

**Tomasz Piotr Czapla, Maciej Jan Malarski**

Uniwersytet Łódzki

---

## **DOSKONALENIE PROCESU LOGISTYCZNEGO W RAMACH OBSŁUGI KLIENTA NA PRZYKŁADZIE FIRMY TELEKOMUNIKACYJNEJ**

---

**Streszczenie:** Zarządzanie procesami logistycznymi od wielu lat staje się podstawą do budowania odrębności rynkowej i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Sposoby ukształtowania procesów oraz ich funkcjonowanie i bieżące korygowanie ich przebiegów wpływają na wzrost efektywności i skuteczności działania. W artykule omówione zostały kluczowe wyzwania łączące się z procesem outsourcingu części łańcucha logistycznego do partnera biznesowego. Działania te odniesione zostały do kwestii wyznaczania kluczowych kompetencji organizacji oraz do wyboru zakresu i form współpracy pomiędzy firmami. Rozważania zilustrowane zostały wynikami badań kwestionariuszowych dotyczących oceny jakości współpracy z przedsiębiorstwem – usługobiorcą, z perspektyw usługodawcy, do którego przekazana została część łańcucha logistycznego.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, kompetencje wyróżniające, łańcuch logistyczny, obsługa klienta, przewaga konkurencyjna.

### **1. Wstęp**

Współczesne przedsiębiorstwa coraz intensywniej poszukują przewagi strategicznej poprzez skupianie się na kluczowych obszarach swojej działalności. Doskonalenie kluczowych kompetencji pozwala organizacji podnosić jej efektywność i skuteczność. Konsekwentne zdiagnozowanie danego obszaru działań jako nie-kluczowego, skłania organizację do podejmowania działań outsourcingowych, które stawiają przed nią nowe wyzwanie, jakim jest zapewnienie oczekiwanej jakości realizacji tych działań. W szczególności wyzwania te stają się większe, gdy procesy outsourcingowe zakładają przerwanie ciągłości łańcucha logistycznego organizacji i rozdzielanie go na szereg współpracujących podmiotów gospodarczych.

### **2. Procesy logistyczne w budowaniu przewagi konkurencyjnej**

Konkurencyjność osiągana przez przedsiębiorstwo powinna być wynikiem realizacji przyjętych zamierzeń strategicznych, które są związane z obecnością firmy na rynku.

Osiąganie oczekiwanego poziomu konkurencyjności, w szczególności może odbywać się poprzez zmianę wybranych cech i parametrów przebiegu procesów logistycznych. Zaproponowany przez Stankiewicz [2002, s. 45] zestaw kryteriów wyznaczania konkurencyjności może zostać wykorzystany jako wytyczne do budowania konkurencyjności przebiegów procesów logistycznych. Do kryteriów tych zalicza się:

- kryteria czynnikowe, eksponujące zdolność procesu logistycznego do działań tworzących podstawy skutecznego konkurowania w konkretnych warunkach, np. prawidłowe zbudowanie procesu, umiejętne wykorzystanie zasobów,
- kryteria operacyjne, związane ze sprawnością procesu i posługiwaniem się konkretnymi technicznymi umiejętnościami, np. szybkość przebiegu, stopień powtarzalności operacji logistycznych,
- kryteria systemowe, określające możliwości modyfikacji procesów logistycznych i ich ciągłego doskonalenia i dostosowywania do zmieniających się warunków środowiskowych,
- kryteria zasięgu oddziaływania, związane z możliwością wpływania na wielkość rynku (lokalny, krajowy, międzynarodowy), rodzaj i wielkość grup odbiorców.

Konieczność zwiększania konkurencyjności rynkowej ściśle wiąże się z poszukiwaniem sposobów realizacji oczekiwań odbiorców, co zostało nazwane przez Milera wsłuchiowaniem się w „głos klienta” (*the voice of the customer – VOC*) [Martin 2006, s. 4]. Przedsiębiorstwa, które skupiają się jedynie na tradycyjnych aspektach poszerzania atrakcyjności rynkowej oferty (rozwój produktu, działalność promocyjna, konkurencyjność cenowa), mają ograniczone możliwości działania na obecnym, mocno konkurencyjnym rynku. Czynnikiem gwarantującym pozyskanie zamówień i utrzymanie klientów są te, które jednoznacznie identyfikowane są jako mające pozytywny wpływ na proces kreowania wartości dla klienta [Christopher 2000, s. 40].

