajomość potrzeb klientów. Wartość -1,96 świadczy o tym, że w tej kategorii przedsiębiorstwo musi dołożyć większych starań i uczulić swoich pracowników na sposób rozwiązywania problemów klientów oraz podejmowanie przez nich działań zapobiegających powstawaniu problemów.

Wyniki średnich wag dla poszczególnych kategorii oraz średnich ważonych dla poszczególnych kategorii jakości logistycznej obsługi klienta zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Średnie wagi oraz średnie ważone Servqual dla poszczególnych obszarów

Obszar	Średnia waga	Średnia ważona Servqual danego obszaru
I. Materialny wymiar logistycznej obsługi klienta	12,50	-16,25
II. Niezawodność logistycznej obsługi klienta	32,50	-31,20
III. Spełnianie wymagań klienta	14,72	-18,70
IV. Fachowość/kompetencje pracowników logistycznej obsługi klienta	28,89	-29,18
V. Empatia – znajomość potrzeb klientów	11,39	-22,32
Średnia ważona dla wszystkich obszarów		-23,53

Źródło: Badania własne.

Z punktu widzenia ankietowanych najistotniejszym obszarem okazała się niezawodność logistycznej obsługi klienta (32,5 punktu). Na drugim miejscu w kontekście znaczenia danego obszaru dla respondentów uplasowała się fachowość/kompetencje pracowników logistycznej obsługi klienta z wynikiem 28,89 punktu. Natomiast materialny wymiar logistycznej obsługi klienta okazał się najmniej ważny dla badanych osób, co znalazło odzwierciedlenie w niskim poziomie – 12,5 punktu. Zróżnicowanie znaczenia obszarów rozkładało się od 12,5 do 32,5 punktu, co dało 20 punktów rozbieżności.

Na podstawie tabeli 2 można stwierdzić, że dla wszystkich obszarów wartość średniej ważonej jest ujemna. Świadczy to o występowaniu rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami usługobiorców a stanem rzeczywistym zaspokojenia ich potrzeb przez badane przedsiębiorstwo. Im mniejszą wartość dla danego obszaru osiąga ta średnia, tym większej ilości

czynności udoskonalających wymaga ten wymiar. Z przeprowadzonych analiz wynika, iż największy poziom rozbieżności w średnich ważonych dla poszczególnych obszarów pojawia się w przypadku niezawodności logistycznej obsługi klienta – aż -31,2 punktu. Wobec czego największą ilość modyfikacji trzeba przeprowadzić właśnie w tym obszarze (jego wynik odbiega od średniej ważonej Servqual dla wszystkich obszarów o 7,67 punktu). Z kolej sytuacja najlepiej wygląda w obszarze materialnego wymiaru logistycznej obsługi klienta, gdzie średnią ważoną odnotowano na poziomie 16,25, co oznacza, że w tym obszarze badane przedsiębiorstwo nie potrzebuje wielu istotnych zmian.

2. Analiza wewnętrzna logistycznej obsługi klienta

Zdając sobie sprawę z faktu, że na procesy logistyczne w danym przedsiębiorstwie największy wpływ mają pracownicy bezpośrednio w nie zaangażowani [Daroń, Górska, 2014, s. 217], konieczne jest także zbadanie ich opinii o funkcjonowaniu logistycznej obsługi klienta. W procesy związane z realizacją zamówień i dostaw w badanym przedsiębiorstwie zaangażowanych jest 18 pracowników. W trakcie badania udało się zebrać 15 ankiet, co stanowiło 83% potencjalnych respondentów.

