

*Marcin Wysokiński, Katarzyna Lengiewicz*  
Szkola Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Jakość logistycznej obsługi klienta w firmie Poczta Polska S.A. w opinii klientów**

### **The quality of logistics customer service in the company Poczta Polska S.A in the opinion of customers**

**Synopsis.** Dla klientów korzystających z usług przedsiębiorstw oferujących usługi logistyczne coraz większe znaczenie ma nie tylko cena oferowanych usług ale również ich jakość. Sytuacja ta dotyczy między innymi podmiotów prowadzących działalność na rynku KEP. W przypadku logistycznej obsługi klienta jakość oferowanych usług ma bardzo duże znaczenie. W pracy przedstawiono ocenę systemu logistycznej obsługi klienta na przykładzie przedsiębiorstwa Poczta Polska S.A. Oceny podmiotu dokonano na podstawie wyszczególnionych elementów logistycznej obsługi klienta takich jak: czas, niezawodność, komunikacja oraz wygoda. Przedstawione analizy przeprowadzono na podstawie badań ankietowych. Otrzymane wyniki pozwoliły na ocenę jakości oferowanych przez przedsiębiorstwo usług w opinii klientów.

**Słowa kluczowe:** logistyczna obsługa klienta, rynek KEP, jakość obsługi klienta, Poczta Polska.

**Abstract.** For customers using the services of companies offering logistics services is increasingly important not only the price of services offered but also their quality. This applies, inter alia, to operators in the KEP market. In the case of logistics customer service, quality of service is very important. This thesis presents an evaluation of the logistics system on the example of customer service in Poczta Polska S.A. Assessment of the entity was based on the specified elements of logistics customer service such as: time, reliability, communication, and convenience. The study was carried out on the basis of surveys results gathered by the author. The results of customer feedback allowed to evaluate quality services offered by the company.

**Key words:** logistics customer service, KEP market, customer service quality, Poczta Polska S.A.

## **Wstęp**

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w gospodarce wolnorynkowej jest w dużej mierze zdeterminowane poprzez jakość produktów i usług oferowanych klientom. Dynamiczne zmiany w otoczeniu konkurujących ze sobą podmiotów oraz rosnące oczekiwania nabywców wymuszają na przedsiębiorstwach ciągle podnoszenie jakości oferowanych towarów

i usług. Ważnym aspektem, coraz częściej dostrzeganym przez klientów, staje się jakość logistycznej obsługi klienta. Jest to spowodowane między innymi wysokim standardem samych wyrobów, których poziom, z punktu widzenia klienta, staje się czymś oczywistym. Spełnianie oczekiwań klientów dotyczących sprawnego dostarczenia potrzebnych im produktów jest głównym zadaniem logistycznej obsługi klienta.

Dla przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynku KEP (rynek usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych) poziom świadczonych usług jest jednym z czynników wpływających na kształtowanie pozycji konkurencyjnej na rynku. Istotne znaczenia ma czas realizacji usługi, jej elastyczność oraz niezawodność. Ważna jest również komunikacja między klientem a przedsiębiorstwem świadczącym usługę.

Obecnie rynek usług KEP stanowi jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się rynków branżowych zarówno w Polsce jak i na świecie. Warunki, w których firmy świadczące usługi KEP prowadzą swoją działalność, nie należą do najłatwiejszych. Niska jakość infrastruktury drogowej, obciążenia administracyjne oraz rosnąca konkurencja to główne czynniki hamujące szybki rozwój przedsiębiorstw w tej branży. Częste zmiany cen paliw oraz nieustanne wahania kursów walut w znaczący sposób wpływają na funkcjonowanie tych przedsiębiorstw. Mimo to liczba podmiotów oferujących usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe zwiększa się z każdym rokiem. Podmioty świadczące wspomniane usługi są zróżnicowane przede wszystkim ze względu na zasięg działania, wykorzystywane gałęzie transportu oraz czas dostarczenia przesyłki do adresata. W celu osiągnięcia przewagi nad konkurencją, przedsiębiorstwa starają się jak najlepiej dostosować swoją ofertę do sytuacji na rynku. Jest to odpowiedź na dynamiczne zmiany, które na nim zachodzą. Obecnie czas dostawy oraz koszt realizacji usługi są dla zleceniodawców jednymi z najistotniejszych kryteriów świadczących o wyborze przewoźnika.

Istotny wpływ na opinie klientów ma przyjęta w przedsiębiorstwie polityka jakości. Dokument ten stanowi jednocześnie deklarację przedsiębiorstwa, która przedstawia działania oraz podjęte kroki, w celu doskonalenia systemu jakości w organizacji. Już na wczesnym etapie projektowania łańcucha dostaw, przedsiębiorstwo oferujące usługi logistyczne powinno zaakcentować znaczenie jakości, ponieważ przekłada się ono na satysfakcję klienta. Z punktu widzenia logistyki to właśnie klient jest najważniejszy. Kreuje on popyt, który jest impulsem do koordynacji działań w ramach uprzednio zaprojektowanego łańcucha dostaw.

W przypadku usług związanych z transportem towarów, paczek czy listów niska jakość oferowanych usług przekłada się na niski wskaźnik sprawności łańcucha dostaw. Nieterminowe dostarczanie przesyłek, uszkodzenie ich podczas transportu oraz problemy w trakcie ich doręczenia są krytycznie postrzegane przez klientów i wpływają negatywnie na opinie o przedsiębiorstwie. Konsekwencją tego może być utrata klientów, którzy przeniosą swój kapitał do innych usługodawców. Niestety problem niskiego poziomu jakości obsługi klienta jest często lekceważony, co generuje niepotrzebne straty i wpływa negatywnie na wizerunek całej firmy. Efektywna obsługa klienta, rozumiana często jako fundament współczesnego systemu zarządzania jakością, staje się dziś najważniejszym zadaniem jakie stoi przed przedsiębiorstwem w ramach sprawnego zarządzania całym łańcuchem dostaw.