Miler zauważa, że oczekiwania klientów na wyższym poziomie można podzielić na grupę czynników określających wygodę (*convenience*) oraz cenę (*price*) [Martin 2006, s.18]. Wygoda z kolei może być podzielona na czas (*time*) oraz korzyści (*benefits*). Na korzyści natomiast składają się elementy użyteczności (*utility*) oraz funkcjonalności (*functionality*), które są czynnikami o względnej wartości dla klienta. To właśnie te elementy stanowią najmniej rozpoznaną część VOC i powinny być poddane dokładnemu badaniu w odniesieniu do konkretnych grup klienckich i powiązane z indywidualizacją oferty rynkowej. W odniesieniu do procesów logistycznych korzyści wynikające z eksploracji VOC mogą dotyczyć: możliwości redukcji kosztów – a tym samym obniżenia ceny produktu/usługi, poprawy elementów jakości obsługi klienta, zwiększenia elastyczności i przejrzystości działania procesów, poprawiani penetracji rynku – i tym samym dotarcia do klienta, stymulowania popytu rynkowego – na przykład poprzez lepszą dostępność produktów i usług, zaoferowania klientom nowych cech oferty (por. [Ciesielski 2001, s. 55]).

Budowanie przewagi konkurencyjnej powinno bazować na kluczowych kompetencjach związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, w tym z przebiegami

procesów logistycznych. Wybór odpowiedniej konfiguracji kompetencji powinien być skorelowany z wcześniej poznanymi i zdefiniowanymi elementami VOC.

### 3. Baza kompetencji do wyznaczenia przewagi strategicznej

King, Fowler i Zeithaml [2001, s. 96] zdefiniowali kompetencje jako kombinację wiedzy i umiejętności, wymaganą oczekiwanym poziomem osiąganych rezultatów. Takie ujęcie rozumienia kompetencji podkreśla praktyczność wiedzy jako oczekiwanego komponentu umiejętności koniecznych do efektywnego działania poszczególnych części firmy, w tym procesów logistycznych. Aby organizacja mogła budować przewagę strategiczną na zasobach, muszą one być: cenne, w kontekście podejmowanej działalności i jej produktów szczególnie cenne są te, które umożliwiają wytwarzanie produktów niepowtarzalnych, przynoszących unikatową wartość użytkową dla klienta; rzadkie, w zakresie ich występowania i możliwości pozyskania przez przedsiębiorstwa konkurencyjne; cechą rzadkości wyraża również możliwość ich substytucji; dobra rzadkie (w krańcowym ujęciu) nie mają substytutów; trwałe, czyli mające zdolność do tworzenia (przy umiejętnym ich wykorzystaniu) cech konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także przewagi konkurencyjnej; symptomatyczną cechą większości zasobów o charakterze materialnym (zwłaszcza rzeczowych) jest zmniejszająca się ich atrakcyjność z upływem czasu, natomiast w przypadku zasobów niematerialnych – zwiększanie się ich wartości z upływem czasu; trudne do imitacji ze względu na prawne formy zabezpieczenia, czas, jaki musi upłynąć, aby dany zasób powstał (wizerunek przedsiębiorstwa), koszty nieodwracalne, które trzeba ponieść, aby zasób pozyskać (koszty promocji), wyłączność działania będącego wynikiem podjęcia działań w niszy rynkowej i uzyskania efektu skali lub silnego wizerunku albo jako skutek protekcjonizmu czy uzyskania zezwoleń na prowadzenie działalności [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 178].