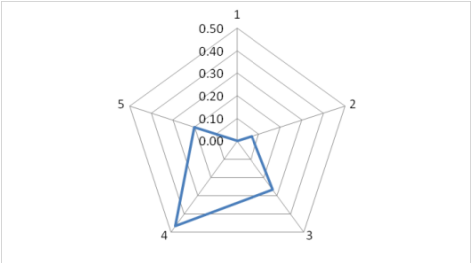
W celu oceny procesu logistycznej obsługi klienta postanowiono zbadać znaczenie, jakie przypisują pracownicy poszczególnym jej obszarom w kontekście ich wpływu na doskonałość tego procesu. Wobec powyższego obszarom: materialny wymiar logistycznej obsługi klienta (MW), niezawodność logistycznej obsługi klienta (NZ), spełnienie wymagań klienta (SW), fachowość/kompetencje pracowników logistycznej obsługi klienta (FP) oraz empatia i znajomość potrzeb klientów (EZP) ankietowani pracownicy przydzielali punkty od 1 do 5. Przyznanie oceny 1 oznaczało, że jest to bardzo ważny obszar dla poziomu jakości logistycznej obsługi klienta, ocena 2 oznaczała ważny obszar, ocena 3 oznaczała, że obszar ma średni wpływ na doskonałość logistycznej obsługi klienta, ocena 4 – mały wpływ, a ocena 5 brak tego wpływu. Uzyskane wyniki zestawiono w tabeli 3.

Tabela. 3. Wpływ danego obszaru na logistyczną obsługę klienta – procentowe zestawienie wyników

Ocena	Oznaczenie czynników				
	MW	NZ	SW	FP	EZP
1	0,00	46,67	20,00	33,33	0,00
2	6,67	46,67	6,67	40,00	0,00
3	26,67	6,67	40,00	26,67	0,00
4	46,67	0,00	33,33	0,00	20,00
5	20,00	0,00	0,00	0,00	80,00

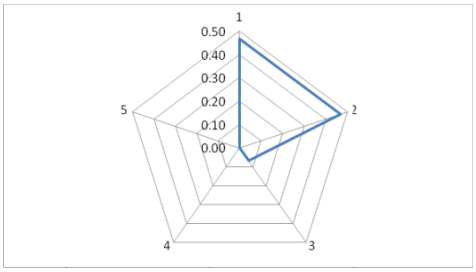
Źródło: Badania własne.

Interpretacje graficzne przeprowadzonego badań przedstawiono w postaci wykresów radarowych na rys. 1-5.



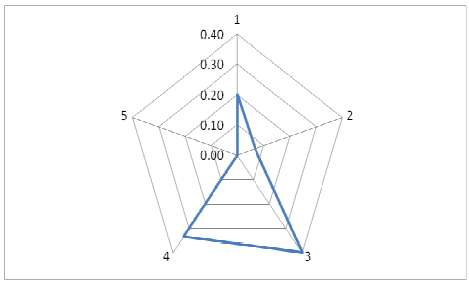
Rys. 1. Struktura ocen ważności dla materialnego wymiaru logistycznej obsługi klienta (MW)

Źródło: Badania własne



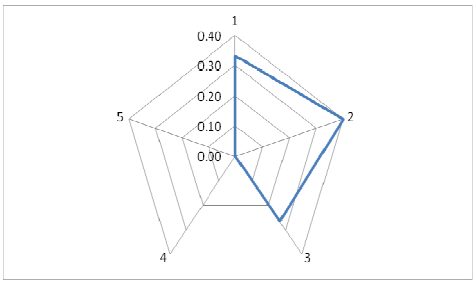
Rys. 2. Struktura ocen ważności dla niezawodności logistycznej obsługi klienta (NZ)

Źródło: Badania własne.



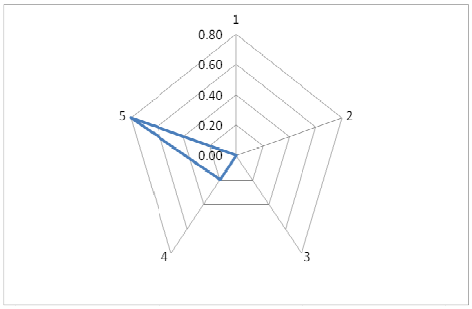
Rys. 3. Struktura ocen ważności dla spełnienia wymagań klienta (SW)

Źródło: Badania własne.



