

**Tomasz Malkus**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## WYBRANE KRYTERIA STRATEGICZNEJ OCENY WSPÓLPRACY Z DOSTAWCĄ USŁUG LOGISTYCZNYCH

---

**Streszczenie:** Oczekiwania zleceniodawców dotyczące efektów współpracy z dostawcami usług logistycznych mogą być znacznie zróżnicowane. Niektórzy spośród nich są ukierunkowani na efekty osiągalne bezpośrednio po podjęciu współpracy lub pojawiające się w krótkim okresie tej współpracy. Inni natomiast orientują się na obustronny rozwój z jednostkami specjalistycznymi i osiąganie korzyści związanych ze wspólnymi przedsięwzięciami. Z punktu widzenia oceny wyników powierzenia określonych zadań usługodawcy istotne znaczenie ma dobór kryteriów oceny w poszczególnych okresach współpracy. Celem referatu jest charakterystyka wybranych kryteriów oceny współpracy z dostawcą usług logistycznych, które można wykorzystać w dłuższym okresie. Kryteria te dotyczą zwłaszcza organizacji współpracy, jak również wyników działalności rynkowej zleceniodawcy.

**Słowa kluczowe:** współpraca logistyczna, ocena współpracy, wyniki współpracy, kryteria oceny, mierniki logistyczne.

### 1. Wstęp

Wraz ze wzrostem zainteresowania zlecaniem zadań logistycznych specjalistom rozwija się rynek usług świadczonych w tym zakresie. Wśród usługodawców występują zarówno takie jednostki, które oferują pojedyncze rodzaje zadań, jak również inne, które zapewniają kompleksową obsługę logistyczną zleceniodawców. W drugiej z wymienionych grup znajdują się usługodawcy posiadający szeroki zakres zasobów potrzebnych do obsługi zleceniodawców oraz tacy, którzy pomimo braku odpowiednich zasobów wypracowali zdolność do integrowania wysiłków kilku wąsko wyspecjalizowanych jednostek.

Oczekiwania zleceniodawców dotyczące efektów współpracy z dostawcami usług logistycznych mogą być znacznie zróżnicowane. Niektórzy spośród nich mogą być ukierunkowani na efekty osiągalne bezpośrednio po podjęciu współpracy lub pojawiające się w krótkim okresie tej współpracy. Inni natomiast rezygnują często z korzyści krótkoterminowych, ukierunkowując się na wspólny rozwój z jednostkami specjalistycznymi i osiąganie korzyści związanych ze wspólnymi przedsięwzięciami

inwestycyjnymi. Warto jednak zwrócić uwagę, że osiągnięcie efektów długookresowych uzależnione jest zazwyczaj od wystąpienia określonych korzyści w krótkim okresie współpracy. Z punktu widzenia oceny wyników powierzania określonych zadań usługodawcy duże znaczenie ma dobór kryteriów oceny w danych okresach współpracy.

Celem referatu jest charakterystyka wybranych kryteriów oceny współpracy z jednostką świadczącą usługi logistyczne, które można wykorzystać w dłuższym okresie współpracy. Kryteria te dotyczą organizacji tej współpracy, a także wyników działalności rynkowej zleceniodawcy, w której istotną rolę może odgrywać usługodawca. Przedstawione propozycje dotyczą przede wszystkim oceny dokonywanej w warunkach kompleksowej obsługi logistycznej zleceniodawcy.

## 2. Zakres oceny współpracy z dostawcą usług logistycznych

Podjmując rozważania dotyczące kryteriów, które powinny zostać wykorzystane w ocenie strategicznej współpracy z dostawcą usług logistycznych, należy zwrócić uwagę, że ocena taka znajduje zastosowanie niezależnie od preferencji zleceniodawcy dotyczących zakresów zadań zleconych usługodawcy i okresu współpracy z usługodawcą. W każdym bowiem przypadku usługodawca, poprzez uczestnictwo w działalności logistycznej zleceniodawcy, wpływa na wyniki osiągane przez tę jednostkę. Zakres tego wpływu jest jednak znacznie zróżnicowany, zależnie od skali ingerencji usługodawcy w działalność zleceniodawcy, co uzależnione jest od zakresu zleconych zadań oraz od charakteru relacji pomiędzy współpracującymi jednostkami.