W rzeczywistości „od przedsiębiorstwa zależy, czy posiadane zasoby, wyceńnione w aspekcie cech konkurencyjności, przyczynią się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Nie bez powodu określa się kompetencje jako konceptualizację nowej klasy zasobów” [Bratnicki 2000, s. 33]. Warto pamiętać, że „każda organizacja ma wiele zasobów, możliwości i rutyn, które są podobne do tych, jakie znaleźć możemy w innych organizacjach. Istotnie, duży zbiór zasobów, możliwości i rutyn konieczny jest, by firma pozostała w biznesie. Jednakże tylko relatywnie niewielka ilość działań, jakie podejmuje organizacja, stanowią jej wyróżniającymi kompetencjami” [Huff i in. 2009, s. 30]. Być może w pełni wykorzystać możliwość budowania przewagi strategicznej, organizacja musi podjąć szereg działań: zdiagnozować kluczowe – wyróżniające organizację kompetencje, które składać się będą na jej model działań biznesowych, rozpoznać i sparametryzować kluczowe produkty (towary lub usługi), które będą oferowane przez organizację. Rozpoznanie takie powinno odbywać się z wykorzystaniem kryterium wartości dla klienta. Unikać tu

należy pułapki myślenia „producentckiego”. O tym, czy i co jest produktem wartościowym, decyduje rynek – czyli klient i jego potrzeby, które dany produkt zaspokaja. Zdefiniować biznesy, w których organizacja prowadzić będzie swoje operacje. To, co nazywamy biznesem, powstaje poprzez skrzyżowanie specyficznych (oferowanych) towarów/usług i specyficznych (obsługiowanych) segmentów klientów. Przez segment klienta rozumieć należy dowolną grupę (kategorię) rynkową odbiorców, charakteryzujących się wspólnymi cechami i potrzebami, co w efekcie kształtuje sposób i charakter zaspokajania ich potrzeb rynkowych [Prahalad, Hamel 1990, s. 1-15].

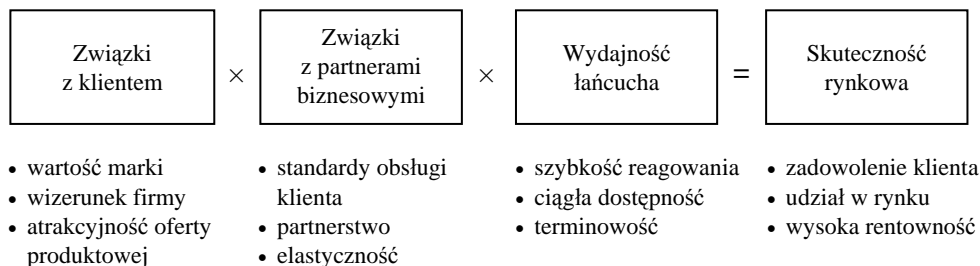
Pamiętać tu należy, że mimo iż kompetencje zaliczają się do czynników analizy wnętrza organizacji, to jednak weryfikowane są one przez jej otoczenie. Zapominanie o tej prawdzie powoduje, że „wyodrębnienie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa zbyt często staje się poprawiającym samopoczucie ćwiczeniem, którego nie sposób źle wykonać. Każda firma jest w stanie wskazać jedną czynność, którą wykonuje relatywnie lepiej niż inne, i nazwać ją swoją kluczową kompetencją. Niestety, podstawą jej wyodrębnienia nie powinna być ocena wewnętrzna. Należy ją wskazać, posługując się obiektywną oceną dokonaną przez kogoś z zewnątrz. Chodzi przy tym o to, by wykryć nie tę czynność, którą firma wykonuje najlepiej ze wszystkich podejmowanych działań, tylko tę, którą wykonuje lepiej od swoich konkurentów. Taką kompetencję należałoby raczej nazywać *wyróżniającą*” [Collis, Montgomery 2009, s. 166].

