

*Lidia Krzywdzińska**

INNOWACJE W LOGISTYCE I W LOGISTYCZNEJ OBSŁUDZE KLIENTA JAKO JEDNO Z MOŻLIWYCH ŹRÓDEŁ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Z a r y s t r e ś c i: Przedmiotem artykułu są innowacje zaistniałe w obszarze logistyki oraz logistycznej obsługi klienta oraz ich wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Artykuł przybliża pojęcia innowacji, logistyki oraz logistycznej obsługi klienta. Ponadto zawarto w nim przykłady wdrożonych innowacji takich jak: zastosowanie dronów w łańcuchu dostaw w celu redukcji czasu dostawy, zastosowanie roweru kurierskiego w dostawach miejskich w celu redukcji czasu dostaw oraz usługa *click & collect*, polegająca na możliwości odbioru zakupów dokonanych online w sklepie stacjonarnym, ewentualnie w paczkomacie. Celem artykułu przybliżenie wdrożeń wybranych innowacji, w kontekście logistycznej obsługi klienta oraz logistyki.

S ł o w a k l u c z o w e: logistyczna obsługa klienta, logistyka

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21

WSTĘP

„Kto nie idzie do przodu, ten się cofa.” – to słowa, które wypowiedział Johann Wolfgang von Goethe na przełomie XVIII i XIX wieku. Trudno i dziś odrzucić ich sens, „bowiem żyjemy w świecie, który ciągle się zmienia. Produkty, kapitał, siła robocza, przemieszczają się globalnie w szybszym tempie niż kiedykolwiek przedtem. Technologiczne innowacje, włącznie z cyfrowymi, mają wpływ na każdą dziedzinę przemysłu i sposoby wykorzystywania ich przez ludzi w życiu” [Wiśniewski, 2016 s. 18].

W tak dynamicznie rozwijającym się świecie, przedsiębiorstwa stoją w obliczu realnej konieczności poszukiwania nowych sposobów, nowych strategii,

* Adres do korespondencji: Lidia Krzywdzińska, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: lidia.k@doktorant.umk.pl

które pozwolą im istnieć wśród konkurencji, niwelować skutki niedawnego kryzysu czy być liderem w danym sektorze. Jako, że zakończyła się era, w której wygrywał ten, kto produkował więcej, przedsiębiorstwa zmuszone są poszukiwać nowych źródeł przewagi. Ponadto w dużej mierze maleją możliwości obniżki kosztów produkcji, rosną koszty transportu i obsługi zapasów [Cieśliński, 1998, s. 8]. W dobie powszechnej informatyzacji procesów produkcyjnych, możliwości masowej produkcji są niemalże nieograniczone. Trudno zatem konkurować na tym polu w sytuacji, w której przy dobrej organizacji, prawie każdy mógłby wykonać więcej.

Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przestaje opierać się na mocach produkcyjnych a zaczyna na walce o klienta. To właśnie on staje się obecnie polem działania dla specjalistów. Jako, że paradoksalnie jedyną stałą rzeczą w rozwoju jest zmiana, zatem chcąc istnieć na rynku, należy mieć świadomość nieuchronności zmian. To daje szerokie pole do działania pod względem wprowadzania innowacji w obsłudze klienta, wykorzystywania nowoczesnych technologii lub wdrażania autorskich pomysłów, zaspokajających potrzeby klienta. Należy jednocześnie pamiętać, że obecny klient to klient świadomy i niezmiernie wymagający. Przekonany, że nienaganna jakość produktu jest faktem oczywistym [Bazala, 2015], nie przyjmuje produktu o niższym standardzie. Jednocześnie ten sam klient nie jest nastawiony na zakup produktu za możliwie najniższą cenę [Kempny, 2001, s. 150]. W obliczu takich preferencji, przedsiębiorstwa aby wygrać walkę o nowoczesnego klienta, rozważnie wprowadzają szereg innowacji w swojej działalności. Nie dbają wyłącznie o obniżenie kosztów a również o zapewnienie klientowi dodatkowych usług, w celu zaspokojenia potrzeb. Dla obecnego klienta kluczowy jest czas i łatwy sposób dokonania zakupu. Można zaobserwować, jak bardzo nabiera sensu stare porzekadło mówiące, że „czas to pieniądz.” Pieniądz dlatego, że zyskuje ten, kto wygrywa walkę z czasem. Obecnie zdezaktualizowała się przewaga niskiej ceny. Wygrywa ten, kto nie tylko proponuje najniższą cenę ale w krótszym czasie zdoła zaspokoić potrzeby klienta. Wygrywa również ten, kto jest bardziej elastyczny w procesie transakcyjnym. Dlatego przedsiębiorstwo XXI wieku, chcące zbudować i utrzymać przewagę konkurencyjną, powinno przywiązywać wagę do logistycznej obsługi klienta i wypracowania w tym względzie właściwych standardów obsługi.

W sytuacji, kiedy dostępność technologii sprawia, że jakość produktów oraz cena mogą być zbliżone, należy poszukiwać innych możliwości, aby mimo wszystko jawić się jako najatrakcyjniejszy wybór na rynku. Jeżeli źródłem przewagi ma być czas i usługi dodatkowe, narzędziami, na które przedsiębiorstwo jest skazane są logistyka oraz logistyczna obsługa klienta. Tu jednak również obserwuje się znaczną dynamikę, ponieważ dostęp do nowych technologii sprawia, że powstają coraz to nowe możliwości skrócenia czasu od otrzymania zamówienia do momentu jego realizacji. Również na polu logistyki można rozważać

temat innowacji. Jako że obecnie mówi się o rozkwicie logistyki, pojawia się bardzo wiele nowych rozwiązań w tej dziedzinie. Są to zarówno nowe produkty, których zadaniem jest wspomaganie budowania satysfakcji klienta, jak również interesujące rozwiązania w obrębie procesów w przedsiębiorstwach. W ostatnim punkcie niniejszego artykułu zawarto trzy przykłady innowacyjnych rozwiązań w zakresie logistyki oraz logistycznej obsługi klienta, aby wskazać obszary oraz kierunki, w których mogą zmierzać innowacyjne rozwiązania. Przedstawione przykłady, z pozoru rozbieżne od siebie, prezentują ciekawe możliwości innowacji procesowych. Intuicyjny dobór przykładów uwzględnia zarówno wykorzystanie najnowszych technologii, jak i nadanie „nowego życia” rozwiązaniom istniejącym od lat.