Wraz z podjęciem współpracy z dostawcą usług logistycznych w celu wyeliminowania bieżących problemów w zakresie jakości i kosztów usług logistycznych szczególny nacisk położony jest na osiąganie efektów dostępnych w krótkim okresie po rozpoczęciu współpracy. W ocenie bieżącej szczególną rolę odgrywają mierniki, które ujęte są w gwarancji jakości świadczonych usług (SLA – *Service Level Agreement*). Kryteria te odzwierciedlają tym samym założenia zleceniodawcy dotyczące kontroli realizacji poszczególnych zadań powierzonych usługodawcy, w tym zwłaszcza kontrolowanych okresów działania oraz wyników branych pod uwagę w tych okresach. Jako przykłady takich kryteriów można podać czasy załadunku, przewozu i rozładunku, uszkodzenia towarów podczas przewozu, błędy w dokumentacji, dostęp zleceniodawcy i jego klientów do informacji o lokalizacji towaru znajdującego się u usługodawcy czy także zadowolenie klienta z obsługi, jeśli zadania w tym zakresie przejmuje usługodawca. Znaczenie kryteriów oceny działań usługodawcy w gwarancji jakości świadczonych usług (SLA) podkreślają autorzy prac z zakresu outsourcingu, wśród których można wyróżnić P. Bendora-Samuela [1997], Ch.L. Gaya i J. Essingera [2002] czy J. Yallofa i C. Morgana [2003] oraz D. Browna i S. Wilsona [2005].

Podjęcie współpracy przez strony wymaga często dostosowania wyposażenia i realizowanych procedur w działalności zleceniodawcy i usługodawcy. Z tego punktu widzenia w ocenie wstępnej, dokonywanej w krótkim okresie współpracy, istotne znaczenie mają także kryteria dotyczące organizacji tej współpracy. Odzwierciedlają one jakość usług, ale także przygotowanie zleceniodawcy do współpracy. Można w tym wypadku wyróżnić takie przykłady kryteriów, jak: cykl dostawy (okres pomiędzy terminem otrzymania zamówienia od odbiorcy a terminem postawienia towarów do dyspozycji odbiorcy), gotowość dostawcą (zdolność do realizacji zamówień z towarów na składzie), wadliwość dostaw (udział dostaw reklamowanych ze względu na wady do całkowitej liczby dostaw), stabilność dostaw w warunkach kryzysowych (procent dostaw realizowanych w warunkach uznanych za kryzysowe do całkowitej ilości dostaw). Istotne znaczenie ma także ocena umowy, zwłaszcza z punktu widzenia kompletności postanowień i zrozumienia ich treści przez strony. Eliminacja utrudnień związanych z nieprawidłowym sformułowaniem postanowień umowy wpływa na zdolność do osiągnięcia długookresowych efektów współpracy.

W ocenie strategicznej współpracy z jednostką logistyczną, podobnie jak w przypadku oceny bieżącej, powinna zostać uwzględniona organizacja współpracy zleceniodawcy z usługodawcą. Ze względu na charakter działalności logistycznej i jej znaczenie z punktu widzenia dostarczania produktów nabywcom wśród kryteriów diagnozy strategicznej powinny zostać także ujęte kryteria odzwierciedlające rynkowe wyniki współpracy. Należy uzupełnić, że osiągnięcie oczekiwanych wyników rynkowych umożliwia realizację przewidywanych wyników o charakterze ekonomiczno-finansowym. Warto jednak zwrócić uwagę na ograniczenia występujące zarówno w ocenie bieżącej, jak i w ocenie strategicznej, a związane z doбором kryteriów w przedstawionych zakresach działania. Wykorzystane kryteria powinny umożliwić ocenę tych wyników działalności zleceniodawcy, które w zasadniczym stopniu są zależne od współpracy zleceniodawcy z usługodawcą. Kryteria te powinny dotyczyć zwłaszcza organizacji współpracy oraz wyników rynkowych zleceniodawcy realizowanych wspólnie z usługodawcą.

