



## MULTIPERSPEKTYWICZNE DEFINIOWANIE JAKOŚCI PROCESÓW LOGISTYCZNYCH W DOBIE KONSUMENCKIEJ

Andrzej Jezierski

Uniwersytet Gdański, Gdańsk, Polska

**STRESZCZENIE.** W rozwoju logistyki coraz częściej podkreśla się jej związek z zarządzaniem jakością. Wynika to z jednej strony z przenikania się obu dziedzin, a z drugiej z rosnącego wciąż znaczenia i zakresu stosowania tych obszarów gospodarowania. Biorąc zatem pod uwagę fakt, że problematyka jakościowa ma szerokie spektrum oddziaływania na logistykę należy ją uznać za jedną z najważniejszych determinant efektywności systemów logistycznych, a także rozwoju logistyki przedsiębiorstw. W związku z przeplataniem się działań kształtujących jakość z czynnościami logistycznymi, wdrażanie i realizacja koncepcji zarządzania jakością i logistyki w sposób niezależny od siebie, nie może dać najlepszych efektów, już choćby ze względu na sztuczne dzielenie jednego procesu, możliwe antagonizmy, odrębne cele, problemy z koordynacją itp. Natomiast spójna koncepcja zarządzania kwalitatywno-logistycznego nie tylko zapobiega występowaniu wspomnianych trudności, ale nawet stwarza warunki do wyzwalania efektów synergicznych. Aby więc łańcuchy transferu i transformacji mogły stać się efektywnym łańcuchem tworzenia wartości muszą ulec kwalitatywnej integracji.

**Słowa kluczowe:** jakość, procesy, logistyka

### WSTĘP

Jakość procesów logistycznych jest w różny sposób interpretowana i definiowana. Bardzo często jakość definiowana jest jako pewien stan doskonałości. Trudności nastęrcza również definiowanie jakości usług, w tym jakości usług logistycznych. Dla potrzeb praktycznych oceny jakości usług logistycznych przyjmuje się różne kryteria oceny jakości. Celem pracy jest próba identyfikacji i systematyki grup kryteriów oceny jakości usług logistycznych.