Poczta Polska S.A. jako firma oferująca usługi na rynku KEP, także jest zobligowana do zapewnienia usług o najwyższej jakości, przede wszystkim w zakresie logistycznej obsługi klienta. Przeprowadzone badania miały na celu weryfikację poziomu zadowolenia klienta z realizowanych usług przez tą firmę [Lengiewicz 2014].

## **Pojęcie jakości**

Jakość nie istnieje sama w sobie i związana jest zawsze z celem, któremu ma służyć. Dotyczy praktycznie każdego z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa i określana jest poprzez pryzmat zadań jakie są w nim realizowane [Bielawa 2011]. Samo słowo „jakość” nie ma żadnego zabarwienia ani pozytywnego, ani negatywnego. Dlatego mówiąc o jakości zwykle określamy ją przymiotnikami. Jakość może być: niska, wysoka, doskonała, oczekiwana. Określenia te opisują subiektywne postrzeganie jakości z punktu widzenia osoby, która ocenia dany produkt czy usługę. Najczęściej taką osobą jest klient.

Ze względu na złożoność terminu jakości nie powstała jedna, doskonała definicja. Pojęcie to zmienia się w zależności od poszczególnych obszarów działalności ludzkiej. W literaturze zostało zdefiniowane już dziesiątki razy. Każda z przytaczanych przez autorów definicji różni się od siebie, mimo to są one poprawne i rozpatrywane w różnych aspektach. Pierwsze próby definiowania jakości podejmowano już w starożytności. Po raz pierwszy o jakości mówił starożytny filozof Platon. Zdefiniował on termin jakości (z greckiego *poiotes*) jako „pewien stopień doskonałości”. Również Arystoteles w swoich rozważaniach podjął próbę zdefiniowania jakości. Według niego „jakością nazywam to, na mocy czego rzeczy są w pewien sposób określone”. Z kolei inny filozof Cyceon przetłumaczył słowo *poiotes* z języka greckiego na język łaciński, określając jakość jako *qualitas*. Cyceon pojmował jakość jako „właściwość przedmiotu”. W ujęciu filozoficznym jakość była zatem definiowana jako coś do czego intuicyjnie dążymy. Obecnie termin ten rozpatrywany może być w różnych aspektach, między innymi w aspekcie: socjologicznym, technicznym, ekonomicznym, produkcyjnym czy marketingowym [Bielawa 2011].

Philip Kotler [1994] zdefiniował jakość jako „sumę cech produktu lub usługi, decydującą o zdolności danego wyboru do zaspokojenia określonych potrzeb”. Definicja ta trafnie określa czego oczekują konsumenci na rynku. Decydując się na określony produkt rozpatrują cechy danego przedmiotu lub usługi, biorą pod uwagę to co wyróżnia go spośród innych i na tej podstawie podejmują decyzje o jego zakupie.

Profesor Andrzej Jacek Blikle [2014] zdefiniował jakość jako miarę braku wad (im mniej wad, tym wyższa jakość), a wadą jest każda negatywna cecha produktu – negatywna z punktu widzenia klienta – której klient ma się prawo spodziewać.

Definicja jakości zmieniała się na przestrzeni wieków. W tabeli przedstawiono jak definiowano jakość w różnych okresach funkcjonowania człowieka na ziemi. Zdecydowanie najwięcej definicji pojawiło się w XX wieku, co było efektem wzrostu zainteresowania kwestiami jakości jako kluczowego elementu działalności gospodarczej.

Tabela. Definicje jakości

Table. The definition of quality

Przestrzeń czasowa	Definicja
Przełom VII i VI wieku p.n.e.	Lao Tsu sprecyzował jakość jako doskonałość, ideał bez wad, do którego należy dążyć, lecz którego nie da się osiągnąć.
427–347 r. p.n.e.	Platon sformułował jakość jako pewien stopień doskonałości [Hamrol i Matura 2002].
384–322 r. p.n.e.	Arystoteles przez jakość rozumiał układ swoistych cech, wyróżniających dany przedmiot od innych [Hamrol i Matura 2002]
XX wiek n.e.	Massaki Imai określił jakość jako wszystko, co można poprawić [Detyna 2011].
XX wiek n.e.	Philip Crosby zdefiniował jakość jako zgodność z wymaganiami [Hamrol i Matura 2002].
XX wiek n.e.	Edwards Deming ujął jakość jako przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku [Hamrol i Matura 2002].
XX wiek n.e.	Joseph Juran określił jakość jako przydatność użytkowa [Hamrol i Matura 2002].
XX wiek n.e.	Armand Feigenbaum zdefiniował jakość jako zbiorczą charakterystykę wyrobu lub usługi z uwzględnieniem marketingu, projektowania, wykonania i utrzymania, która powoduje, że dany produkt lub usługa spełniają oczekiwania użytkownika [Hamrol i Matura 2002].
1993 r.	Według norm PN-EN ISO 29000:1993 Jakość to zespół cech i właściwości wyrobu lub usługi decydujących o predyspozycji do zaspokojenia przewidywanych lub stwierdzonych przez klienta potrzeb [Norma PN-EN ISO 29000:1993].
2001 r.	Według norm PN-EN ISO 9000:2001 Jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania [Norma PN-EN ISO 9000:2001]. W aktualnych normach PN-EN ISO 9000:2009 definicja jakości pozostała bez zmian [Norma PN-EN ISO 9000:2009].
2015 r.	W słowniku języka polskiego jakość jest określona zespołem cech stanowiących o tym, że dany przedmiot jest tym przedmiotem, a nie innym; właściwość, rodzaj, gatunek, wartość [Słownik języka polskiego 2015].

Źródło: [Luk 2015].