1. SYSTEMATYKA POJĘĆ: INNOWACJE, LOGISTYKA, LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA

Aby móc świadomie rozważać zagadnienia innowacji w logistyce oraz logistycznej obsłudze klienta, należy uściślić, jak należy rozumieć niniejsze pojęcia. Odnosząc się do wymienionych w pierwszej kolejności innowacji, warto przywołać koncepcję Josefa Schumpetera, który ponad pół wieku temu zaczął umieszczać to pojęcie w naukach ekonomicznych. Przy czym w kwestii formalnej – w tłumaczeniu zostają użyte słowa „rozwój” oraz „nowe kombinacje” – nie „innowacja”. Owe „nowe kombinacje” Schumpeter kilka dekad temu określił jako 5 następujących przypadków:

1. „Wprowadzenie nowego towaru – to jest towaru, z którym konsumenci nie są jeszcze obeznani - lub nowego gatunku jakiegoś towaru.
2. Wprowadzenie nowej metody produkcji, tj. metody jeszcze nie wypróbowanej praktycznie w danej gałęzi przemysłu; metoda ta może nie polegać na nowym wynalazku naukowym, ale na przykład na nowym handlowym sposobie postępowania z jakimś towarem.
3. Otwarcie nowego rynku, tj. rynku, na którym dana gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na to, czy rynek ten istniał, czy też nie istniał.
4. Zdobywanie nowego źródła surowców lub półfabrykatów i to znów niezależnie od tego, czy źródło to istniało, czy też musiało być dopiero stworzone.
5. Przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu.” [Schumpeter 1960, s. 104]

Co ciekawe, Schumpeter był zdania, że jedynie stopniowe innowacje są w stanie budująco przyczynić się do rozwoju. Innowacje nazbyt radykalne, prowadzące do swoistej rewolucji w danym obszarze, uważał za destrukcyjne [Podręcznik Oslo 2005, s.31].

W czasach bardziej współczesnych, w Podręczniku Oslo również przytacza się koncepcję Schumpetera w definiowaniu innowacyjności. Ponadto podkreśla się, że „Innowacja (innovation) to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” [Podręcznik Oslo 2005, s. 48]. Niniejsza definicja klasyfikuje zarazem cztery typy innowacji: innowacje w obrębie produktów, innowacje w obrębie procesów, innowacje marketingowe oraz innowacje organizacyjne. Dzięki temu jednoznacznie rozwiewa wątpliwości, które mogą mieć miejsce, jakoby innowacje i innowacyjność odnosiły się głównie do sfery technologicznej oraz nowoczesnych technologii. Oczywiście, zdaniem M. E. Portera „zmiany technologiczne to jeden z podstawowych czynników wpływających na konkurencję, bowiem odgrywają kluczową rolę zarówno w procesach prowadzących do zmian strukturalnych w obrębie danej branży, jak i w procesie powstawania nowych branż” [Porter, 2006, s. 211]. Z drugiej jednak strony, Porter zauważa, że zmiany technologiczne można nazwać „wielkim korektorem”, ponieważ mogą zarówno przynieść rozległe korzyści, jak też mieć znaczny udział w osłabieniu przewagi konkurencyjnej. Innowacyjność zatem należy rozumieć znacznie szerzej, wykraczając poza schemat technologiczny. Innowacje umożliwiają budowanie przewag będących czynnikiem sukcesu w walce konkurencyjnej [Glabiszewski, 2009, s. 182, Zastempowski, 2010, s. 56], prowadzą do podniesienia efektywności gospodarczej [Grego-Planer, Liczmańska, 2015, s. 167], coraz częściej stanowiąc kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorczości.

Innowacje i innowacyjność nie mają w sobie aspektu wyłącznie teoretycznego. Analizuje się te zagadnienia głównie w aspekcie praktycznym. Ów praktyczny aspekt ściśle łączy się z możliwościami wprowadzenia innowacji na rynek, jego uwarunkowaniami, ograniczeniami. Ciekawym ujęciem wprowadzenia innowacji na rynek jest teoria dyfuzji innowacji. Według Podręcznika Oslo, „dyfuzja innowacji” to „rozpowszechnianie innowacji poprzez kanały rynkowe i nierynkowe, począwszy od pierwszego wdrożenia w dowolnym miejscu na świecie”, a także „sposób, w jaki innowacje podlegają rozpowszechnieniu poprzez kanały rynkowe i nierynkowe, od pierwszego wdrożenia do kontaktu z różnymi konsumentami, do obecności w różnych krajach, regionach, sektorach, rynkach i firmach. Bez dyfuzji innowacje nie miałyby znaczenia ekonomicznego” [Podręcznik Oslo, s. 20].

Dyfuzja innowacji zatem, opisuje proces, który dotyczy wprowadzania innowacji na rynek. Zawiera w sobie wiedzę z psychologii, tworzenia strategii, analiz rynku, marketingu oraz dokonań technicznych. Jako pierwszy o dyfuzji innowacji pisał E.M. Rogers, definiując ją jako „procesem dzięki któremu dochodzi do zakomunikowania innowacji, przez określone w czasie kanały, poród

członków systemu społecznego. Jest to specjalny rodzaj komunikacji, w którym wiadomość dotyczy nowych idei. Komunikacja jest procesem w którym uczestnicy kreują i dzielą się informacją ze sobą w celu osiągnięcia obopólnego zrozumienia” [Muras, Zabłocki, 2013, s. 136]. Z powyższych definicji można wnioskować, że dyfuzja innowacji to nic innego jak ostatni etap procesu innowacji, upowszechnienie. Dyfuzja stanowi proces przyswajania danej innowacji w coraz to nowszych systemach społecznych. Jest zatem procesem rozprzestrzeniania się, upowszechniania innowacji w firmie i gospodarce, występującym wówczas, gdy po pierwszym udanym zastosowaniu nowego rozwiązania technicznego lub organizacyjnego następuje jej przyswojenie przez inne przedsiębiorstwa [Brzeziński red, 2001, s. 105]. Przytoczenie niniejszej teorii jest zasadne z uwagi na fakt, że w punkcie trzecim niniejszego artykułu przedstawione zostaną właśnie przykłady wybranych wdrożeń innowacji procesowych w przedsiębiorstwach. Ciekawym pytaniem, na które warto szukać odpowiedzi, jest pytanie o to, co wpływa na decyzje klientów o tym, czy dana innowacja zostanie przez nich przyjęta lub odrzucona. Z uwagi na zastosowane przykłady, należy podkreślić, że „według Rogersa, odrzucenie lub przyjęcie innowacji zależy od następujących czynników:

1. Względna dogodność innowacji. Innowacja powinna zapewniać wzrost efektywności społeczno-ekonomicznej i być dogodniejsza niż rozwiązanie dotychczasowe.
2. Kompatybilność (zgodność) innowacji. Innowacja niekompatybilna jest niezrozumiała i nieistotna, a w rezultacie zostaje odrzucona. Zgodność innowacji z istniejącymi normami, wartościami oraz doświadczeniem sprzyja jej upowszechnianiu.
3. Kompleksowość innowacji. Cecha określona przez stopień trudności w zrozumieniu, przyjęciu i stosowaniu nowego rozwiązania.
4. Podzielność innowacji. Możliwość stopniowego wprowadzania lub przyjmowania innowacji.
5. Przystępność innowacji. Innowacja jest przystępna, jeżeli jej charakter i proces jej wykorzystania jest zrozumiały i łatwy do przedstawienia” [Pomykański 2001, s. 113 – 114].

Rogers ponadto dokonał segmentacji klientów wg. wzorca (tempa) przyjmowania produktów: od innowatorów, wczesnych adaptujących (naśladowców), wczesnej większości, późnej większości i maruderów. „Każda grupa klientów ma swoją charakterystykę różniącą się poziomem otwartości na nowe rozwiązania, a co za tym idzie czasem ich absorpcji” [Kramek, 2009] .

W aspekcie dyfuzji innowacji można rozpatrywać przykłady wskazane w trzecim punkcie tego artykułu. Podejmując temat innowacji w logistyce oraz logistycznej obsłudze klienta, uściślić należy również, co należy rozumieć pod pojęciem logistycznej obsługi klienta. Logistyczna obsługa klienta zatem

może być definiowana, zgodnie z logistyczną zasadą 6W, jako „umiejętność lub zdolność zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów, głównie co do czasu i miejsca zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i opakowaniami. Obsługa klienta do tego stopnia nadaje sens wszystkim działaniom i procesom logistycznym, że jest współcześnie nazwana *logistyką klienta*” [Porter, 2006, s. 211]. Inną definicją logistycznej obsługi klienta może być stwierdzenie, że jest to system rozwiązań zapewniających klientowi satysfakcjonujące relacje między czasem złożenia zamówienia a czasem otrzymania produktu. Co to oznacza w aspekcie w praktycznym, na przykładzie jednostki handlowej? Na cały proces logistyczny składają się takie czynności jak: zbieranie zamówień z wszystkich kanałów sprzedaży (sklepów online i offline, marketplace i platform aukcyjnych), kompletowanie zamówień, przygotowywanie paczek, sporządzanie dokumentów przewozowych, zamawianie kurierów, komunikacja z klientem (informowanie o statusach przesyłki czy ewentualnych opóźnieniach), oraz elementy potransakcyjne – takie jak obsługa reklamacji i przyjmowanie zwrotów.

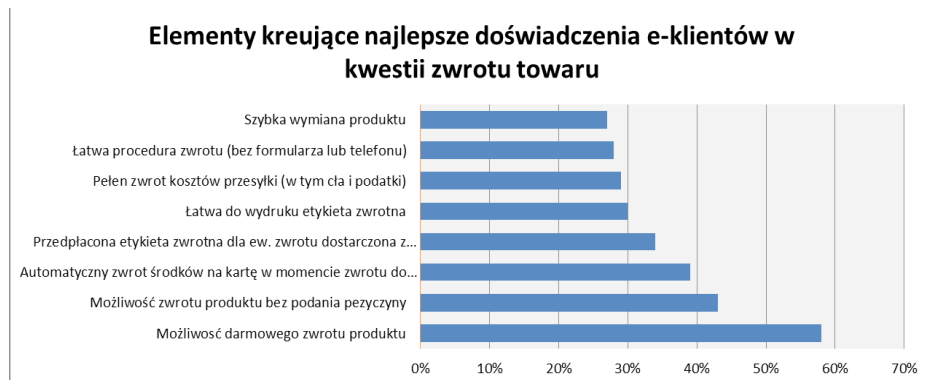
Rolą logistycznej obsługi klienta będzie satysfakcja tegoż klienta na każdym etapie dokonywania transakcji. Przy czym należy uczulić, że elementy przedtransakcyjne oraz potransakcyjne są równie ważne, co część transakcyjna. Firma dbająca o wysoki poziom logistycznej obsługi klienta, dba o jego satysfakcję, zanim ten dokona transakcji. Przejawiać się to może na przykład łatwością dokonania zakupów przez Internet u danego kontrahenta. „Dbając o satysfakcję klienta, należy uprościć procedury dokonania zakupu (na przykład poprzez unikanie formularzy, których konstrukcja wymaga zbyt dużej ilości potwierdzeń dokonania zakupu). Ponadto ważnym elementem przedtransakcyjnym jest rezygnacja z obowiązkowej rejestracji aby móc dokonać zakupu. Ostatecznie, idąc do sklepu stacjonarnego w celu nabycia nowej odzieży, również nie praktykuje się pozyskiwania danych osobowych od klientów” [Komar, 2016].