Rys. 4. Struktura ocen ważności dla fachowości/kompetencji pracowników logistycznej obsługi klienta (FP)

Źródło: Badania własne.



Rys. 5. Struktura ocen ważności dla empatii i znajomości potrzeb klientów (EZP)

Źródło: Badania własne

Analizując otrzymane wyniki, można stwierdzić, że 94% respondentów oceniło obszar niezawodność logistycznej obsługi klienta (NZ) na poziomie mającym duże (ocena 2) i bardzo duże (ocena 1) znaczenie. Drugim obszarem, który odnotował największy odsetek zaznaczeń oceny 1 (bardzo ważny) i 2 (ważny) był obszar fachowość/kompetencje

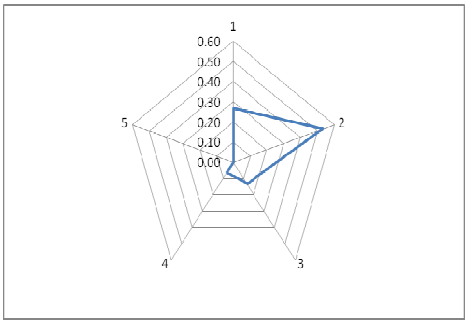
pracowników logistycznej obsługi klienta (FP) – uzyskał on 73% odpowiedzi. Z kolei empatia i znajomość potrzeb klientów (EZP) okazał się dla 80% ankietowanych obszarem, który nie ma wpływu na poziom jakości logistycznej obsługi klienta. Pozostałe 20% zaznaczyło ten obszar jako mający niewielki wpływ na doskonałość logistycznej obsługi klienta. Zauważa się także wysoki odsetek (47%) pracowników, dla których materialny wymiar logistycznej obsługi klienta (MW) ma małe znaczenie (przyznali oni ocenę 4). Natomiast jeśli chodzi o średnie znaczenie dla doskonałości logistycznej obsługi klienta (ocena 3), to należy zaznaczyć, że obszar spełnienie wymagań klienta (SW) był najczęściej wskazywanym przez respondentów (40%).

Dodatkowo pracownicy przedsiębiorstwa zaznaczali, które z wymienionych obszarów logistycznej obsługi klienta należy udoskonalić. W tym przypadku zaznaczenie oceny 1 oznaczało, że istnieje bardzo duża potrzeba usprawnienia danego obszaru logistycznej obsługi klienta, ocena 2 oznaczała dużą potrzebę, ocena 3 oznaczała, że obszar powinien być w średnim stopniu usprawniony, ocena 4 – w małym stopniu, a ocena 5 – brak konieczności wprowadzania usprawnień. Wyniki tej części badania zaprezentowano w tabeli 4. Natomiast interpretacje graficzne przeprowadzonego badania przedstawiono w postaci wykresów radarowych na rys. 6-10.

Tabela 4. Obszary logistycznej obsługi klienta wymagające usprawnienia – procentowe zestawienie wyników

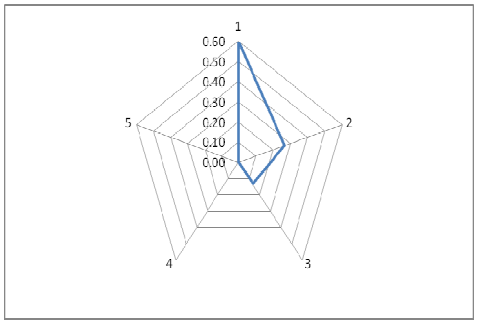
Ocena	Oznaczenie czynników				
	MW	NZ	SW	FP	EZP
1	26,67	60,00	13,33	0,00	0,00
2	53,33	26,67	13,33	0,00	6,67
3	13,33	13,33	13,33	20,00	40,00
4	6,67	0,00	40,00	20,00	33,33
5	0,00	0,00	20,00	60,00	20,00

Źródło: Badania własne.