### **3. Kryteria oceny strategicznej organizacji współpracy z dostawcą usług logistycznych**

Obok zadań najczęściej powierzanych jednostkom logistycznym, polegających na magazynowaniu i dostarczaniu produktów gotowych nabywcom, usługodawcy mogą także przejmować zadania w zakresie obsługi posprzedażowej, związanej zwłaszcza z serwisem gwarancyjnym i pogwarancyjnym. Wprawdzie rozwiązanie takie umożliwia redukcję działań wykonywanych samodzielnie przez zleceniodawcę, ale wpływa także na ograniczenie kontaktów takiej jednostki z klientami, co

podkreślają w swojej pracy m.in. A.B. Maltz i L.M. Ellram [1997]. Informacje o zmianach preferencji nabywców są pozyskiwane tym samym za pośrednictwem usługodawcy, który w warunkach przejścia pełnej obsługi logistycznej zleceniodawcy może także opracowywać prognozy popytu czy prognozy sprzedaży. Postanowienia dotyczące uwzględnienia prognoz popytu lub prognoz sprzedaży w zakresie usług zlecanych usługodawcy, a także okresów, których dotyczą, powinny zostać uwzględnione w gwarancji jakości świadczonych usług (SLA). Ponieważ sprawdzenie dokładności prognoz staje się możliwe dopiero po wytworzeniu i sprzedaży produktów w ustalonym okresie, dokładność prognoz popytu można potraktować jako jedno z kryteriów oceny strategicznej współpracy z usługodawcą.

Potraktowanie usług w zakresie opracowywania prognoz popytu lub sprzedaży jako działania mieszczącego się w zakresie logistyki znajduje potwierdzenie m.in. w wynikach badań, które zostały zaprezentowane w artykule C.J. Langleya Jr. i M.C. Holcomba<sup>1</sup>. Przygotowanie prognoz popytu oraz prognoz sprzedaży jako jeden z rodzajów oferowanych usług logistycznych uwzględniono także w raporcie z badań przeprowadzonych na rynku usług logistycznych, wspólnie przez Cap Gemini Ernst & Young, Georgia Institute of Technology oraz Ryder Logistics & Transportation Worldwide [www.ryder.com, 2004].

Z punktu widzenia oceny długookresowych efektów współpracy z dostawcą usług logistycznych istotną rolę odgrywa umiejętność reagowania na nowe potrzeby klientów zleceniodawcy. Ocena umiejętności współpracujących jednostek w tym zakresie jest jednak znacznie utrudniona ze względu na szeroki zakres czynników występujących poza działalnością logistyczną, które wpływają na czas wprowadzania nowego produktu lub przeprojektowania dotychczasowego i przekazania go nabywcy. Umiejętności w dostosowaniu się do nowych potrzeb można jednak ocenić na podstawie okresu potrzebnego do wdrożenia nowej usługi logistycznej, na którą zapotrzebowanie zgłosili zwłaszcza zleceniodawca lub jego klienci. Rozszerzenie zakresów realizowanych usług może dotyczyć np. obsługi magazynów zaopatrzeniowych klientów zleceniodawcy (kontrola i uzupełnianie pozycji towarowych) lub obsługi posprzedażowej, w tym m.in. takich zadań, jak np. montaż produktów w miejscu użytkowania czy obsługa gwarancyjna i pogwarancyjna. Dostosowanie się do nowych potrzeb zleceniodawcy lub jego klientów korzystających z usług wyspecjalizowanej jednostki logistycznej można potraktować jako przejaw doskonalenia realizacji zadań przez usługodawcę.