Kolejnym elementem przedtransakcyjnym jest jasna informacja o wszystkich kosztach związanych z dokonaniem transakcji u danego kontrahenta. Zdarza się bowiem, że część kontrahentów o kosztach całkowitych informuje dopiero po ostatecznym dokonaniu transakcji przez klienta. Klient, który raz poczuł się oszukany w związku z nierzetelną informacją na temat kosztów transakcji, najprawdopodobniej nie oceni transakcji pozytywnie i nie będzie kontynuował współpracy z przedsiębiorstwem w przyszłości nawet, kiedy otrzyma właściwy produkt w satysfakcjonującym czasie. Elementy transakcyjne logistycznej obsługi klienta są zazwyczaj najszerzej omawiane w literaturze przedmiotu, w związku z tym na potrzeby niniejszego artykułu, należy przypomnieć, że zalicza się do nich między innymi: czas mijający od złożenia zamówienia do

otrzymania produktu, brak niezrealizowanych zamówień czy też brak niepełnych lub wadliwych zamówień (dostarczenie produktu innego niż zamawiany).

Elementy potransakcyjne logistycznej obsługi klienta w praktyce zapewniają klientom prawidłowy proces użytkowania dostarczonego produktu oraz ochronę ich interesów i zdrowia. Co należy przez to rozumieć? Jednym z kluczowych czynników potransakcyjnych jest jasna i czytelna oraz przyjazna polityka zwrotów. Jasna, dostępna na stronach sklepu internetowego informacja o polityce zwrotów, pomaga budować wiarygodność sprzedawcy przed transakcją oraz w przypadku konieczności dokonania zwrotu, również i po transakcji [Pluta – Zaremba, Cichosz 2017 s. 50]. Według badań (PostNord z 2015 roku, badania Gemius dla e-Commerce), blisko 40% polskich e-klientów wskazało „zwrot zakupionego towaru w ciągu 14 dni bez podania przyczyny” jako istotny powód motywujący ich do zakupów. „Przykłady e-sklepów takich jak Zalando (europejski detalista w branży modowej) dowodzą, że mając możliwość darmowego, prostego i wygodnego zwrotu, konsumenci kupują więcej i częściej. Ponadto uzyskany w ten sposób wzrost sprzedaży, w dłuższym okresie pokrywa wzrost kosztów zwrotów. Może też pomóc w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, zadowolenia e-klienta, a w konsekwencji buduje także jego lojalność” [Pluta – Zaremba, Cichosz 2017 s. 50]. Poniższy wykres prezentuje skalę zjawiska, jak ważne są poszczególne elementy potransakcyjne dla klientów.

Wykres nr 1. Elementy kreujące najlepsze doświadczenia e-klientów europejskich w kwestii zwrotu towaru



Źródło: A. Pluta – Zaremba, M. Cichosz, *Jak dbać o satysfakcję e-klienta i e-sklepu*, Eurologistics 98/2017 [za:] UPS Pulse of the Online Shopper. Europe Study, comScore, march 2015.

2. PRZYKŁADY INNOWACJI W LOGISTYCE I W LOGISTYCZNEJ OBSŁUDZE KLIENTA

Nakreśliwszy już, co należy rozumieć pod pojęciem logistycznej obsługi klienta, można rozważyć możliwości innowacyjne w tym obszarze, które dają nam nie tylko nowoczesna technologia. Innowacje w tym obszarze nie zawsze oznaczają rewolucyjne zmiany, często polegają na modyfikacji istniejących rozwiązań. Te modyfikacje są jednak istotne z punktu widzenia klienta, ponieważ przyczyniają się do jego satysfakcji z danej transakcji. Celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie kilku rozwiązań innowacji, które na podstawie poprzedniego rozdziału można zakwalifikować jako innowacje procesowe, które bądź już podbiły serca klientów, bądź są obecnie w finalnej fazie testów i mają szansę zyskać uznanie w najbliższym czasie. Ustosunkowując się do segmentacji klientów według Rogersa (przytoczonej w poprzednim punkcie), zaprezentowane przykłady można traktować jako początkowe etapy wdrożenia innowacji. Niniejszy rozdział prezentuje trzy przykłady innowacji: zastosowanie dronów w firmie kurierskiej, zastosowanie rowerów w firmie kurierskiej oraz usługę clic&collect.

W przypadku zastosowania dronów, można analizować rozwiązanie w aspekcie innowatorów, według klasyfikacji Rogersa. Rozwiązanie to jest w finalnej fazie testów. Analizując je pod względem 5 czynników decydujących o tym, czy dane rozwiązanie ma szansę zostać szeroko przyjęte, czy też zostanie odrzucone, drony mają potencjał, aby stać się rozwiązaniem dogodnym, kompatybilnym, przystępnym i podzielnym. Można w tym przykładzie mówić również o kompleksowości innowacji. Firmy różnych branż dostrzegły zatem ogromny potencjał dronów. Czym są drony i jakie możliwości kryją się za tym wynalazkiem? Kojarzą się często z dziecięcą zabawką, z fantazyjnym gadżetem. Czy to niewielkich rozmiarów urządzenie może przyczynić się do rewolucji w logistyce? Okazuje się, że może. Dron to bezzałogowy statek powietrzny, lub mały latający robot. Robi furorę jako urządzenie do robienia zdjęć i filmów z lotu ptaka. Jak drony mogą być wykorzystywane w logistyce i logistycznej obsłudze klienta? „DHL już od 2013 roku próbuje wykorzystać bezzałogowe statki powietrzne do transportowania niewielkich przesyłek. Drony DHL były testowane do przenoszenia niewielkich (do 0,5kg) paczek z lekami na niemieckie wyspy.” [Swiatdronów 2017] „Etapem pośrednim, o którym piszą media, są testy z użyciem Parcelcopterów. Jest to obecnie trzecia generacja małych urządzeń autonomicznych zaprojektowanych przez DHL, których zadaniem jest przenoszenie przedmiotów do miejsca docelowego. Próby zostały wykonane przy zaangażowaniu mieszkańców Bawarii, a ich wynik to duża ilość materiału do dalszych analiz, dotyczących nie tylko samej budowy drona, ale też sposobu nawigowania

urządzeniem w zależności od otoczenia, w jakim będzie docelowo się poruszać” [Szymanowska 2016].