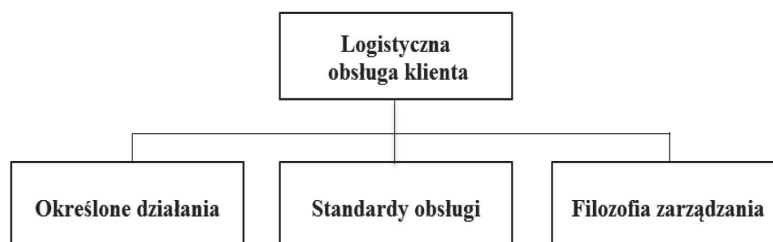
## Jakość a logistyczna obsługa klienta

Logistyczna obsługa klienta uważana jest obecnie za jedno z najbardziej liczących się narzędzi mających realny wpływ na poziom konkurencyjności i pozycję na rynkach krajowych i światowych. Przedsiębiorstwa oferujące swoje produkty i usługi dążą do zapewnienia wyznaczonego poziomu obsługi klienta. Koncentrują się szczególnie na logistycznej obsłudze klienta, która definiowana jest jako „zdolność do zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów, głównie co do czasu i miejsca zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej” [Kempny 2001].

Klienci indywidualni i biznesowi dużą wagę przywiązują do czasu realizacji zamówienia. Im jest on krótszy, tym większe jest zadowolenie klienta. Zdarza się, że dla nabywców istotne są tylko dwa czynniki, czas dostawy oraz realizacja zamówienia i to one definiują poziom obsługi klienta. Takie zjawisko przytacza w swojej książce Kiesperska-Moroń, definiując obsługę klienta jako „system rozwiązań zapewniający klientowi satysfakcjonujące relacje pomiędzy czasem złożenia zamówienia a czasem otrzymania zamówionego produktu, z zamiarem podtrzymania tych pozytywnych re-

lacji i współpracy z klientem w jak najdłuższym okresie czasu” [Kiesperska-Moroń i Krzyżaniak 2009].

Z pośród wielu definicji omawianego zagadnienia warto zapoznać się z podziałem przedstawiającym pojęcie logistycznej obsługi klienta w trzech aspektach. Uznawany jest on obecnie za jeden z najpopularniejszych podziałów charakteryzujących to zagadnienie (rys. 1).



Rysunek 1. Ujęcie logistycznej obsługi klienta

Figure 1. Recognition of logistics customer service

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kempny 2001].

Istota logistycznej obsługi klienta jest postrzegana przez przedsiębiorstwa uczestniczące w przepływie dóbr konsumpcyjnych jako obsługa klienta:

- skoncentrowana na określonych działaniach, które traktowane są jako czynności i zadania wykonywane podczas każdego cyklu zamówienia służące zaspokojeniu potrzeb klienta,
- rozpatrywana jako określony poziom oferowanych usług, które poddawane są pomiarowi i ocenie poprzez wyznaczone w przedsiębiorstwie mierniki,
- postrzegana jako filozofia zarządzania, osiągnięta dzięki oferowaniu klientowi możliwie najlepszej obsługi.

Wszystkie trzy z wyżej wymienionych obszarów obsługi klienta tworzą jedną wspólną całość, która wpływa na kształtowanie się jakości obsługi klienta w przedsiębiorstwie logistycznym. Omówione zagadnienia przedstawione są w kolejności, od tych najbardziej skoncentrowanych na procesie realizacji zamówienia, po te dotyczące filozofii organizacji bazującej na obsłudze klienta. W praktyce proces ten jest odwrotny. Przedsiębiorstwo przyjmując filozofie zarządzania całkowicie zorientowanej na klienta koncentruje się na jego potrzebach i oczekiwaniach. Następnie poprzez analizę wszystkich elementów obsługi klienta wyznaczane są mierniki i wskaźniki służące do pomiaru i oceny badanych elementów. Elementy, które poddaje się ocenie są mierzalne i podlegają standaryzacji. W końcowym etapie określa się przebieg procesu obsługi klienta dzięki czemu możliwe jest wykonywanie poszczególnych czynności związanych z obsługą klienta. Orientacja na klienta w przedsiębiorstwach logistycznych koncentruje się przede wszystkim na zapewnieniu sprawnej logistycznej obsługi klienta, podczas której każdy z jej elementów ma przyczynić się do zaspokojenia jego potrzeb [Coyle i in. 2002].

Niematerialny charakter usług powoduje, że klienci mają problem z oceną ich jakości i porównywaniem do ofert konkurencyjnych. Decydując się na daną usługę nabywca ponosi ryzyko związane z tym, że jakość tego samego świadczenia zależy od tego kto

i kiedy je wykonuje. Nie jest możliwe fizyczne rozdzielanie usługi z jej wykonawcą. W przypadku produktów materialnych znacznie łatwiej jest sprawdzić jakość danego wyrobu. O usługach wysokiej jakości mówi się gdy ich realizacja spełnia lub przewyższa oczekiwania nabywców [Gołemska i in. 2008].

Przedsiębiorstwa z branży TSL oferują swoim klientom usługi logistyczne, do których można zaliczyć: usługi spedycyjne związane z organizacją i planowaniem przewozu towarów, usługi transportowe polegające na przewozie ładunków, usługi magazynowania związane z zarządzaniem zapasami w magazynach oraz usługi dodatkowe będące uzupełnieniem wyżej wymienionych usług [Kisperska-Moroń i Krzyżaniak 2009].

Organizacje oferujące klientom usługi transportowo-spedycyjno-logistyczne, aby zapewnić wymagany przez nabywców poziom jakości oferowanych usług opracowują systemy zarządzania zorientowane na działania pro-jakościowe. Skuteczność działania wdrożonych systemów jakości jest zależna od wielu czynników. Wśród nich można wyróżnić, takie jak wielkość organizacji, konkurencja na rynku oraz oczekiwania klientów. Ważne jest, żeby organizacja stale udoskonalała przyjęty system zarządzania jakością, dążąc do tego by był on kompleksowy [Dyczkowska 2014].

Wiele przedsiębiorstw z branży TSL ma certyfikat potwierdzający zgodność systemu jakości w ich organizacji z normami ISO serii 9000. Systemy jakości wdrożone są w niemal wszystkich przedsiębiorstwach TSL jednakże w różnym stopniu. Firmom mającym certyfikat ISO prościej jest wynegocjować korzystne warunki umowy oraz nawiązać stałą współpracę [Dyczkowska 2014].