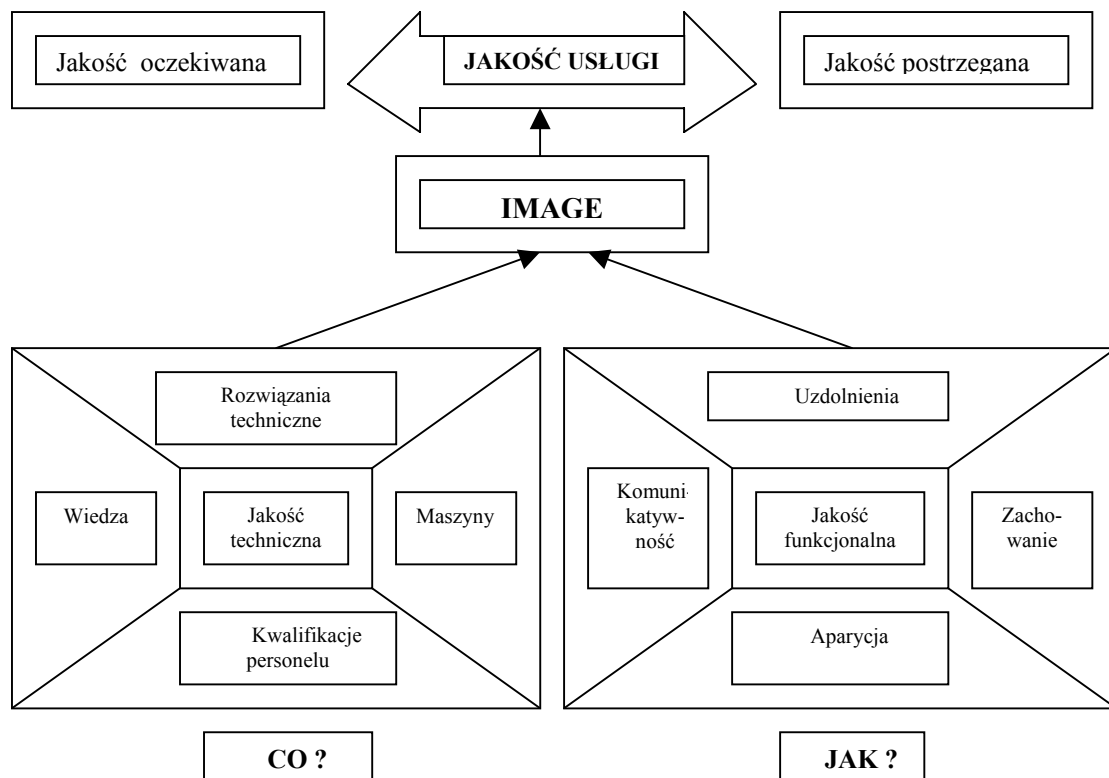
### ISTOTA I DEFINICJE JAKOŚCI

Jakość, zajmująca określone miejsce w procesach gospodarowania, jest kategorią o rozbudowanym systemie pojęciowym. Wielowymiarowość pojęcia jakości pozwala na ujmowanie tej kategorii pojęciowej w wielu aspektach i perspektywach, w perspektywie: transcendentalnej, produktowej, użytkownika, procesu wytwórczego oraz wartości. [Karaszewski 2005].

Jakość określana jest jako pewien stopień doskonałości. Subiektywne spojrzenie na tę kategorię pozwala zdefiniować jakość, jako „określony zespół cech świadczących o tym, że dany wyrób jest tym, a nie innym”. Jeszcze więcej trudności nastęrcza zdefiniowanie kategorii jakości w stosunku do usług. Specyficzny charakter produktu, jakim jest usługa (niematerialność, nierozdzielność usługi

z osobą wykonawcy, nierozdzielność procesów wytwarzania i konsumpcji, różnorodność, nietrwałość, niemożność nabycia prawa własności) powoduje duże trudności, z jednej strony w zdefiniowaniu jakości usługi, z drugiej zaś w pomiarze jakości usługi. Wiele definicji kładzie szczególny nacisk na zgodność z wymaganiami użytkownika. Przykładem takiego spojrzenia jest definicja jakości zawarta w normie ISO. Zgodnie z nią jakość to „...ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb”. Biorąc pod uwagę przedstawione rozważania jakość usługi można określić jako „...zespół właściwości decydujący o zdolności usługi do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb”. Klient nabywając usługę, ma określone oczekiwania ukształtowane przez takie czynniki, jak: dotychczasowe doświadczenia, reklama, opinie innych nabywców. Ocena jakości usług jest to ocena rozbieżności pomiędzy jakością oczekiwaną a uzyskaną. Klient dokonuje łącznej oceny, twierdząc: jakość usługi była wysoka, niska, przeciętna itp. Należy jednak pamiętać, że wpływ na tę ocenę mają dwa podstawowe elementy:

- jakość techniczna, czyli to, co klient otrzymuje,
- jakość funkcjonalna, czyli sposób, w jaki jest obsługiwany.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pluta-Olearnik, 1997.

Rys. 1. Relacje pomiędzy elementami kształtującymi jakość  
Fig. 1. Relations between elements forming the quality

## JAKOŚĆ USŁUG LOGISTYCZNYCH

W rozwoju logistyki coraz częściej podkreśla się jej związki z zarządzaniem jakością. Wynika to z jednej strony z przenikania się obu dziedzin, a z drugiej z rosnącego wciąż znaczenia i zakresu stosowania tych obszarów gospodarowania.

Problematyka jakości w szerokim zakresie jest współzależna z logistyką. Jakość należy uznać za jedną z najważniejszych determinant efektywności realizacji każdej usługi logistycznej (procesu), a także systemów logistycznych.

W procesach gospodarowania nieustannie dochodzi do kolejnego przekazywania dóbr i oddziaływania na nie ze strony poszczególnych przedsiębiorstw. Określone przedmioty produkcji są kolejno przetwarzane i przekazywane przez poszczególne przedsiębiorstwa. W ten sposób powstaje łańcuch dostawców, którego kolejne ogniwa wnoszą swój wkład w tworzenie wartości. Ponieważ błędy popełniane w określonych ogniwach lub na ich styku mogą powodować poważne zakłócenia w kolejnych fazach działań lub nawet skutkować wadliwością wyrobu finalnego, dlatego niezwykle doniosłego znaczenia nabiera współpraca poszczególnych dostawców polegająca przede wszystkim na ich trosce o wysoką jakość własnego wkładu pracy i przekazywanego przedmiotu produkcji.