Zmiany zakresów świadczonych usług w mniejszym stopniu dotyczą natomiast dostawców zleceniodawcy, ponieważ zazwyczaj obsługa zaopatrzeniowa rozpoczyna-

---

<sup>1</sup> Badania polegały na ustaleniu zakresów zadań mieszczących się w kompetencji służb logistycznych. 41% przedstawicieli badanych przedsiębiorstw działających w Stanach Zjednoczonych określiło prognozy sprzedaży jako jedno z zadań logistycznych [Langley, Holcomb 1992, s. 5]. Jakkolwiek nie można potraktować takiej usługi jako powszechnie zlecanej usługodawcom, to jednak zwiększa się zainteresowanie powierzaniem realizacji takich zadań wyspecjalizowanym jednostkom logistycznym.

na się od przekazania jednostce logistycznej przez dostawcę towarów dla zleceniodawcy. Problematyka rozszerzania i ograniczania zakresów świadczonych usług została podjęta m.in. w pracy M.C. Andersona [1997], w której autor zwrócił także uwagę na potrzebę wprowadzania zmian wśród kryteriów oceny, jeśli wymagają tego zmiany zakresów usług świadczonych dla zleceniodawcy.

W ocenie organizacji współpracy przeprowadzanej w perspektywie strategicznej odrębny problem stanowią innowacje technologiczne wdrażane przede wszystkim w obszarze współpracy z usługodawcą. Pozyskanie przez zleceniodawcę możliwości zastosowania nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, którymi dysponuje usługodawca, wyróżnia się jako jedną z oczekiwanych korzyści związanych z podjęciem współpracy z dostawcą usług logistycznych. Usługodawca postrzegany jest jako jednostka, która ze względu na specjalizację w wąskim zakresie usług doskonalą rozwiązania organizacyjne oraz wykorzystywaną infrastrukturę. Zleceniodawcy oczekują, że innowacje zostaną zastosowane we współpracy.

Należy zauważyć, że wyspecjalizowane jednostki logistyczne często rezygnują z udostępnienia wypracowanych, nowoczesnych sposobów działania zleceniodawcom, co znajduje odzwierciedlenie w wynikach badań przeprowadzonych wśród zleceniodawców usług logistycznych wspólnie przez Cap Gemini Ernst & Young, Georgia Institute of Technology oraz Ryder Logistics & Transportation Worldwide. Wyniki badań prowadzonych przez wymienione jednostki wskazują także m.in. na częste niedotrzymywanie uzgodnień ujętych w gwarancji jakości świadczonych usług – SLA (potwierdzenie przez 54% respondentów w USA oraz 63% w Europie Zachodniej). Inne niedoskonałości współpracy z jednostkami logistycznymi akcentowane w wynikach badań to np.: brak zaangażowania usługodawców w doskonalenie sposobów wykonania zleconych usług (w USA 15%, w Europie Zachodniej 54%), ograniczona zdolność usługodawców do tworzenia relacji opartych na wzajemnym zaufaniu stron (w USA 28%, w Europie Zachodniej 21%), brak zaangażowania we wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjnych (w USA 29%, w Europie Zachodniej 37%), brak oczekiwanej redukcji poziomu kosztów logistycznych (w USA 36%, w Europie Zachodniej 37%), brak oczekiwanej redukcji czasu i zasobów przeznaczonych na działalność logistyczną u zleceniodawcy (w USA 30%, w Europie Zachodniej 42%) [www.ryder.com, 2004]. Warto zwrócić uwagę, że negatywne nastawienie usługodawców do udostępnienia własnych rozwiązań dotyczy także własnych rozwiązań technicznych i technologicznych, które są lub powinny być chronione prawem autorskim usługodawcy. Jeśli usługodawca udostępni swoją wiedzę i elementy infrastruktury, to powinno to znaleźć odzwierciedlenie w postanowieniach umowy i zazwyczaj wiąże się z rekompensatą ze strony zleceniodawcy, np. w postaci wyższych opłat za określone usługi lub zgody na wykorzystywanie przez usługodawcę innych rozwiązań organizacyjnych lub techniczno-technologicznych wypracowanych przez zleceniodawcę.