Obecnie firmy oferujące usługi logistyczne zorientowane są na klienta, w tym szczególnie na rynku KEP. Wymagania nabywców skoncentrowane są przede wszystkim na jak najkrótszym czasie realizacji oraz jakości cyklu zamówienia.

## **Cel i metodyka badań**

Głównym celem autorów tej pracy była ocena jakości logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwie Poczta Polska S.A. według opinii klientów.

W celu realizacji przyjętego zadania badawczego przeprowadzono badanie ankietowe wśród klientów firmy Poczta Polska S.A. Dobór próby badawczej miał charakter doboru celowego. Przyjęto następujące kryteria doboru:

- osoba fizyczna posiadająca obywatelstwo polskie,
- osoba fizyczna korzystająca z usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych,
- osoba fizyczna korzystająca z usług przedsiębiorstwa.

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od 28 lipca do 30 sierpnia 2013 roku. Wzięło w nim udział 105 respondentów. Zastosowanym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety samodzielnie wypełniany przez respondenta. Kwestionariusz rozpoczynał się metryczką wskazującą: płeć, wiek, wykształcenie oraz miejsce zamieszkania. Składał się z 14 pytań, z których ostatnie było pytaniem otwartym i dawało możliwość swobodnego wyrażenia opinii oraz zaproponowania zmian, które zdaniem respondenta mogłyby przyczynić się do poprawy poziomu obsługi klienta w przedsiębiorstwie. Pozostałe pytania zamieszczone w kwestionariuszu były pytaniami zamkniętymi jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru.

W pracy zastosowano metodę studiów literatury – studia polskiej literatury branżowej oraz czasopism.

W pracy zastosowano analizę opisową oraz analizę porównawczą jako metody przetwarzania danych:

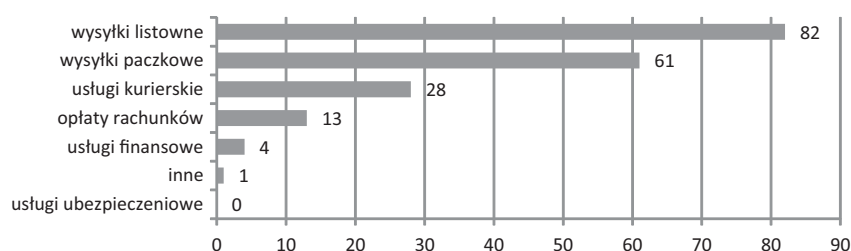
Do prezentacji wyników badań przyjęto: metodę opisową, metodę tabelaryczną i metodę graficzną.

## Wyniki badań

Poczta Polska S.A. jest przedsiębiorstwem świadczącym przede wszystkim usługi pocztowe (listowne, paczkowe i kurierskie) polegające na przyjmowaniu, przemieszczaniu oraz dostarczaniu przesyłek i druków bezadresowych od nadawcy do odbiorcy. Firma chcąc dostosować się do potrzeb klienta oferuje również usługi bankowe, ubezpieczeniowe, cyfrowe oraz usługi logistyczne.

W badanej próbie przeważały osoby korzystające z usług przedsiębiorstwa kilka razy w roku (62,9%). Liczba respondentów, która zadeklarowała, że korzysta z usług pocztowych kilka razy w miesiącu była o ponad połowę mniejsza (29,5%). Spośród 105 respondentów tylko 5 osób oświadczyło, że nadaje paczki i listy rzadziej niż raz na rok (4,8%). Najmniej liczną grupę stanowiły osoby korzystające z usług operatora najczęściej czyli kilka razy w tygodniu (2,9%). Jednym z powodów takiego rozkładu próby może być fakt, że tradycyjne usługi Poczty Polskiej w dużej mierze wyparte zostały przez współczesne rozwiązania cyfrowej komunikacji. Dają one możliwości szybkiego kontaktu i komunikacji między innymi za pośrednictwem nowoczesnych sieci teleinformatycznych.

Najpopularniejszą usługą wśród respondentów była możliwość nadania przesyłki listownej (rys. 2). Dużym zainteresowaniem cieszyły się również przesyłki paczkowe. Odpowiedź tą wskazało aż 61 badanych. Kolejną grupę usług stanowiły usługi kurierskie, z których korzystało 28 respondentów. Najmniejsze zainteresowanie wzbudziły usługi finansowe, z których skorzystało tylko 1,6% badanych. Z kolei żaden z respondentów nie zadeklarował, korzystania z usług ubezpieczeniowych. Pomimo wielu oferowanych przez przedsiębiorstwo usług, ponad 90% badanych



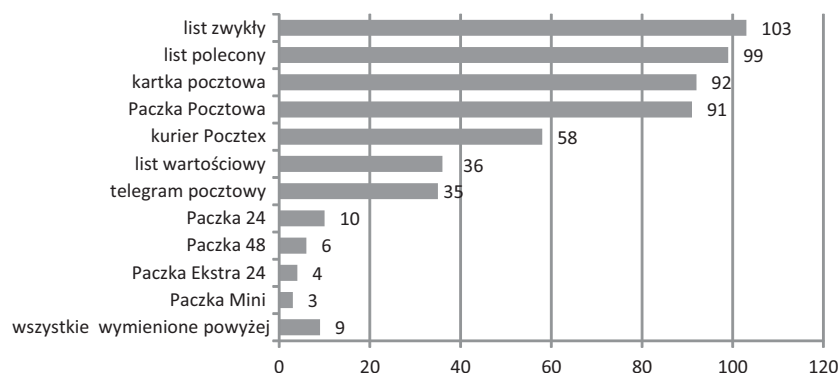
Rysunek 2. Częstotliwość korzystania z usług oferowanych przez Poczta Polska S.A.

Figure 2. Frequency of use of the services offered by the Poczta Polska S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

korzysta jedynie z usług związanych z przesyłaniem listów i paczek. Usługi finansowe i ubezpieczeniowe, nie są utożsamiane przez klientów z działalnością przedsiębiorstwa, co może tłumaczyć tak małe zainteresowanie tymi produktami.