#### 4. Współdzielenie procesów logistycznych

Wybór struktury kompetencji wyróżniających, na bazie których budowana jest przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, jest pierwszym etapem w procesie zwiększania konkurencyjności. Drugim, niezmiernie ważnym etapem jest określenie sposobów pełnego zoperacjonalizowania wskazanych kompetencji wyróżniających w skali gwarantującej realizację celów długoterminowych. Wiąże się to z poszukiwaniem zasobów osobowych, technicznych oraz finansowych, które zagwarantują taką operacjonalizację. Jednym ze sposobów poszerzenia indywidualnych możliwości organizacji jest outsourcing procesów biznesowych w ramach obsługi klientów przedsiębiorstwa [Duening, Click 2005, s. 33]. Outsourcing kojarzy się głównie z wyodrębnianiem określonego obszaru przedsiębiorstwa (najczęściej związanego z działaniami spoza procesu tworzenia wartości) w celu uzyskania głównie korzyści ekonomicznych (obniżenie kosztów funkcjonowania) i organizacyjnych (zmniejszenie dolegliwości związanych z rozbudowanymi strukturami i nadmiernym zatrudnieniem). Jednakże outsourcing może być wykorzystywany do działania „wyszczuplającego” przedsiębiorstwo, jeśli nawet związane jest to z przekazaniem części aktywności przedsiębiorstwa, związanych ze strukturą wyróżniających kompetencji. Niemniej jednak w takim przypadku należy podkreślić

potrzebę trzymania się ściśle podstawowych wytycznych odchudzonego zarządzania: ustalenie wartości dla konkretnego produktu/usługi, zidentyfikowanie strumienia wartości dla każdego produktu/usługi, zapewnienie niezakłóconego przepływu wartości, pozwolenie klientowi na egzekwowanie wartości od producenta oraz dążenie do doskonałości [Womack, Jones 2001, s. 10]. Z drugiej strony konieczne jest zawarcie odpowiednio przemyślanego i przygotowanego kontraktu, opartego na ścisłej współpracy między partnerami, z wszelkimi zabezpieczeniami ograniczającymi ryzyko nieprawidłowego wywiązywania się outsourcingobiorcy z ustalonych zobowiązań. W ramach budowania związków z partnerami biznesowymi podkreślana jest potrzeba nawiązywania długoterminowych relacji w ramach takiej współpracy, w tym na zasadzie outsourcingu, w celu osiągnięcia obustronnych korzyści opartych na pełnym zaufaniu, zharmonizowaniu wewnętrznych procesów, dzieleniu się informacjami oraz szybkim reagowaniu na wszelkie niesprawności [McIvor 2008, s. 28-29]. W procesie przygotowywania takiej współpracy niezmiernie ważne jest wypracowanie i bieżące monitorowanie standardów działania oraz kryteriów oceny efektywności realizacji zadań przez poszczególnych partnerów (por. [Halvey, Melby 2000, s. 71-74]). Nie mniej ważne jest wypracowanie mechanizmów ciągłego doskonalenia współpracy i dostosowywania wzajemnych relacji do wymagań rynkowych.

Duening i Click [2005, s. 35-36] wskazują na to, że prawidłowo wdrożony i monitorowany outsourcing procesów w dłuższej perspektywie powinien pozwolić na poszerzenie elastyczności rynkowej i zwiększenie skali działania, obniżyć czas dotarcia do rynku, wzbogacić ekspertyzę związaną z obsługą klientów. W zakresie logistycznej obsługi klienta można zdefiniować czynniki, od których zależy skuteczność rynkowa tego procesu. Czynniki te są jednocześnie wyrazem wyróżniających kompetencji i powiązane są z całym łańcuchem logistycznym, związanym z realizacją zamówień klientów, w tym przedsiębiorstw, które realizują outsourcing (rys. 1).



**Rys. 1.** Czynniki wpływające na skuteczność rynkową w logistycznym procesie obsługi klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Christopher 2000, s. 40].

Warto podkreślić, że w takiej sytuacji outsourcing procesów biznesowych nie powoduje utraty tożsamości zleceniodawcy, który zachowuje pełną kontrolę nad samą „zawartością” outsourcingu, a współpraca prowadzi do wspólnego rynkowego sukcesu, opartego na unikatowych wartościach i kompetencjach (por. [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 219]).