Nad zastosowaniem dronów bardzo poważnie zastanawia się również Amazon. W grudniu 2016 roku, w Anglii firma Amazon dostarczyła już pierwszą przesyłkę przy użyciu drona. Amazon udostępnił w Internecie film relacjonujący to wydarzenie. Możemy na nim zobaczyć, jak dron dostarcza urządzenie Amazon Fire TV oraz popcorn z centrum dystrybucyjnego na posesję pod domem w jednej z angielskich miejscowości. „Jeff Bezos jest zdania, że pewnego dnia drony dostarczające przesyłki nie będą nikogo dziwić. Tak, jak dzisiaj ciężarówki z przesyłkami pocztowymi. Program Prime Air jest projektowany, by bezpiecznie dostarczać zamówienia klientom przez drony w ciągu maksymalnie 30 minut. Napędzane bateriami drony Amazona mogą się wznosić na wysokość 123 metrów, a następnie latać z prędkością do 80 kilometrów na godzinę na dystansie ponad 24 kilometrów. Ważą 25 kg i potrafią transportować towary o masie do 2 kilogramów” [McAlone, Pallus 2016]. Jest to zatem ogromna szansa dla firm zajmujących się handlem internetowym. Co można zyskać dzięki takiemu rozwiązaniu? Obecnie chyba każdy zna zakorkowane ulice w dużym mieście, w godzinach szczytu. Przejazd przez miasto zajmuje wiele czasu, a korków nie sposób ominąć. Odległość nie jest wielka, jednak czas niezbędny do pokonania tej odległości znacznie się wydłuża. Kiedy klient dokonuje zakupu niezbędnego mu w jak najkrótszym czasie, sytuacja wydaje się niezwykle trudna do rozwiązania. Aby móc lepiej pokazać powagę sytuacji, przyjmijmy, że tym produktem jest na przykład lek. W sytuacji, kiedy kurier potrzebuje godziny lub dwóch na pokonanie danego dystansu, dron pokona ten dystans w czasie maksymalnie 30 minut. Dlatego właśnie w 2 stanach USA (Stan Mission, San Francisco) testuje się obecnie aplikację QuiQui, dzięki której można zamówić o dowolnej porze doby leki z apteki i otrzymać je za pomocą drona. „Celem usługi jest ułatwienie życia pacjentom, którzy raz - będąc chorymi mogą nie mieć sił ani ochoty wychodzić z domu, aby dokonać zakupów, dwa - mogą np. nie mieć w pobliżu apteki czynnej w godzinach wieczornych.” [Aptekarski, 2016]. Korzyść dla klienta jest ogromna. Co zyskuje przedsiębiorstwo, które zdecyduje się dostarczać przesyłki za pomocą drona? Buduje wizerunek na rynku jako solidna marka, dbająca o potrzeby klientów. Ponadto w określonym czasie jest szansa na dostarczenie większej liczby przesyłek, niż z udziałem kuriera, co również może wpłynąć na przewagę firmy. Domniemywać można również o redukcji kosztów związanych z eksploatacją pojazdów stojących w korkach. Ponadto użycie dronów może być bardziej ekologiczne, gdyż dostawy w ten sposób mogą przyczynić się do redukcji emisji spalin, co jest bardzo dużym plusem w centrum dużych miast. Nie tylko DHL i Amazon próbują wdrożyć dostawy z pomocą dronów. To samo rozwiązanie testuje również sieć pizzerii Domino's, obecnie jedynie na terenie Nowej Zelandii [Szymanowska, 2016].

Rozwiązanie prezentujące się niemalże idealnie, nie jest jednak wolne od wątpliwości i rodzących się pytań. Analizując szanse i zagrożenia nie sposób uniknąć pytań o regulacje prawne, związane z korzystaniem z dronów. W USA prawo pozwala na latanie dronów tylko w zasięgu wzroku osoby nimi sterującej tym urządzeniem – zatem w tym kraju bez zmiany regulacji prawnych, nie będzie możliwe dostarczanie towarów tą drogą. W Polsce ustawodawcy również podejmują temat dronów. Kolejnym aspektem jest „możliwość uszkodzenia spowodowanego warunkami atmosferycznymi (niska temperatura powietrza, opady) oraz możliwość uderzenia w przeszkodę (drzewo, budynek, linia wysokiego „napięcia) [Kardasz, Dосkocz, Osiński, 2015].

Można zatem uznać, iż ta innowacja spełnia warunek względnej dogodności. Ma duży potencjał w zapewnieniu wzrostu efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, a zatem i przewagi konkurencyjnej. Ponadto innowacja ma szansę dobrze wpisać się w istniejące normy, mówiące o ograniczaniu ilości aut w centrum miast, lub o poszukiwaniu rozwiązań polegających na minimalizowaniu czasu dostarczania przesyłek. Rozwiązanie to ponadto jest czytelne i nie powinno nastroczać trudności zrozumienia intencji tejże innowacji. Rozwiązanie to doskonale wpisuje się również w ustaloną zasadę podzielności, bowiem wprowadzanie jej etapami jest nie tylko możliwe, ale też i konieczne. Można mówić również o przystępności innowacji, ponieważ jej charakter oraz proces wykorzystania jest czytelny. Trudno bowiem mieć wątpliwości, czy to rozwiązanie jest w stanie wnieść pozytywną wartość zarówno dla przedsiębiorstwa jak i dla klienta.

Kolejny przykład również przedstawia rodzaj innowacji procesowej, który w odniesieniu do powyższej analizy czynników możliwości przyjęcia innowacji, prezentuje się korzystnie i ukazuje interesujące możliwości. Aby nie ulegać złudzeniu, że innowacje w logistyce i logistycznej obsłudze klienta to mimo wszystko jednak nowoczesne technologie, należy przedstawić niezmiernie ciekawe rozwiązanie, wprowadzone przez firmę DHL na rynku niemieckim i holenderskim rynku. DHL bowiem wprowadza rowery dostawcze. Zaznaczyć należy, że taka forma dostawy dotyczy wyłącznie przesyłek w obrębie miast. „Tzw. CubiCycles to kombinacja cztero kołowego roweru z podstawą pod kontener o pojemności metra sześciennego. Przenośny kontener pomieści nawet 125 kg przesyłek. Wspomagane napędem elektrycznym CubiCycles są częścią nowego, przyjaznego środowisku, systemu. Kolejnym jego elementem są nowe punkty dystrybucyjne, tzw. ‘City Hubs – w Amsterdamie wyremontowano na ten cel stary tramwaj wodny, we Frankfurcie i Utrechcie wykorzystuje się naczepę. Dzięki temu punkt dystrybucyjny jest mobilny.