Klienci są dobrze zorientowani w usługach świadczonych od lat przez przedsiębiorstwo, stanowiących główny trzon oferty Poczty Polskiej. Są nimi: list zwykły i polecony, kartka pocztowa oraz paczka pocztowa (rys. 3). Możliwość nadania listu wartościowego czy telegramu pocztowego obecnie nie jest zbyt popularnym rozwiązaniem. Znajomość tych usług deklaruje jedynie około 7,0% badanych. Współcześnie telegram pocztowy uznać można za usługę, która bez wątpienia zostanie wyparta przez elektroniczne sposoby komunikacji. Wśród wskazań klientów, najmniej znane usługi pocztowe to: Paczka 48, Paczka Ekstra 24 oraz Paczka Mini. Produkty te są dostępne na runku stosunkowo krótko. Nie są one rozpowszechnione, a brak wyraźnej kampanii promocyjnej powoduje, że tylko nieliczni klienci są poinformowani o możliwości skorzystania z nich.



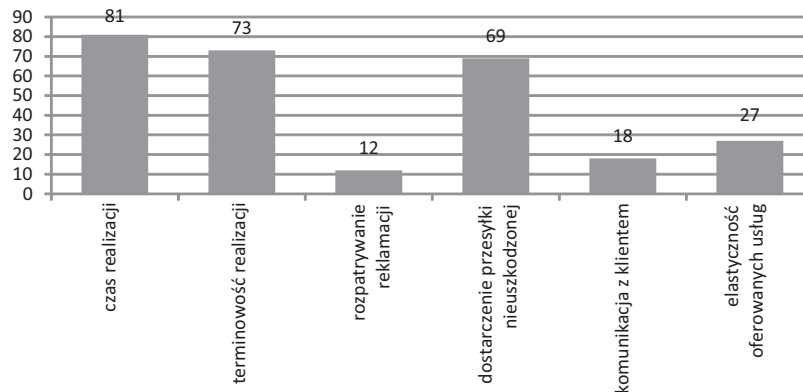
Rysunek 3. Znajomość usług oferowanych przez Poczta Polska S.A.

Figure 3. Knowledge of the services offered by the Poczta Polska S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Według respondentów do najważniejszych elementów logistycznej obsługi klienta należy zakwalifikować: czas realizacji zamówienia, terminowość jego realizacji oraz dostarczenie przesyłki bez uszkodzeń (rys. 4). Z udzielonych odpowiedzi wynika, że czas wykonania usługi ma największe znaczenie i to on stanowi główne kryterium wyboru operatora pocztowego. Równie ważna, według badanych, jest niezawodność wykonania usługi, na którą składają się między innymi terminowość wykonania usługi oraz dostarczanie przesyłki do adresata bez uszkodzeń. Niecałe 10,0% badanych uważa elastyczność oferowanych przez przedsiębiorstwo usług, za istotny element obsługi. Dla tych osób liczba dostępnych placówek i godziny ich otwarcia są istotne ponieważ świadczą o dostępności operatora. Najmniejsze znaczenie, według respondentów, ma sposób i szybkość rozpatrywania reklamacji (4,3%). Jest to zapewne spowodowane tym, że klienci decydując się na daną usługę, zwykle nie przywiązują uwagi do sposobu w jaki rozpatrywana jest przez przedsiębiorstwo złożona skarga.



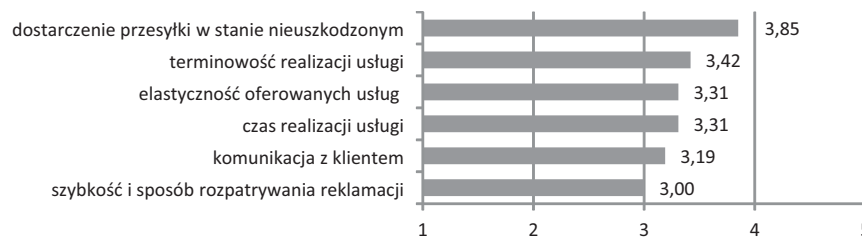


Rysunek 4. Elementy logistycznej obsługi klienta w opinii klientów

Figure 4. Logistic customer service elements in customer opinion

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wypełniając ankietę respondenci ocenili poziom zadowolenia z usług pocztowych świadczonych przez przedsiębiorstwo (rys. 5). Ocena została dokonana według pięciostopniowej skali, gdzie cyfra 1 oznaczała największy stopień niezadowolenia, a cyfra 5 największy stopień zadowolenia. W kwestionariuszu ankiety uwzględniono sześć obszarów związanych z obsługą klienta podczas realizacji usługi oferowanej przez przedsiębiorstwo Poczta Polska S.A. Otrzymane wyniki wykazały, że respondenci najwyżej ocenili dostarczanie przesyłek w stanie nieuszkodzonym (3,85). Uzyskany wynik świadczy o tym, że klienci są zadowoleni ze stanu dostarczanych przez przedsiębiorstwo przesyłek. Nieco niżej oceniono terminowość realizacji usług (3,41). Najniżej oceniony został sposób rozpatrywania reklamacji oraz czas jaki jest przewidziany na jej rozpatrzenie (3,00).



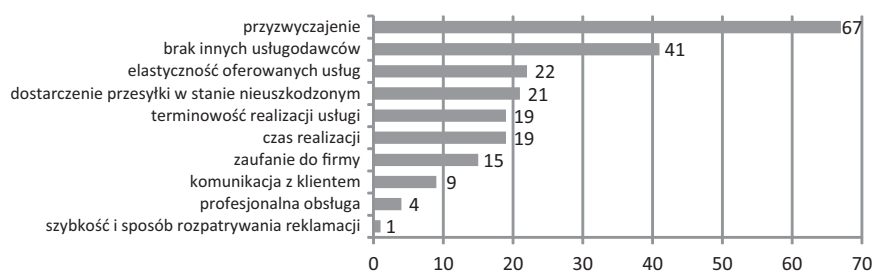
Rysunek 5. Ocena zadowolenia z usług pocztowych świadczonych przez Poczta Polska S.A.