## **5. Funkcjonowanie procesu obsługi klienta w badanym przedsiębiorstwie**

Badane przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku usług telekomunikacyjnych od kilkunastu lat. Swoim działaniem obejmuje cały rynek krajowy, specjalizując się w obsłudze sektora odbiorców indywidualnych. Podstawowymi założeniami obecności na rynku była szeroka oferta usługowa, systematyczne wprowadzanie modyfikacji i nowości w ofercie, szybkość realizacji zamówień oraz elastyczność cenowa. Od początku swojego istnienia władze przedsiębiorstwa rozwijały własną sieć dystrybucyjną, osiągając znaczny udział w rynku, ale wciąż nie satysfakcjonujący właściciela firmy. Podjęto decyzje o poszerzeniu możliwości sprzedaży poprzez częściowy outsourcing procesów dystrybucji. Decyzja ta ściśle powiązana była z wcześniej zdefiniowanymi kompetencjami wyróżniającymi, które wynikały z budowania wizerunku i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Przeprowadzona analiza wskazała, że wyróżniającą kompetencją przedsiębiorstwa jest umiejętność budowania oryginalnych, dostosowanych do rzeczywistych potrzeb klientów struktur oferty. Uznano także, iż realizacja procesów sprzedaży nie ma kluczowego znaczenia w budowaniu przewagi strategicznej przedsiębiorstwa.

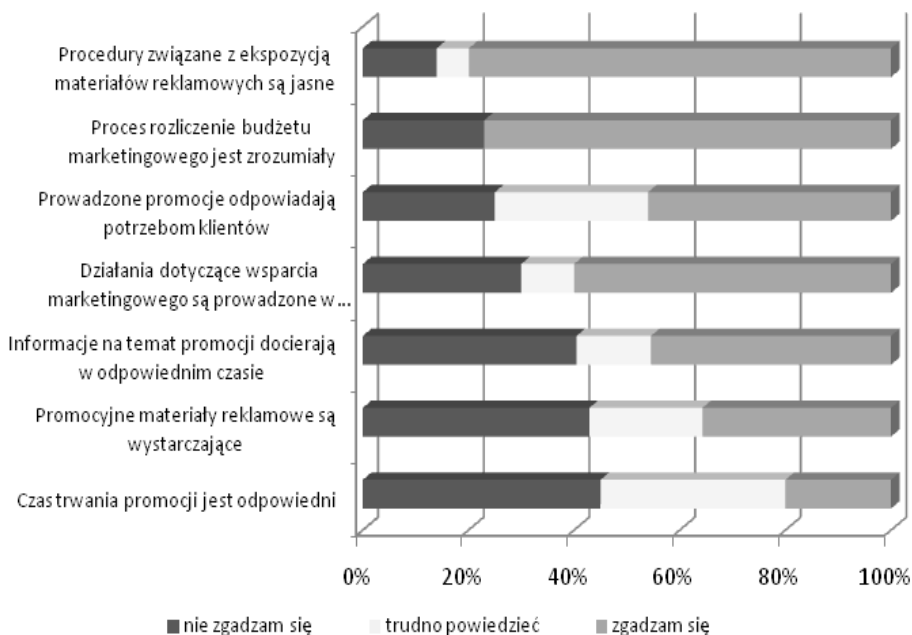
W ramach procesu outsourcingu wyodrębniono części własnych punktów sprzedaży i włączono je do spółki będącej wspólnym przedsięwzięciem z zewnętrznym partnerem biznesowym. Spółka utworzona została z mniejszościowym udziałem przedsiębiorstwa, z zamierzeniem wycofania się z udziałów kapitałowych w przyszłości. W ramach przyjętego planu nastąpił częściowy podział terytorialny sieci dystrybucyjnej, a obaj partnerzy mogli skupić wykorzystaniu własnych kompetencji i zasobów w obsłudze klientów w wybranych regionach.

Intencją przedsiębiorstwa było prowadzenie przez nową spółkę działań związanych z obsługą klienta na takich samych zasadach i z zachowaniem tego samego standardu co w macierzystym przedsiębiorstwie. Dla zapewnienia oczekiwanego standardu obsługi klienta, przejęto metodę badawczą ukierunkowaną na ocenę jakości współpracy i wsparcia usługodawcy. Pierwszym etapem badania było zdefiniowanie standardów obsługi klienta, dotyczących: nawiązywania pierwszych kontaktów, prowadzenia rozmów, przyjmowania zleceń, zawierania umów, dostarczania produktów, udzielania pomocy technicznej oraz przyjmowania reklamacji. Kolejnym etapem w przyjętej metodzie było zbudowanie przez przedsiębiorstwo wewnętrznych procedur, związanych z obsługą nowo powstałej spółki w zakresie

procesów marketingowych, bieżącego wsparcia sprzedaży, prowadzenia rozliczeń, kontroli jakości prowadzonych działań oraz wsparcia technicznego.