W związku z przeplataniem się działań kształtujących jakość z czynnościami logistycznymi, wdrażanie i realizacja koncepcji zarządzania jakością i logistyki w sposób niezależny od siebie nie może dać najlepszych efektów, już choćby ze względu na sztuczne dzielenie jednego procesu, możliwe antagonizmy, odrębne cele czy problemy z koordynacją. Natomiast spójna koncepcja zarządzania kwalitatywno-logistycznego nie tylko zapobiega występowaniu wspomnianych trudności, lecz nawet stwarza warunki do wyzwalania efektów synergicznych. Podnoszony od dawna problem jakości wszelkich działań (w tym również działań logistycznych), przybierając różne formy i tendencje rozwoju, zaowocował obecną filozofią, silnie ukierunkowaną na procesowe i systemowe podejście - kompleksowego zarządzania jakością TQM (*Total Quality Management*). W przypadku obu koncepcji zarówno koncepcji logistyki, jak i koncepcji zarządzania jakością, istotny jest przedmiot działania. Jest nim proces obsługi klienta, proces systemu wytwarzania dóbr. Zarówno logistyka, jak i koncepcja zarządzania jakością oddziałują na proces: zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji dóbr. W takim ujęciu zarówno logistyka, jak i TQM są regulatorami tych procesów. Co więcej, skutki oddziaływania tych regulatorów tworzą najczęściej synergię dodatnią przez wzajemne uzupełnianie swego pozytywnego wpływu na skuteczność, efektywność i korzystność przebiegu procesów [Chabarek 2002].

Oczywiście, obok czysto formalno-regulacyjnych wymogów jakościowych zapewnienie (lub jego brak) odpowiedniego poziomu jakości świadczonych usług logistycznych ma wydzźwięk ekonomiczny. Odnotowywana w ostatnich latach wyraźna zmiana w podejściu polskich przedsiębiorstw do problemu jakości w sposób jednoznaczny wskazuje na przyjęcie przez polskie przedsiębiorstwa stanowiska, że jedną z głównych determinant sukcesu rynkowego jest oferowanie produktów o najwyższej jakości. Z drugiej zaś strony brak odpowiedniego poziomu jakości oferowanych usług prowadzi do ponoszenia kosztów jakości, zamiennie określanymi kosztami braku jakości. W ogólnym znaczeniu mogą one obrazować koszty źle wykonanej usługi, za którą żaden klient nie ma zamiaru zapłacić. Najogólniej przyjąć można trzy podstawowe kategorie kosztów jakości braku jakości: zgodności, niezgodności i zapobiegania. Klasyfikację kosztów jakości (kosztów braku jakości) przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Koszty jakości procesów logistycznych  
Table 1. Costs of the logistics quality process

Główne kategorie	Typologia	Przykładowe koszty jakości (braku jakości)
Koszty zgodności	Koszty zapobiegania	planowanie jakości wymagania usługi zapewnienie jakości wyposażenie służące do oceny szkolenia/audyty jakości pozostałe środki służące zapobieganiu błędów
	Koszty oceny i kontroli	kontrola systemu jakości weryfikacja wyposażenie kontrolne ocena dostawców
Koszty niezgodności	Koszty błędów wewnętrznych	braki naprawa powtórna kontrola obniżenie wartości straty analiza błędów
	Koszty błędów zewnętrznych	naprawy i obsługa serwisowa zgłoszenia gwarancyjne reklamacje odpowiedzialność usługodawcy utrata zaufania
	Koszty przekroczonych wymagań	szczegółowe analizy zbędne dokumenty pozostałe koszty przekroczenia wymagań
Koszty utraconych korzyści		utrata zamówień utrata klienta

Źródło: Steinbeck 1998.

## PRAKTYCZNE ASPEKTY JAKOŚCI PROCESÓW LOGISTYCZNYCH

Przechodząc na grunt praktyki gospodarczej, można analizować relacje kategorii jakości i logistyki w różnych przekrojach:

- logistyki wewnątrz przedsiębiorstw i współpracy w łańcuchu dostaw,
- roli jakości na rynku wewnętrznym i we współpracy zagranicznej,
- funkcji jakości w dziedzinach swobodnie kształtowanych i w obszarach regulowanych.

Zależności jakości i logistyki w wymiarze współpracujących w łańcuchu dostaw przedsiębiorstw nabierają szczególnego znaczenia w odniesieniu do przedsiębiorstw branży TSL. Koncepcja zarządzania jakościowo - logistycznego w polskich przedsiębiorstwach transportowo-spedycyjno-logistycznych nabrała szczególnej wagi w kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Z jednej strony oznacza to wzrost wymagań klientów co do oferowanych usług, a z drugiej konieczność zapewnienia zgodności usług i procesów z dyrektywami UE. Należy więc mieć świadomość, że wobec oplatających coraz bardziej rzeczywistość gospodarczą sieci logistycznych oraz rozkręcania się spirali oczekiwań nabywców, a także coraz większego obszaru regulowanego w tych dziedzinach - firmy bez logistyki opartej na wysokich parametrach jakościowych mogą okazać się firmami bez przyszłości.