Figure 5. Evaluation of satisfaction with postal services provided by the Poczta Polska S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jednym z decydujących czynników, który wpływa na wybór usługi oferowanej przez przedsiębiorstwo jest według respondentów przywiązanie do korzystania właśnie z tego operatora pocztowego (rys. 6). Według zaznaczonych w kwestionariuszu odpowiedzi na wybór Poczty Polskiej z przyzwyczajenia zdecydowało się aż 67 badanych. Drugą najczęściej udzielaną odpowiedzią przez respondentów było wskazanie na brak innych

usługodawców. Duża liczba placówek daje możliwość klientom indywidualnym na łatwy dostęp do usług oferowanych przez przedsiębiorstwo i jest jednym z ważniejszych czynników decydujących o wyborze operatora. Równie ważne wydają się być elementy logistycznej obsługi klienta: elastyczność oferowanych usług (22), dostarczenie przesyłki do adresata bez uszkodzeń (21), terminowość realizacji usług (19) oraz czas realizacji usługi (19). Wymienione czynniki są ważne dla respondentów ponieważ mają wpływ na jakość oferowanej przez przedsiębiorstwo usługi. Najmniejsze znaczenie ma dla klientów sposób rozpatrywania reklamacji oraz czas jaki jest przewidziany na rozpatrzenie skargi. Czynniki te ważne jest tylko dla jednej z pośród badanych osób.

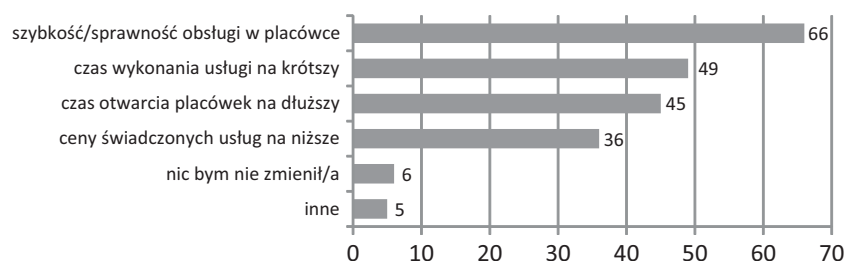


Rysunek 6. Czynniki decydujące o wyborze usług oferowanych przez Poczta Polska S.A.

Figure 6. Factors influencing the selection of services offered by the Poczta Polska S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

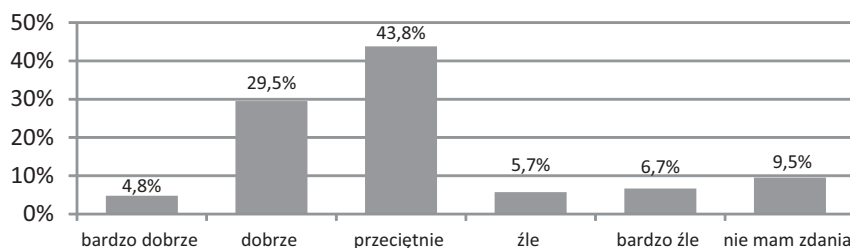
W opinii respondentów najbardziej potrzebną zmianą, która powinna zostać wdrożona w przedsiębiorstwie jest większa sprawność obsługi klientów w placówce (rys. 7). Klienci negatywnie wypowiadają się o wizytach w oddziałach przedsiębiorstwa ze względu na długi czas oczekiwania na obsługę oraz wolne tempo pracy pracowników oddziałów pocztowych, obsługujących w okienku pocztowym. Osoby, które wskazały na „inne proponowane zmiany”, również nawiązały do obsługi klienta w oddziałach pocztowych, sugerując otwarcie większej liczby czynnych okienek w placówkach oraz wprowadzenie rozwiązania, którego celem byłaby likwidacja tworzących się długich kolejek oczekiwania na obsługę. Klienci oczekują również skrócenia czasu wykonywania usług pocztowych oferowanych przez przedsiębiorstwo oraz wydłużenia czasu otwarcia placówek. Obecnie wiele oddziałów pocztowych otwartych jest w godzinach pokrywających



Rysunek 7. Proponowane zmiany w usługach pocztowych świadczonych przez Poczta Polska S.A.

Figure 7. Proposed changes in postal services provided by the Poczta Polska S.A.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Rysunek 8. Ocena konkurencyjności Poczty Polskiej S.A w opinii klientów

Figure 8. Evaluation of competitiveness of the Poczta Polska S.A in the customer opinion

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

się z czasem pracy klientów indywidualnych. Skorzystanie usług operatora w godzinach pracy klienta jest dla niego problemem. Proponowane przez respondentów zmiany w świadczonych usługach dotyczą również możliwości rejestracji wszystkich nadawanych przesyłek. Tylko około 3,0% respondentów nie odczuwa potrzeby wprowadzania zmian w usługach świadczonych przez przedsiębiorstwo. Grupa badanych, która wskazała tę odpowiedź uważa, że obecny poziom świadczonych usług jest na poziomie akceptowalnym i niewymagającym zmian.

Większość respondentów przeciętnie ocenia konkurencyjność przedsiębiorstwa (rys. 8). Taką odpowiedź wskazało prawie 44,0% badanych. Druga najczęściej wskazywana przez ankietowanych w kwestionariuszu odpowiedź wskazuje, że około 30% respondentów uważa, że przedsiębiorstwo jest konkurencyjne na rynku usług pocztowych. Liczba pozostałych odpowiedzi udzielonych w kwestionariuszu była zbliżona: prawie 10,0% ankietowanych nie miała zdania na ten temat; 6,7% odpowiedzi wskazywała na bardzo złą ocenę konkurencyjności przedsiębiorstwa; źle oceniło ją 5,7%; najmniej respondentów uznało, że usługi świadczone przez przedsiębiorstwo są bardzo konkurencyjne na rynku (4,8%).

Najczęściej wskazanym przez respondentów problemem występującym podczas wykonywania świadczonej przez przedsiębiorstwo usługi było zostawienie wezwania do odbioru przesyłki w oddziale firmy, pomimo obecności adresata w domu (rys. 9).