Każda naczepa lub tramwaj przewozi do miasta 4 kontenery, z których każdy jest następnie ładowany na jeden rower. Jedna naczepa zastępuje dwie furgonetki, co zmniejsza roczną emisję CO₂ o 16 ton” [TransPlace, 2017]. Jakże

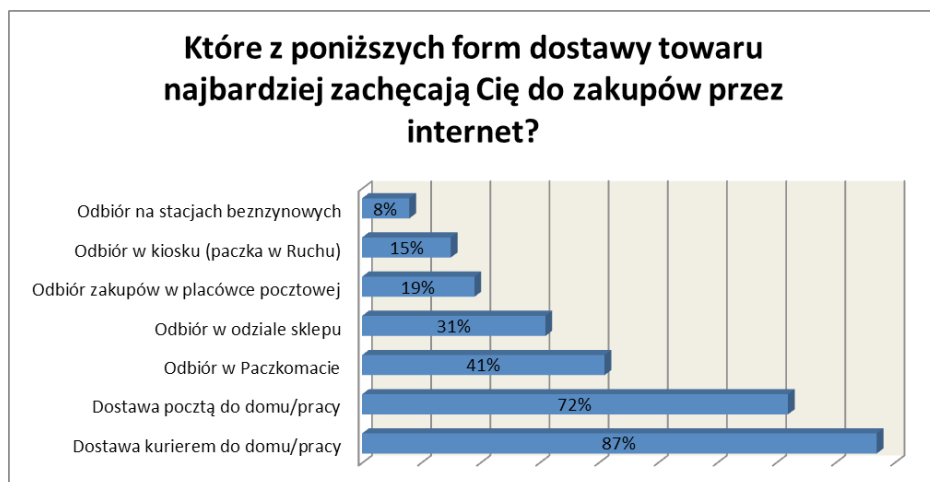
zatem korzyści mogą wynikać z takiego rozwiązania? Jak twierdzą jego twórcy, przesyłki w centrum miasta są dostarczane szybciej niż z udziałem kuriera wyposażonego w auto. Klient krócej czeka na przesyłkę. Przesyłki są dostarczane efektywniej. Jak zauważono, kurier poruszający się autem dostarcza około 6-7 przesyłek na godzinę, kurier poruszający się rowerem dostarcza 10 przesyłek w ciągu godziny. Dzieje się to ponownie za sprawą możliwości uniknięcia korków w centrum miasta, oraz dzięki możliwości minimalizowania problemów z parkowaniem auta w centrum miasta. Takie rozwiązanie doskonale wpisuje się w nurt tak zwanej „zielonej logistyki”. Dzięki niemu przedsiębiorstwo zyskuje również wizerunkowo, jawiąc się jako firma dbająca o środowisko. Nadmienić należy, że takie rozwiązanie pojawiło się za sprawą firmy DHL również w Polsce. Między 7 a 9 lipca 2016 roku odbywał się w Warszawie szczyt NATO. W związku z tym mieszkańców spotkały znaczne utrudnienia komunikacyjne. Część ulic wyłączono z ruchu, uniemożliwiając tym samym poruszanie się pojazdów. Nie dotyczyło to jednak rowerów, w związku z tym DHL, dbając o swoich klientów, wykorzystało do dostarczania przesyłek właśnie rowery. Podobnie sytuację firma rozwiązała w Krakowie podczas Światowych Dni Młodzieży. DHL zapewnia, że rowery wykorzystywane będą także w przyszłości, w sytuacjach, gdy ruch w mieście będzie z jakichś przyczyn ograniczony [Logistyczny.com, 2016]. Również i to rozwiązanie nie jest wolne od pytań i wątpliwości. Wielu zadaje sobie pytanie, jak to rozwiązanie sprawdzi się w porze zimowej przy niesprzyjających warunkach atmosferycznych. Rozwiązanie wymaga jeszcze kilku testów, poprawek. Należy przyjąć rozwiązanie wykonalne również w mniej korzystnych warunkach atmosferycznych. Mimo wszystko można uznać, że na chwilę obecną, rozwiązanie znajduje się już na etapie tak zwanym „wczesnych adaptujących”. Zostało już wdrożone, a klienci drugiego etapu, czyli wcześnie naśladowcy, zaczynają doceniać zalety rozwiązania, obserwując, że rozwiązanie to już sprawdziło się u innych.

Kolejnym, godnym uwagi innowacyjnym pomysłem w logistycznej obsłudze klienta jest usługa click&collect. Ustosunkowując się do segmentacji klientów wg. wzorca (tempa) przyjmowania produktów, w tym przypadku można mówić już o trzecim etapie, czyli, wczesnej większości. Rozwiązanie to bowiem ma już sporą grupę wiernych użytkowników, jest szeroko komentowane i z miesiąca na miesiąc zyskuje na popularności. Clic&collect jest to usługa polegająca możliwości osobistego odebrania zamówionego w Internecie towaru w sklepie stacjonarnym ewentualnie innym punkcie odbioru osobistego, jakim jest np. paczkomat. Na czym polega innowacyjność tego rozwiązania? Do pewnego momentu towar zakupiony za pomocą Internetu był klientowi dostarczany z pomocą kuriera lub listonosza. To jednak w pewien sposób ograniczało klientów. Ze względów bezpieczeństwa dostawy, przesyłki pocztowe były

rejestrowane, wymagały zatem potwierdzenia przy odbiorze. To z kolei zawsze wiązało się z koniecznością obecności w domu i z oczekiwaniem na doręczyciela.