Wydaje się, że niezwykle istotnym i aktualnym problemem w kontekście aplikacji koncepcji logistycznych jest ocena jakości usług (procesów) logistycznych.

Rynek konsumenta, jaki kształtuje się co najmniej od kilku lat w Polsce, w tym również w zakresie usług logistycznych, daje szerokie możliwości wyboru operatora logistycznego. Jedną z podstawowych determinant przesądzających o wyborze kooperanta jest jakość realizowanych przez niego usług logistycznych. Jednak odpowiedniego doboru kooperanta można dokonać na podstawie wielu kryteriów i przesłanek oceny jakości świadczonych usług logistycznych. Należy liczyć się z tym, że wymagania klientów stają się coraz bardziej zróżnicowane, nieustannie wzrasta świadomość znaczenia jakości, a spirala oczekiwań nabywców nieuchronnie się rozkręca.

Nabywca, chcąc dokonać oceny (w kontekście ewentualnego zakupu) jakości usługi logistycznej, buduje zestaw kryteriów oceny. Pomaga on nie tylko ocenić jakość usługi, lecz także umożliwia porównanie jej poziomu u różnych dostawców usług. Analiza teorii i praktyki gospodarczej wyodrębnia trzy podstawowe rodzaje grup kryteriów pozwalających na ocenę jakości usługi logistycznej, które w umownie określić można mianem: kryteriów ogólnych, typowo logistycznych oraz pozostałych. Przykładowy zestaw kryteriów ogólnych obejmować może m.in.:

- zaufanie i rzetelność - firma usługowa i jej pracownicy są wiarygodni i dbają o interesy swoich klientów, usługa zaś świadczona jest dokładnie i sumiennie,
- dostępność usługi - dogodność lokalizacji placówek usługowych i czasu ich otwarcia,
- informacje o usługach świadczonych przez daną firmę - powinny być podawane precyzyjnie i w sposób najbardziej komunikatywny,
- odpowiedzialność - usługodawcy działają kompetentnie, szybko oraz uwzględniają oczekiwania i żądania nabywców,
- bezpieczeństwo - eliminacja ryzyka w procesie świadczenia usługi,
- kompetencje i uprzejmość personelu świadczącego usługi,
- infrastruktura materialna usługi - odpowiednie i fachowe jej wykorzystanie,
- nieustanne pogłębianie wiedzy przez usługodawcę o potrzebach teraźniejszych i przyszłych, aktualnych i potencjalnych nabywców.

W ocenie jakości usługi logistycznej najistotniejsza wydaje się grupa kryteriów umownie określona typowo logistycznymi. Zaliczyć tu można kryteria, które w literaturze przedmiotu określane są mianem elementów logistycznej obsługi klienta [Kempny 1999], a więc: czas dostaw, pewność dostaw, elastyczność dostaw, możliwość dostaw interwencyjnych, niezawodność dostaw.

Do trzeciej grupy kryteriów oceny jakości usługi logistycznej można zaliczyć wszelkie inne kryteria, które mają istotny wpływ na ocenę jakości usługi logistycznej. Bardzo często w tej grupie znajdują się kryteria finansowe. Dobrym przykładem kryterium tej grupy jest cena usługi logistycznej. Bardzo często wybór dostawcy usługi logistycznej determinuje w określonym stopniu cena usługi. Nieco paradoksalnie o wyborze danego dostawcy (jego usługi) decyduje nie niska, lecz wysoka cena usługi, będąca pewnym gwarantem wysokiej jakości oferowanej usługi. Zakres kryteriów oceny jakości usług logistycznych przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Grupy kryteriów oceny jakości usług logistycznych  
Table 2. Criteries groups of the note a quality logistics services

Grupy kryteriów	Przykłady	Istota i znaczenie
Kryteria ogólne	zaufanie i rzetelność	firma usługowa i jej pracownicy są wiarygodni i dbają o interesy swoich klientów, usługa zaś świadczona jest dokładnie i sumiennie
	informacje o usługach	powinny one być podawane precyzyjnie i w sposób najbardziej komunikatywny
	odpowiedzialność	usługodawcy działają kompetentnie, szybko oraz uwzględniają oczekiwania i żądania nabywców
	bezpieczeństwo	eliminacja ryzyka w procesie świadczenia usługi
	kompetencje	uprzejmość personelu świadczącego usługi
Kryteria typowo logistyczne	czas dostaw	czas upływający od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania (przyjęcia) produktu przez klienta
	kompletność dostaw	zdolność dostawcy do realizacji pełnej specyfikacji zamówionych produktów
	niezawodność dostaw	prawidłowa realizacja (dokładność, kompletność) i punktualność oczekiwanych dostaw, czyli terminowość dostaw oraz utrzymywanie na względnie niskim poziomie strat, ubytków, pomyłek
	elastyczność dostaw	zdolność dostosowywania: czasu, wielkości asortymentu, sposobu dostawy itp. do oczekiwań klientów
Kryteria pozostałe	cena usługi	wyższa cena często traktowana jest jako gwarancja wyższej jakości usługi