Rysunek 9. Problemy związane z usługami świadczonymi przez Poczta Polską S.A.

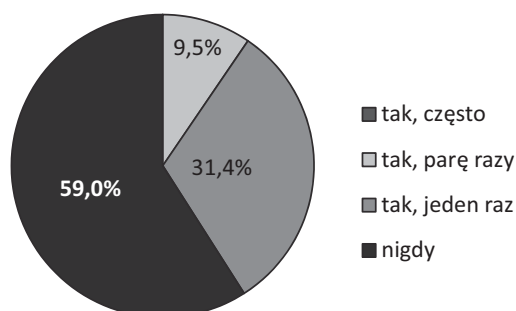
Figure 9. The problems associated with the services provided by the Poczta Polska S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Z taką sytuacją zetknęło się aż 68 respondentów. Przyczyną takiego rodzaju stanu rzeczy może być czynnik ludzki. Pracownicy przedsiębiorstwa roznoszący paczki i listy do klientów firmy często poruszają się pieszo lub rowerem. Taki sposób transportu stanowi utrudnienie podczas dostarczenia ciężkich paczek lub przesyłek wielkogabarytowych. Listonosze celowo zostawiają paczki w oddziale pocztowym i informują adresata o możliwości ich odbioru poprzez zostawiony w skrzynce pocztowej dokument awizacji będący podstawą do odbioru przesyłki. Proces ten odbywa się często bez podjęcia właściwej próby dostarczenia paczki adresatowi pod wskazany adres. Kolejnym problemem jest nieterminowość realizacji wykonania usługi (39 respondentów), a także długi czas oczekiwania na odbiór przesyłki z placówki (35 badanych). Wskazane w kwestionariuszu odpowiedzi dotyczące innych zaistniałych problemów podczas realizacji usługi związane były między innymi z awizacją przesyłki.

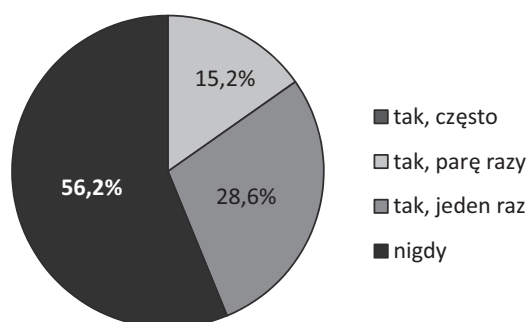
Respondenci ocenili, że zagubienie przesyłki podczas realizacji usługi przez przedsiębiorstwo nie zdarza się często (rys. 10). Zdecydowana większość badanych nie doświadczyła zagubienia przesyłki przez firmę (59,0%). Z jednorazową utratą przesyłki zetknęło się aż 31,4% badanych klientów. Żadna z pośród ankietowanych osób nie doświadczyła częstego zagubienia przesyłki, a dokładnie 10 osób (9,5%) zetknęło się kilka razy z sytuacją zagubienia przesyłki przez operatora. Otrzymane wyniki wskazują, że choć zdarzenia zaginięcia przesyłki w przedsiębiorstwie nie zdarzają się często, prawie połowa badanych (43 osoby) zetknęła się z utratą nadawanej paczki bądź listu. Przedsiębiorstwo powinno dokładnie monitorować proces realizacji usługi w celu wyeliminowania tego typu incydentów w przyszłości.

Z odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, że około 56% z nich nigdy nie złożyło reklamacji w związku z niewłaściwym wykonaniem usługi przez operatora pocztowego. Ponad jedna czwarta respondentów zdecydowała się na jednokrotne zgłoszenie skargi (28,6%). Z kolei odsetek badanych, którzy brali udział w procesie reklamacji „tak, parę razy” wyniósł niewiele ponad 5%. Brak reklamacji przez klientów przedsiębiorstwa nie musi wiązać się z poprawnością wykonania usługi. Może być to spowodowane niechęcią do poświęcania swojego czasu w proces reklamacji, który jest długotrwały, a złożona skarga z reguły jest odrzucana (rys. 11).



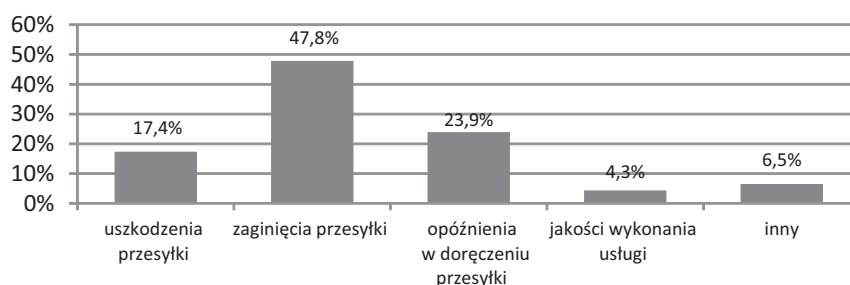
Rysunek 10. Częstotliwość zagubienia przesyłki podczas realizacji usługi przez Poczta Polska S.A.  
Figure 10. The frequency of lost shipments during the performance of services by the Poczta Polska S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Rysunek 11. Częstotliwość składania reklamacji w związku z niewłaściwym wykonaniem usługi  
 Figure 11. Frequency of receipt of the complaint in connection with the improper execution services  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

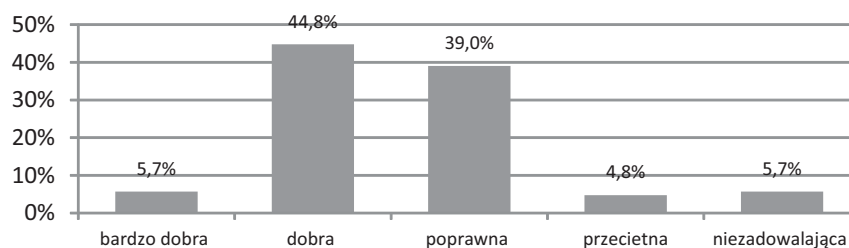
W przypadku respondentów, którzy złożyli reklamacje najczęściej podawaną przyczyną wniesienia skargi było zaginięcie przesyłki podczas realizacji usługi (rys. 12). Z taką sytuacją spotkała się prawie połowa badanych osób (47,8%). Często przyczyną składania reklamacji było również nieterminowe wykonanie usługi (23,9%) oraz uszkodzenie przesyłki podczas transportu (17,4%). Najrzadziej respondenci mieli zastrzeżenia, co do jakości wykonania usługi (4,3%). Trzech klientów zdecydowało się wnieść skargę z innego niż wymienione powyżej powodu. Reklamacje te dotyczyły wyjęcia wartościowego towaru z przesyłki, zostawienia awiza pomimo obecności adresata w domu oraz niezrealizowania usługi, która została wcześniej opłacona.