Tabela 1. Kryteria oceny strategicznej organizacji współpracy logistycznej

Kryterium	Charakterystyka	Sposób zastosowania
Dokładność prognoz popytu	<ul style="list-style-type: none"> <li>kryterium takie może zostać uwzględnione w gwarancji jakości świadczonych usług (SLA)</li> <li>stosowane w sytuacji powierzenia usługodawcy zadań w zakresie badań i analiz rynku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>porównanie rzeczywistego popytu w rozpatrywanym okresie z prognozami tego popytu sporządzonymi przez usługodawcę przed rozpoczęciem tego okresu</li> <li>uzgodnienia akceptowalnych rozbieżności oraz warunków ich występowania mogą zostać uwzględnione w umowie</li> </ul>
Okres wprowadzania nowej usługi logistycznej (w odpowiedzi na zgłoszoną potrzebę)	<ul style="list-style-type: none"> <li>kryterium takie odzwierciedla czas reagowania usługodawcy na nowe potrzeby jednostek korzystających z usług i związane jest często z dostosowaniem infrastruktury, a także ze zmianami zakresów zadań wykonywanych przez usługodawcę</li> <li>nowe usługi mogą dotyczyć montażu, instalacji produktu w miejscu przeznaczenia, obsługi gwarancyjnej i pogwarancyjnej</li> <li>kryterium może służyć do badania elastyczności w dostosowaniu się do zmieniających się potrzeb jednostek korzystających z usług logistycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>określenie przedziału czasu pomiędzy zgłoszeniem potrzeby a wykonaniem odpowiednich zadań logistycznych po raz pierwszy na rzecz jednostki zainteresowanej</li> <li>nie można określić wartości wzorcowej, oferta powinna zostać dostosowana w terminie, jaki jest konieczny do renowacji warunków współpracy z usługodawcą, dostosowania działań i wykorzystywanej infrastruktury</li> <li>w umowie z usługodawcą może zostać określony najdłuższy dopuszczalny okres wprowadzania nowej usługi, w odpowiedzi na zgłoszoną potrzebę (warunek ten może jednak dotyczyć okresu współpracy po zakończeniu działań dostosowawczych obydwu stron)</li> </ul>
Innowacyjność technologii wykorzystywanych w działalności logistycznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>kryterium, które można zastosować do oceny rozwiązań techniczno-technologicznych stosowanych we współpracy</li> <li>uwzględnia przede wszystkim narzędzia gromadzenia i przekazu informacji, wykorzystywane urządzenia obsługi transportowo-magazynowej, ukształtowanie obiektów magazynowych</li> <li>kryterium może odzwierciedlać nastawienie usługodawcy do współpracy, zwłaszcza z punktu widzenia jego zaangażowania w doskonalenie działań logistycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>porównanie metod działania oraz wykorzystywanej infrastruktury (odpowiednio do zakresów zleconych usług), stosowanych we współpracy z usługodawcą z nowoczesnymi rozwiązaniami w tym zakresie dostępnymi do nabycia oraz ze stosowanymi przez wiodące jednostki w sektorze</li> <li>wartość wzorcową mogą stanowić najnowsze, dostępne w sektorze osiągnięcia w zakresie metod działania oraz wykorzystywanej infrastruktury (urządzenia obsługi transportowo-magazynowej, obiekty magazynowe, urządzenia do komunikacji)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się na dotychczasowych rozważaniach dotyczących zagadnień, które powinny zostać uwzględnione wśród kryteriów oceny strategicznej organizacji współpracy z usługodawcą, w tab. 1 przedstawiono charakterystykę odpowiednich kryteriów.