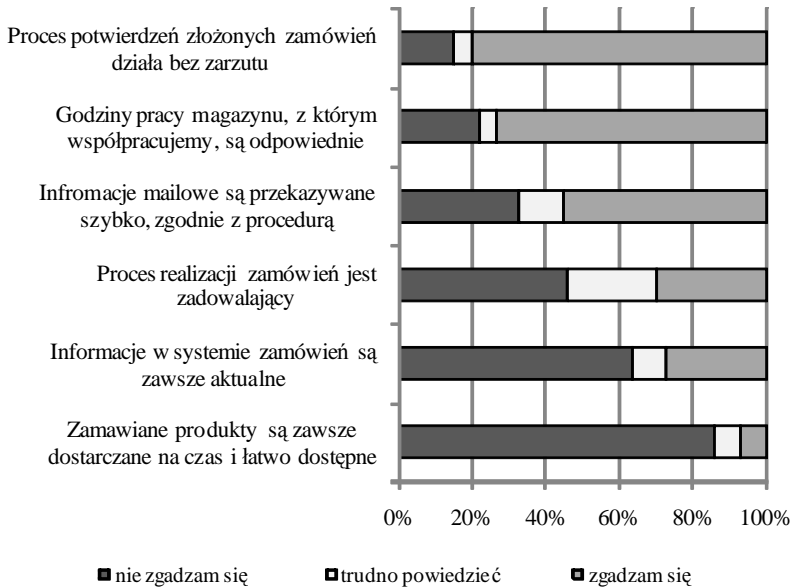
Następnym etapem badania, zrealizowanym po roku współpracy, było przeprowadzenie badania opinii wśród osób zatrudnionych w spółce, które ściśle współdziałały z wybranymi komórkami przedsiębiorstwa. Głównym celem badania miała być weryfikacja zasad współpracy i przeprowadzenie ewentualnych korekt. Badaniem objęto wszystkie punkty sprzedaży spółki (w sumie 19 lokalizacji), jako narzędzie badawcze zastosowano ankietę elektroniczną. W badaniu wypowiedziało się 37 osób. Tematyka badania została podzielona na obszary związane ze współpracą z poszczególnymi komórkami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa: działem logistyki dostaw, działem wsparcia marketingowego i promocji, działem operacyjnym, działem implementacji nowych produktów oraz działem prawnym. Dodatkowo poddano ocenie funkcjonalność dostarczonych aplikacji związanych z obsługą klienta oraz wsparcie dotyczące przeprowadzania szkoleń związanych z wprowadzaniem nowych produktów.

Badanie wyraźnie wykazało, w jakich obszarach współpraca powinna zostać poprawiona. Ogólna ocena relacji wskazała, że najniżej oceniono w tej kwestii działy: wsparcia marketingowego i promocji oraz logistyki dostaw. Pytania szczegółowe, dotyczące wybranych wymiarów współpracy potwierdziły, że w tych dwóch przypadkach istnieją wyraźnie obszary, które wymagają udoskonalenia (rys. 2).



**Rys. 2.** Ocena poszczególnych wymiarów współpracy z działem wsparcia marketingowego i promocji

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie.



**Rys. 3.** Ocena poszczególnych wymiarów współpracy z działem logistyki dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie.

Respondenci wyraźnie słabo oceniali prowadzenie działań promocyjnych. Wprawdzie pod względem merytorycznym promocje były przygotowywane na dobrym poziomie, odpowiadającym potrzebom klientów, ale w opinii badanych poszczególne komponenty akcji promocyjnych były nieodpowiednie: przekazywanie informacji, dostępność materiałów promocyjnych oraz czas trwania promocji.