Rysunek 12. Przyczyny składania reklamacji  
 Figure 12. Reasons for submitting a complaint

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dokładnie 44,8% badanych oceniło jakość usług świadczonych przez przedsiębiorstwo Poczta Polska S.A. jako dobrą (rys. 13). Wyniki te świadczą o tym, że klienci są zadowoleni z poziomu usług oferowanych przez przedsiębiorstwa i nie mają poważnych zastrzeżeń do tego jak są one wykonywane. Znaczna część ankietowanych osób oceniła jakość usług świadczonych przez operatora jako poprawną – grupa ta stanowiła 39,0% badanych. Ze wskazanej przez nich odpowiedzi wynika, że klienci z tej grupy akceptują jakość z jaką operator wykonuje swoje usługi ale uważają, że mogłaby ona ulec



Rysunek 13. Ocena jakości usług świadczonych przez Poczta Polska S.A.

Figure 13. Evaluation of the quality of services provided by the Poczta Polska S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

poprawie. Tylko niewielki odsetek badanych ocenia jakość usług przedsiębiorstwa bardzo pozytywnie lub bardzo negatywnie. Liczba respondentów która wskazała skrajnie różne odpowiedzi jest identyczna (po 5,7%).

## Podsumowanie i wnioski

Dążenie do zaspokojenia potrzeb klientów stanowi kluczowy aspekt sukcesu przedsiębiorstwa i wpływa pozytywnie na jego rozwój. W przypadku przedsiębiorstw oferujących klientom usługi logistyczne niezwykle ważne jest takie projektowanie łańcucha dostaw, który pozwala na oferowanie usług wysokiej jakości. Osiągnięcie satysfakcji przez klientów możliwe jest dzięki zagwarantowaniu wysokiego poziomu logistycznej obsługi.

W pracy przeprowadzono analizę i ocenę jakości systemu logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwie pocztowym Poczta Polska S.A. W ramach przeprowadzonych badań stwierdzono m.in. iż klienci oczekują terminowego dostarczania przesyłek, skrócenia czasu ich doręczenia oraz poprawy poziomu obsługi klienta w placówce pocztowej. Dwa pierwsze elementy są ze sobą w pewien sposób powiązane. Wydłużony czas dostarczenia przesyłki do adresata ma wpływ na jej nieterminowe doręczenie. Rzeczywisty czas dostarczenia przesyłki, a co za tym idzie terminowość jej doręczenia nie jest zgodna z deklaracją składaną przez przedsiębiorstwo i ulega wydłużeniu. Ponadto z udzielonych przez respondentów odpowiedzi wynika, że przywiązują oni dużą wagę do poziomu obsługi klienta w placówce pocztowej.

Wśród udzielonych w kwestionariuszu ankiety odpowiedzi najczęściej pojawiała się propozycja usprawnienia obsługi klienta w oddziałach pocztowych. Cel ten miałby być osiągnięty poprzez: otwarcie większej liczby okienek, szkolenia dla pracowników mające na celu podniesienie ich kompetencji zawodowych oraz wydłużenie czasu otwarcia placówek. Respondenci w swoich odpowiedziach często nawiązywali również do zostawianego przez listonosza awiza pomimo ich obecności w domu. Niewiele z badanych osób zapoznanych było ze stosunkowo nową usługą przedsiębiorstwa polegającą na otrzymywaniu awizo w formie sms-a lub maila. Lepsza promocja tego typu usługi mogłaby pozytywnie wpłynąć na wizerunek Poczty Polskiej.

Pomimo wielu mankamentów, ponad 80,0% badanych oceniło poziom logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwie Poczta Polska S.A. jako dobry i poprawny.

## **Literatura**

- Bielawa A., 2011: Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego 21/2011, Szczecin.
- Blikle A., 2014: Doktryna jakości, Wydawnictwo Hellion.
- Coyle J., Bardi E., Lengley C.J., 2002: Zarządzanie logistyczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Detyna B., 2011: Zarządzanie jakością w logistyce, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. A. Sielesiusa, Wałbrzych.
- Dyczkowska J., 2014: Marketing usług logistycznych, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Gołębska E., Tyc-Szymil K., Brauer J., 2008: Logistyka w usługach, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
- Hamrol A., Mantura W., 2002: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kempny D., 2001: Logistyczna obsługa klienta, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kiesperska-Moroń D., Krzyżaniak S., 2009: Logistyka, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Kotler Ph., 1994: Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo Gebetner&Spółka, Warszawa
- Luk A., 2015: Zarządzanie jakością w logistyce, praca licencjacka, SGGW, Warszawa.
- Lengiewicz K., 2014: Rola jakości w logistycznej obsłudze klienta na rynku KEP na przykładzie przedsiębiorstwa Poczta Polska S.A., Praca magisterska, SGGW, Warszawa.
- Słownik języka polskiego, Definicją jakości, <http://sjp.pwn.pl/sjp/jakosc;2467307.html>, data dostępu 10.05.2015.

Adres do korespondencji:

**dr Marcin Wysokiński**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Zakład Ekonomiki i Inżynierii Logistyki  
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
tel.: (22) 593 42 61  
e-mail: marcin\_wysokinski@sggw.pl

**mgr Katarzyna Lengiewicz**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Absolwentka Studiów Magisterskich Uzupełniających na kierunku Logistyka