#### **4. Kryteria oceny efektów rynkowych współpracy z dostawcą usług logistycznych**

Ze względu na potrzebę oceny rynkowych wyników działalności logistycznej w diagnozie strategicznej powinna zostać uwzględniona lojalność klientów. Kryterium takie może być rozumiane dwojako: może oznaczać liczbę klientów utrzymanych po wprowadzeniu współpracy z usługodawcą, w porównaniu z liczbą takich jednostek przed rozpoczęciem współpracy, lub może zostać potraktowana jako liczba klientów regularnie korzystających z oferty dostawcy (będącego zleceniodawcą usług logistycznych), w porównaniu z liczbą wszystkich klientów kupujących produkty takiego dostawcy. Z punktu widzenia oceny działalności logistycznej, w tym zwłaszcza umiejętności dostosowywania sposobów dostarczania produktów do potrzeb nabywców, lojalność w pierwszym przedstawionym rozumieniu ma ograniczoną przydatność. Może ona bowiem przede wszystkim odzwierciedlać poziom zaufania do dostawcy, że jednostka taka, po rozpoczęciu współpracy z wyspecjalizowaną jednostką logistyczną, będzie w stanie utrzymać i usprawniać dotychczasowy poziom obsługi klientów.

W odniesieniu do problematyki podjętej w niniejszym referacie szczególnie przydatne wydaje się kryterium lojalności klientów, rozumianej jako odsetek klientów regularnie korzystających z oferty rozpatrywanego dostawcy w przypadku pojawienia się potrzeby zakupu produktu w ogólnej liczbie nabywców korzystających z oferty takiego dostawcy w ustalonym okresie. Ponieważ ocena lojalności klientów wymaga sprawdzenia regularności zakupów w długim okresie, który dodatkowo zależy od charakterystyki nabywanych produktów, kryterium to zostało uwzględnione w diagnozie strategicznej. Dodatkowym argumentem potwierdzającym przydatność takiego kryterium jest wyższy poziom nakładów towarzyszący pozyskaniu nowego klienta, w porównaniu z nakładami, które powinny zostać poniesione, by utrzymać dotychczasowego klienta.

Istotnym założeniem jest dążenie klienta do utrzymania długookresowych relacji z dostawcą, który posiada zdolność dostosowania się do nowych warunków działania. Zmiany warunków działania dotyczą w tym przypadku przede wszystkim pojawienia się na rynku produktu, który spełnia oczekiwania klienta w wyższym stopniu lub też ma cechy zbliżone do cech produktu oferowanego przez rozpatrywanego dostawcę, ale sposób dostarczenia tego produktu klientowi odpowiada w większym stopniu jego oczekiwaniom. Warto także zwrócić uwagę, że nawiązanie współpracy z nowym dostawcą i dostosowanie jego działań do oczekiwań pozyskanego odbiorcy może się okazać zbyt kosztowne z punktu widzenia nabywcy, w porówna-

Tabela 2. Kryteria oceny strategicznej wyników rynkowych współpracy z jednostką logistyczną