Mimo ciągłych udoskonaleń w obszarze usług kurierskich, nadal nie wszyscy klienci mogli pozwolić sobie na bezpośrednie spotkanie z kurierem. Usługa click&collect wyszła naprzeciw tym klientom, którzy w godzinach pracy doręczycieli są poza domem. Są to klienci, którzy bardziej od krótkiego czasu przesyłki, cenią sobie swobodę wyboru miejsca i czasu odbioru przesyłki. Zamiast całe przedpołudnie oczekiwać ze zniecierpliwieniem na kuriera, klienci wolą zatrzymać się przy paczkomacie w drodze do pracy. Jeżeli nie zdążą – paczka zaczeka kilka dni i odbiorą ją wtedy, kiedy jest im najwygodniej. Podstawą tej usługi jest jednak możliwość dokonania zakupów przez Internet – a odbiór natomiast w sklepie stacjonarnym tejże firmy. Pozwala to oszczędzić czas spędzony na chodzeniu pomiędzy regałami i na wybieraniu towaru. Jest to zatem rozwiązanie stworzone szczególnie dla tych klientów, którzy mają mało czasu, za to bardzo cenią sobie wygodę. Z logistycznego punktu widzenia, jest to rozwiązanie bardzo korzystne dla przedsiębiorców, nie tylko dlatego, że przyciąga klientów, ale również z uwagi na obniżenie kosztów ostatniej mili. Przedsiębiorstwo ponosi mniejsze koszty w związku z dostarczeniem kilku paczek do jednego paczkomatu, niż w sytuacji, gdyby te same paczki miało rozwieźć po różnych częściach miasta. Według raportu, w roku 2015 już 11% klientów dokonujących zakupów przez Internet wybierało formę dostawy do paczkomatu [Gemius dla e-Commerce Polska, 2015]. Liczba tych klientów nadal rośnie. Według tego samego raportu, 41% klientów sklepów internetowych deklaruje, że możliwość odbioru zamówienia w paczkomacie zachęca ich do dokonania zakupów w tym sklepie.

Wykres nr 2. Formy dostawy towaru motywujące do zakupów przez Internet



Źródło: Raport E-commerce w Polsce 2015. Gemius dla e-Commerce Polska

Pewną modyfikacją tej usługi jest usługa *drive thru*. „To kolejny szczebel w drabinie udogodnień z jakich korzystają sieci handlowe. Żeby odebrać towar, nie trzeba już nawet wysiadać z samochodu. Powstają specjalne punkty, w których pracownik wydaje przesyłkę klientowi podjeżdżającemu autem” [Szymanowska 2016]. Dotychczas taka usługa była realizowana w znanym wszystkim barze oferującym fast food. W Polsce usługi tego typu oferuje choćby JYSK, Smyk, C&A, Decathlon czy Empik. Ta forma zakupów najpopularniejsza jest w USA i tam ma najwięcej zwolenników. Szacuje się, że dzięki *click&collect* można zaoszczędzić około 40% czasu w stosunku do tradycyjnych zakupów polegających na spacerze między regalami. Wśród firm liderem w tym względzie jest Amazon. „Dla odbiorców, którzy zechcą szybciej odebrać swoje zakupy, Amazon uruchomi punkty *drive-in*, gdzie towary będą ładowane bezpośrednio do ich aut” [Szymanowska 2016]. Amazonowi kroku dotrzymuje Walmart, który oferuje na terenie marketu rozstawione *lockersy*, w których można odebrać zakupy. Sklepy są także dostosowane do odbioru towaru w systemie *drive thru*. Taka usługa funkcjonuje również w branży odzieżowej. W USA jest oferowana między innymi przez firmę Nordstrom. Na rynku europejskim liderem w tej usłudze to takie firmy jak Tesco, czy E. Leclerc [Kwieciński, 2016].

Rozwiązanie to jest niezmiernie ciekawe w swojej prostocie, nie wymaga bowiem wiele ponad umiejętność wykorzystanie i tak już dostępnych środków. Jeżeli przedsiębiorstwo oferuje już sprzedaż internetową, znalezienie dodatkowego pracownika, który skompletuje zamówienie klienta i wyda mu je, nie stanowi dużej bariery. Klient natomiast zyskuje wiele. Poza tym, że dokona zakupów w znacznie krótszym czasie, to wybierając taką formę odbioru, ma również szansę uzupełnienia zakupów o dodatkowe produkty, które pierwotnie w zamówieniu pominął. W przypadku zakupu artykułów spożywczych, klient ma również szansę zweryfikować, czy dane produkty są na przykład świeże. W przypadku tego rozwiązania, trudno mówić o rokowaniach, jeżeli rozwiązanie z powodzeniem już funkcjonuje i zyskuje coraz to nowych zwolenników. Jest to dowodem na to, że spełnia kryteria ustalone przez Rogersa. Kolejne przedsiębiorstwa przyglądają się sukcesom tego wdrożenia za oceanem, dążą do wprowadzenia tej innowacji na rynki europejskie.

PODSUMOWANIE

Jak prezentują powyższe przykłady, innowacyjność w logistyce i logistycznej obsłudze klienta może, ale nie musi wiązać się z wykorzystaniem nowinek technologicznych. W niniejszym artykule omówiono szerzej trzy przykłady możliwości usprawnień w obsłudze klienta, jednakże należy nadmienić, że rozwiązań poprawiających jakość obsługi jest wiele. Wszystkie dążą do jednego celu – podniesienie satysfakcji klienta i utrzymanie jej na właściwym, wyso-

kim poziomie, przy jednoczesnej optymalizacji kosztów. Pewne rozwiązania, takie jak drony, wymagają nakładów finansowych, niezbędnych do zainwestowania w nowoczesny sprzęt, oprogramowanie. Inne natomiast nie są tak kapitałochłonne i w dużej mierze wykorzystują dostępne już zasoby. Innowacyjność będzie polegała na innowacyjności procesu, pewnym przewartościowaniu go i dostrzeżeniu pewnej luki do wypełnienia, w już funkcjonującym procesie. Wszystko po to, aby satysfakcja klienta przełożyła się na wyniki przedsiębiorstwa, a tym samym jego przewagę nad konkurentami.