Źródło: opracowanie własne

Przedstawiony zakres kryteriów oceny jakości nie wyczerpuje wszystkich płaszczyzn oceny jakości. W związku z heterogenicznością usług kryteria oceny jakości usług logistycznych powinny (mogą) być formułowane każdorazowo do poszczególnego rodzaju usługi. Z pewnością jednak w każdym przypadku określić można zestaw kryteriów oceny jakości usługi odzwierciedlający specyfikę usługi, przedsiębiorstwa oferującego usługę, rynek odbiorców usługi itp.

## POSUMOWANIE

Kształtujący się w Polsce rynek usług logistycznych wymusza na przedsiębiorstwach oferowanie usług o coraz wyższym poziomie jakości. Wymagania nabywców stają się bardziej zróżnicowane, nieustannie wzrasta świadomość znaczenia jakości; zamówienia i realizacja usług logistycznych coraz mocniej podlegają indywidualizacji. Ocena jakości realizowanych usług logistycznych, odpowiedni dobór kooperanta może być dokonany na podstawie wielu kryteriów i przesłanek oceny jakości świadczonych usług logistycznych. Ocena jakości usług logistycznych można postrzegać w perspektywie: użytkownika, wartości, procesu wytwórczego. Istotne wydaje się postrzeganie jakości usług logistycznych w aspekcie podstawowych elementów logistycznej obsługi klienta, tzn.

czasu dostawy, elastyczności dostaw, niezawodności dostaw, możliwości realizacji dostaw interwencyjnych itp. Wskazuje się jednak, iż bardzo często ocena jakości usług logistycznych dokonywana jest na podstawie innych grup kryteriów aniżeli logistyczne, na przykład finansowych czy prawnych. Według autora ocena jakości usług logistycznych dokonywana jest najczęściej na podstawie umownie nazwanych grup kryteriów: ogólnych (które to stosowane są do oceny jakości niemalże każdego rodzaju usługi), typowo logistycznych, a także finansowych.

## LITERATURA

Chaberek M., 2002, Mikro- i makroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego. Wyd. UG, Gdańsk.

Kraszewski R., 2005, Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu. TNOiK, Toruń.

Pluta - Olearnik M., 1997, Marketing usług. PWE, Warszawa.

Steinbeck H.H., 1998, TQM - Kompleksowe zarządzanie jakością. Placet, Warszawa.

Kempny D., 1999, Logistyczna obsługa klienta. PWE, Warszawa.

## MULTIPERSPECTIV QUALITY DEFINITION OF BUSINESS LOGISTICS PROCESSES IN CONSUMER ORIENTED IDEA

**ABSTRACT.** The development of business logistics process is determined by the Quality Systems. The problem can be noticed on different theoretical and practical definition of quality, especially definition of logistics process quality. Considering Poland's membership in the EU, the new approach regulations are especially significant. The quality of logistics processes allows to improve consumer level service.

**Key words:** quality, processes, logistics

## EINE KUNDENORIENTIERTE, MULTIPLE DEFINITION DER QUALITÄT IN GESCHÄFTSPROZESSEN

**ZUSAMMENFASSUNG.** Die Entwicklung der Geschäftsprozesse innerhalb der Logistik ist bestimmt von Qualitäts-Systemen. Dieses Problem findet sich in verschiedenen theoretischen und praktischen Definitionen der Qualität, besonders aber in der Definition der Qualität in logistischen Prozessen. Bedenkt man Polens Mitgliedschaft in der EU, sind die neuen Ansätze zur Regulierung besonders bedeutsam. Die Qualität der logistischen Prozesse erlaubt eine Verbesserung im Niveau des Kundenservice.

**Codewörter:** Qualität, Prozesse, Logistik

---

Dr Andrzej Jeziński  
Katedra Logistyki UG  
ul. Armii Krajowej 119/121  
81-824 Sopot, Polska  
e-mail: [andjez@panda.bg.univ.gda.pl](mailto:andjez@panda.bg.univ.gda.pl)

---