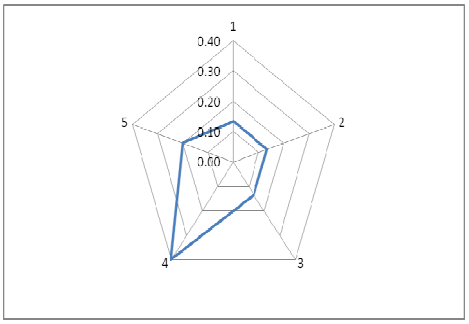
Rys. 6. Potrzeba doskonalenia w obszarze materialnego wymiaru logistycznej obsługi klienta (MW)

Źródło: Badania własne.



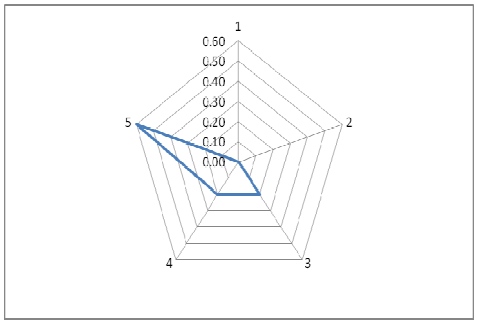
Rys. 7. Potrzeba doskonalenia w obszarze niezawodności logistycznej obsługi klienta (NZ)

Źródło: Badania własne.



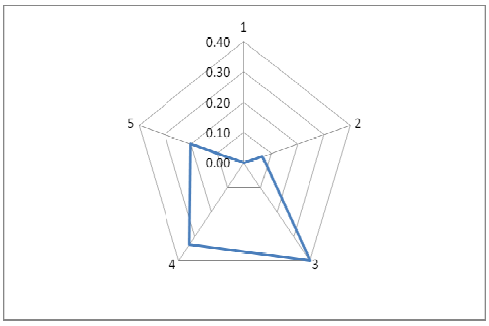
Rys. 8. Potrzeba doskonalenia w obszarze spełnienia wymagań klienta (SW)

Źródło: Badania własne.



Rys. 9. Potrzeba doskonalenia w obszarze fachowości/kompetencji pracowników logistycznej obsługi klienta (FP)

Źródło: Badania własne.



Rys. 10. Potrzeba doskonalenia w obszarze empatii i znajomości potrzeb klientów (EZP)

Źródło: Badania własne.

W przypadku obszarów logistycznej obsługi klienta, które według ankietowanych pracowników należy udoskonalić, prawie 87% wskazań dotyczyło obszaru niezawodność logistycznej obsługi klienta (NZ). Z kolei obszarem, który odnotował największy odsetek zaznaczeń oceny 2 (duża potrzeba doskonalenia) był materialny wymiar logistycznej obsługi klienta (MW) – ponad 53% wskazań. Natomiast pracownicy w większości nie widzą potrzeby doskonalenia w obszarze fachowość/kompetencje pracowników logistycznej obsługi klienta (FP) – uzyskał on 60% odpowiedzi na ocenę 5. Z kolei empatia i znajomość potrzeb klientów (EZP) okazał się dla 40% ankietowanych obszarem, w którym należałoby w stopniu umiarkowanym wprowadzić usprawnienia

3. Porównanie wyników analiz

Analizując wyniki badań, zauważa się przede wszystkim zbieżność ocen respondentów zewnętrznych i wewnętrznych odnośnie do znaczenia danego obszaru dla poziomu jakości logistycznej obsługi klienta. Klienci przedsiębiorstwa największą wagę przyznali obszarowi niezawodność logistycznej obsługi klienta, co również dla pracow-

ników badanego podmiotu było najważniejszym czynnikiem wpływającym na logistyczną obsługę klienta. Nieco mniejsze, ale jednak duże znaczenie miał dla obu grup respondentów obszar fachowość/kompetencje pracowników logistycznej obsługi klienta. Trzeci co do znaczenia dla klientów przedsiębiorstwa obszar – spełnienie wymagań klienta – był również wśród pracowników przedsiębiorstwa wskazywany najczęściej jako mający średnie znaczenie. Kolejny według wag obszar – materialny wymiar logistycznej obsługi klienta – uplasowany za sprawą odpowiedzi klientów na czwartym miejscu, uzyskał również od respondentów wewnętrznych najwięcej wskazań.