Kryterium	Charakterystyka	Sposób zastosowania
Lojalność klientów	<ul style="list-style-type: none"> <li>kryterium określające zdolność współpracujących jednostek do zapewnienia długookresowych relacji z nabywcami korzystającymi z produktów zleceńodawcy usług logistycznych</li> <li>wysoki poziom wskaźnika lojalności klientów ułatwia prognozowanie popytu, a tym samym wielkości sprzedaży</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wyrażony procentowo udział klientów zaopatrujących się w produkty zleceńodawcy regularnie do wszystkich klientów zleceńodawcy</li> <li>wartość wzorcowa trudna do określenia, ale lojalność klientów jest podstawą planowania popytu i sprzedaży, dlatego klienci regularnie korzystający z oferty zleceńodawcy powinni stanowić zasadniczą część w strukturze klientów</li> <li>udział klientów korzystających regularnie z oferty powinien systematycznie się zwiększać</li> </ul>
Odsetek klientów pozyskanych dla zleceńodawcy przez usługodawcę	<ul style="list-style-type: none"> <li>kryterium, które powinno zostać zastosowane w warunkach przekazania usługodawcy zadań w zakresie obsługi klientów zleceńodawcy</li> <li>kryterium takie odzwierciedla aktywność usługodawcy w pozyskiwaniu nowych klientów dla zleceńodawcy, co umożliwia usługodawcy zwiększenie zakresów usług świadczonych dla zleceńodawcy, a tym samym uzyskanie dodatkowych korzyści</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wyrażony procentowo udział klientów pozyskanych dla zleceńodawcy w okresie dotychczasowej współpracy z usługodawcą w ogólnej liczbie klientów pozyskanych w tym okresie</li> <li>wartość, która może służyć jako podstawa porównań trudna do określenia, ponieważ pozyskanie nowych klientów związane jest także z zaangażowaniem zleceńodawcy w doskonalenie oferty produktów oraz z występowaniem innych czynników, niezależnych od zleceńodawcy i usługodawcy (zmiany w otoczeniu ekonomicznym, prawnym, nowi konkurenci)</li> <li>w umowie z usługodawcą mogą jednak zostać uwzględnione uzgodnienia dotyczące zaangażowania usługodawcy w pozyskiwanie nowych klientów dla zleceńodawcy</li> </ul>
Rekomendacje wydane przez usługodawcę zleceńodawcę	<ul style="list-style-type: none"> <li>kryterium, którego zastosowanie odzwierciedla zadowolenie zleceńodawcy ze współpracy z usługodawcą</li> <li>wykorzystanie takiego kryterium odzwierciedla także zaangażowanie zleceńodawcy we wspieranie rozwoju usługodawcy</li> <li>kryterium takie pośrednio także dostarcza informacji o umiejętności pozyskiwania klientów przez usługodawcę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>liczba rekomendacji wydanych przez zleceńodawcę usługodawcy w celu pozyskania nowego klienta przez tę jednostkę</li> <li>wydanie rekomendacji usługodawcy jest przejawem zaangażowania zleceńodawcy we wspieranie rozwoju usługodawcy</li> <li>rekomendacje odzwierciedlają także stopień spełnienia oczekiwań zleceńodawcy przez usługodawcę</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.



niu z renegocjacjami warunków dostaw od dotychczasowego dostawcy. Ze względu na możliwość występowania błędów związanych z jakością produktu lub z obsługą klientów, czynnikiem wpływającym na lojalność tych klientów może być także szybkość reakcji na zgłaszane przez nich reklamacje. Ponieważ reklamacje powinny być przedmiotem badań w codziennej działalności, kryterium to należy wykorzystać przede wszystkim w diagnozie bieżącej.

Podjęcie współpracy z usługodawcą związane jest z zapewnieniem wyższego od dotychczasowego poziomu obsługi logistycznej lub zapewnieniem dotychczasowego poziomu przy niższych nakładach. Wśród założeń długookresowej współpracy z jednostką logistyczną uwzględnia się także stałe doskonalenie stosowanych rozwiązań organizacyjnych oraz infrastruktury, często w odpowiedzi na zmieniające się preferencje odbiorców. Ponieważ konkurencyjność zastosowanych rozwiązań logistycznych wyróżniana jest wśród oczekiwań dotyczących podjęcia współpracy z usługodawcą, wśród kryteriów oceny strategicznej powinna zostać uwzględniona także umiejętność pozyskiwania nowych klientów.