W sytuacji podobnych produktów w podobnej cenie klient skorzysta z oferty przedsiębiorstwa oferującego lepsze wartości niematerialne. Czynnikiem decydującym może się okazać właśnie standard obsługi: szeroki wachlarz opcji dostawy, (nie jedynie możliwość dostawy poprzez firmę kurierską), łatwość złożenia zamówienia (poprzez nieskomplikowany formularz), możliwość szybkiego kontaktu ze sprzedawcą w razie potrzeby pozyskania dodatkowych informacji (na przykład w postaci czatu bezpośrednio na stronie internetowej). Mimo generowania raportów na ten temat, mimo szeregu publikacji, wiele firm w dalszym ciągu nie przywiązuje wagi do tych czynników. Przykłady pokazują jednak, że część firm jest bardzo świadomych związku logistycznej obsługi klienta i przewagi konkurencyjnej. Innowacyjne rozwiązania logistyczne istnieją zatem zarówno w sferze testów, jak i w praktyce. W świetle teorii dyfuzji innowacyjności, założywszy, że jej podstawowym celem jest komunikowanie, można uznać, że w zaprezentowanych przykładach owo „dzielenie się informacją”, przekazywanie referencji, przebiega niezwykle pomyślnie. To z kolei doskonale rokuje, że zaprezentowane przykłady innowacji procesowych, znajdują szerokie zastosowanie i przyczynią się do możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw je stosujących.

LITERATURA

- Brzeziński M. (red.) (2001), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa.
- Ciesielski M. (1998), *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Glabiszewski W. (2009), *Innowacje technologiczne i ich źródła w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 34.
- Grego-Planer D., Liczmańska K. (2015), *Innowacje sektora MŚP w województwie kujawsko-pomorskim*, „Studia ekonomiczne” Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 261.
- Kempny D (2001), *Logistyczna obsługa klienta*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kempny D. (2001), *Logistyczna obsługa klienta*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Muras M, Zabłocki W. (2013), *Zastosowanie teorii dyfuzji innowacji na przykładzie wprowadzenia na rynek Airbusa A380*, [w:] Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej

- Podręcznik Oslo: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydanie Trzecie, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich.
- Pluta – Zaremba A., Cichosz M. (2017), Jak dbać o satysfakcję e-klienta i e-sklepu, Eurologistics nr 2.
- Pomykalski A. (2001), *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Porter M. E. (2006), *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice.
- Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN Warszawa.
- Wiśniewski K. (2016), *Turbulentny świat*, Eurologistics nr 2.
- Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.

DOKUMENTY ELEKTRONICZNE

- Bazala J. (2015), Úspěch, zákaznický servis a reverzni logistika, Logistická Akademie [w:] <http://www.logisticaakademie.cz/blog/povolani-logistik/uspech-zakaznicky-servis-a-reverzni-logistika> [dostęp 20.03.2017]
- Kardasz P., Duskocz A., Osiński Ł., Drony w logistyce, OpenIn [w:] http://openin.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=105:drony-w-logistyce&catid=21&Itemid=125 [dostęp 20.03.2017]
- Komar M. (2016), Jeśli myślisz, że zakupy w Twoim sklepie są szybkie i łatwe, to możesz się mylić, Furgonetka [w:] <http://blog.furgonetka.pl/jesli-myslisz-ze-zakupy-w-twoim-sklepie-sa-szybkie-i-latwe-to-mozesz-sie-mylac/> [dostęp 20.03.2017]
- Kramek B. (2009) Dyfuzja Innowacji, [w:] <http://bartoszkramek.blogspot.com/2009/10/dyfuzja-innowacji.html>
- Kwieciński T. (2015), Click & collect przyszłością e-commerce? eGospodarka[w:] <http://www.egospodarka.pl/118720,Click-collect-przyszloscia-e-commerce,1,20,2.html> [dostęp 15.03.2017]
- McAlone N., Pallus P. (2016), Rewolucja już się dzieje. Zobacz, jak dron Amazona dostarcza pierwszą przesyłkę klientowi, Business Insider Polska [w:] <http://businessinsider.com.pl/technologie/amazon-dostarczy-pierwsza-przesylke-za-pomoca-drona/9z9rrdy> [dostęp 10.03.2017]
- Staniszewska P., Gordon M. (2015) E-commerce w Polsce 2015. Gemius dla e-Commerce Polska [w:] <https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf> [dostęp 20.03.2017]
- Szymanowska E. (2016), Drony – zabawki czy przyszłość logistyki? Furgonetka, [w:] <http://blog.furgonetka.pl/drony-zabawki-czy-przyszlosc-logistyki/> [dostęp 18.03.2017]

WITRYNY INTERNETOWE

- <https://aptekarski.prowly.com/9107-dostawa-lekow-dronem-tak-to-rozwiazanie-jest-testowane-aptekaprzyszlosci/text> [dostęp 10.03.2017]
- <http://www.logistyczny.com/aktualnosci/nowosci-dla-tsl/item/1973-dhl-na-rowerach> [dostęp 20.03.2017]
- <http://www.swiatdronow.pl/paketkopter-3-0-nowy-dron-dhl> [dostęp 05.03.2017]
- <https://transplace.eu/pl/articles/zielone-rozwiazanie-dla-ostatniej-mili-dhl-wprowadza-rowery-dostawcze-58c10b2ebd04fa231b8b458e> [dostęp 20.03.2017]

INNOVATION IN LOGISTICS AND LOGISTIC CUSTOMER SERVICE AS AN ELEMENT OF THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN ENTERPRISE

Abstract: The subject of the article is the innovations in the area of logistics and logistics customer service and their impact on the competitive advantage of enterprises. The article shows the concept of innovation, logistics and logistic customer service. The article also includes examples of implemented innovations such as: use of drones, use of cubicycles and click & collect service. All these solutions help the customer save time - and companies help reduce service costs. For this reason companies become more competitive. The article also talks about limitations in the possibilities of introducing the presented solutions.

Keywords: logistics, logistics customer service