Przeprowadzone badania ujawniły także te obszary, które w logistycznej obsłudze klienta należy poprawić, aby zwiększyć satysfakcję klientów. Na podstawie analiz Servqual wykazano, że obszary: niezawodność logistycznej obsługi klienta oraz fachowość/kompetencje pracowników logistycznej obsługi klienta najbardziej odbiegają od idealnego, wzorcowego stanu rzeczy. Wobec tego w tych obszarach należałoby zintensyfikować działania prowadzące do poprawy postrzegania określonych elementów obszarów, np. realizacji doskonałych jakościowo dostaw, stałego kontaktu z klientem podczas realizacji dostawy, bezbłędnego przygotowania dokumentacji dostawy, czy też zdolności odpowiadania na pytania klientów. Pozytywnym aspektem jest fakt docenienia wagi tych obszarów przez pracowników w badaniu wewnętrznym. Pracownicy także widzą potrzebę doskonalenia w zakresie niezawodności logistycznej obsługi klienta, wskazują jednak również na potrzebę doskonalenia materialnego wymiaru logistycznej obsługi klienta.

Podsumowanie

Problematyka logistycznej obsługi klienta jest szeroko opisywana w literaturze naukowej. Z punktu widzenia konkurencyjności w silnie rozbudowanej branży spożywczej szczególnie zyskuje ona na znaczeniu. Jednym ze sposobów oceny poziomu jakości logistycznej obsługi klienta może być zaprezentowana metoda Servqual. Jednakże wszelkie zmiany w tym zakresie powinny być poprzedzone także analizą odśrodkową, która umożliwia zidentyfikowanie zarówno postrzegania elementów logistycznej obsługi klienta przez samych pracowników, jak i potrzeby doskonalenia tego procesu. Można w tym celu wykorzystać przedstawioną w niniejszym opracowaniu metodę rankingową. Dopiero wówczas należałoby podjąć kroki zmierzające do poprawy danych elementów logistycznej obsługi klienta. Identyfikacja elementów logistycznej obsługi klienta szczególnie wymagających usprawnienia (realizacja doskonałych jakościowo dostaw, stały kontakt z klientem podczas realizacji dostawy, bezbłędne przygotowanie dokumentacji dostawy, zdolność odpowiadania na pytania klientów) jest pierwszym krokiem do doskonalenia badanego procesu.

Literatura

Borkowski St., Corejowa T. (2004), *Instrumenty rozwiązywania problemów w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec.

Daroń M., Górska M. (2014), *Ocena czynników napędzających doskonalenie w obszarze logistyki zaopatrzenia*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 5, s. 216-224.

Dudek D. (2009), *Metody redukcji w analizie wskaźnikowej procesów logistycznych przedsiębiorstw usługowych* [w:]: R. Kucęba, J. Nazarko (red.), *Logistyczne uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 26-37.

Nowakowska-Grunt J. (2005), *System of Information in the Wholesale Agri-Food Industry in Poland* [w:] L. Bohdanec (ed.), *ECOMA. Economy and Management of Enterprises in Transition Economies in the Global Market Environment*, Part II, Proceedings of the International Scientific Conference, Czech Republic, s. 331-334.

Rolnictwo w 2013 r. (2014), Główny Urząd Statystyczny, Departament Rolnictwa, Warszawa.

THE LOGISTICS CUSTOMER SERVICE IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISE – THE EXTERNAL AND INTERNAL ANALYSIS

Summary: The paper contains the results of research carried out in a food company. There are presented dual approach to the assessment of the logistics customer service quality level. For the internal analysis there was applied ranking method based on a survey conducted among employees, while the external analysis was based on Servqual method.

Keywords: logistics customer service, Servqual, ranking method.