Pozyskiwanie nowych klientów jest zazwyczaj naturalnym dążeniem większości zleceniodawców usług logistycznych. Ponieważ jednostka logistyczna współuczestniczy w realizacji oczekiwań klientów przez zleceniodawcę, może w znacznym stopniu wpływać na decyzje klientów zleceniodawcy o dalszej współpracy. Zakres wpływu usługodawcy na decyzje klientów jest jednak zależny przede wszystkim od zakresów zadań logistycznych wykonywanych dla zleceniodawcy przez tę jednostkę. Działania usługodawcy w zakresie pozyskiwania nowych klientów dla zleceniodawcy odzwierciedlają zaangażowanie tej jednostki we współpracę. Pozyskiwanie nowych klientów może się okazać procesem długotrwałym, dlatego kryterium odzwierciedlające aktywność usługodawcy w zwiększaniu liczby klientów zleceniodawcy powinno zostać uwzględnione w diagnozie strategicznej.

Z punktu widzenia długookresowej współpracy z dostawcą usług logistycznych istotną rolę odgrywa stopień spełnienia oczekiwań zleceniodawcy przez usługodawcę, a tym samym poziom zaufania zleceniodawcy do usługodawcy. Odzwierciedleniem relacji między zleceniodawcą a usługodawcą mogą być rekomendacje zleceniodawcy wydawane usługodawcy. Rekomendacje te powinny również zostać uwzględnione wśród kryteriów stosowanych w ocenie strategicznej wyników rynkowych współpracy.

Na podstawie przedstawionych rozważań dotyczących wyników rynkowych, które powinny być przedmiotem oceny strategicznej współpracy z jednostką logistyczną, opracowano zestawienie kryteriów oceny, które zaprezentowano w tab. 2.

## 5. Zakończenie

Przedstawione w niniejszym referacie propozycje kryteriów oceny współpracy z dostawcą usług logistycznych użytecznych w perspektywie długookresowej nie wyczerpują zakresu wyników, które powinny zostać poddane badaniu. Warto zwrócić

uwagę, że ocenie należy poddać także wyniki ekonomiczno-finansowe, wśród których jako przykłady można wyróżnić przychody z niewykorzystanej infrastruktury (jeżeli zleceniodawca zlecił zadania wcześniej realizowane samodzielnie), udział kosztów stałych w kosztach ogólnych działalności czy także wielkość środków na innowacje technologiczne w działalności podstawowej.

Z punktu widzenia nabywania zdolności do unikania błędów w kształtowaniu relacji z usługodawcami istotne znaczenie w długookresowej perspektywie współpracy ma także ocena umowy z usługodawcą. Badaniu podlegają w tym wypadku przede wszystkim zmiany wprowadzone w umowie w okresie współpracy, spowodowane niezrozumieniem lub brakiem postanowień, skuteczności środków zachęty, ale także sankcji ujętych w umowie.

## Literatura

- Anderson M.C., *Measurement a primer in measuring outsourcing results*, "National Productivity Review" 1997, vol. 17, iss. 1.
- Bendor-Samuel P., *Make sure your outsourcer delivers on promises*, "Business Communications Review" 1997, vol. 27, no. 8.
- Brown D., Wilson S., *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2005.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Langley C.J. Jr., Holcomb M.C., *Creating logistics customer value*, "Journal of Business Logistics" 1992, vol. 13, no. 2.
- Maltz A.B., Ellram L.M., *Total cost of relationship: An analytical framework for the logistics outsourcing decision*, "Journal of Business Logistics" 1997, vol. 18, no. 1,
- Yallop J., Morgan C., *Beyond performance standards: How to get the most your outsourcing relationship*, "Benefits Quarterly", Third Quarter 2003.
- www.ryder.com, 2004.

### SELECTED CRITERIA FOR THE ASSESSMENT OF STRATEGIC RESULTS OF CO-OPERATION WITH A LOGISTICS SERVICE PROVIDER

**Summary:** The clients' expectations of the effects of co-operation with logistics service providers may be significantly different. Some of them may be short term results oriented. Others resign from results occurring in a short period of co-operation and focus on benefits achievable from joint investments. The important problem in both cases is to identify the proper set of criteria for the assessment of co-operation results. The aim of this paper is to characterize the selected evaluation criteria that can be used in the assessment of long term results of co-operation. Such criteria concern the organization of such co-operation as well as the performance in the market activity.