Podobnie wypowiedzi na temat oceny współpracy z działem logistyki dostaw wskazały na ewidentne braki we współdziałaniu (rys. 3). Główną trudnością, wskazywaną przez badanych była dostępność zamawianych produktów oraz ich terminowe dostarczanie. Dodatkowo istniały problemy z przekazywaniem informacji – zarówno tych dotyczących samego procesu zamówień, jak i operacyjnych, przekazywanych na bieżąco drogą mailową.

Na podstawie przeprowadzonego badania przedsiębiorstwo podjęło stosowne działania korygujące. Utworzono zespoły zadaniowe, których celem było dokładne przestudiowanie wyników badania oraz przejrzenie tych procedur i praktyk współpracy, które zostały nisko ocenione. Na posiedzenia zespołów zaproszeni zostali reprezentanci pracowników spółki w celu lepszego zdiagnozowania niektórych problemów i wypracowania rozwiązań, które mogą być szybko wprowadzone i zaakceptowane przez ogół pracowników. Przy okazji zostały również zidentyfikowane potrzeby przeprowadzenia szkoleń z zakresu komunikacji interpersonalnej oraz wrażliwości biznesowej – w tym rozumienia przebiegów procesów logistycznych realizowanych w przedsiębiorstwie.



## 6. Podsumowanie

Budowanie przewagi konkurencyjnej wymaga podejmowania niestandardowych działań, które przelamują dotychczasowe normy i konwencje w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Dokładne zdefiniowanie kompetencji wyróżniających jest pierwszym krokiem na tej drodze. Kolejnym jest podjęcie decyzji, w jaki sposób kompetencje te będą dalej zakorzenione w działaniach operacyjnych. W przypadku procesów logistycznych, dotyczących obsługi klienta, jednym ze sposobów jest ich outsourcing. Kontakt z klientem należy do klasy działań kluczowych, więc jego outsourcing wymaga dobrego przygotowania zasad współpracy z partnerem. Oprócz wymaganego w takich sytuacjach zaufania i ścisłego bieżącego współdziałania między partnerami wymagane jest również wprowadzenie mechanizmów kontrolnych oraz wypracowanie rozwiązań korygujących w przypadku pojawiania się odchyżeń od pierwotnych założeń funkcjonowania procesu.

## Literatura

- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000.
- Brewster Ch., Harris H., Sparrow P., *On the top of the world*, „People Management” 2001 nr 10.
- Ciesielski M., *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001.
- Collis D.J., Montgomery C.A., *Konkurowanie zasobami*, „Harvard Business Review Polska” 2009, styczeń.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego 2000.
- Duening T., Click R., *Essentials of Business Process Outsourcing*, Wiley & Sons Inc., Hoboken 2005.
- Greengrad S., *Make smarter business decisions: Know what employees can do*, „Workforce” 2001, no. 11.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2004.
- Halvey J., Melby B., *Business process outsourcing, Process, Strategy, Contracts*, Wiley & Sons Inc. 2000.
- Huff A.S. i in., *Strategic Management. Logic & Action*, Wiley & Sons Inc. 2009.
- King A.W., Fowler S.W., Zeithaml C.P., *Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle – management edge*, „Academy of Management Executive” 2001, vol. 15, no. 2.
- Lucia A.D., Lepsinger R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.
- Martin J., *Lean Six Sigma for supply chain management*, McGraw-Hill, London 2006.
- McIvor R., *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.
- Oblój K., *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 11.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, maj – czerwiec.
- Stankiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002.

- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- Womack J., Jones D., *Odchudzenie firm – eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu*, CIM, Warszawa 2001.

## **LOGISTIC PROCESS IMPROVEMENT AS PART OF THE CUSTOMER SERVICE ON THE EXAMPLE OF THE TELECOMMUNICATION COMPANY**

**Summary:** Building the competitive advantage requires taking unconventional actions which break existing norms and conventions in functioning of enterprises. Defining distinguishing competence is the first step in this way. The next step is making a decision in what way this competence will be farther rooted into operations. In the case of logistic processes concerning customer service, the outsourcing is one of the ways. The contact with the customer is included in a class of crucial actions, so the outsourcing of the activity requires a good preparation of principles of the cooperation with the business partner. In spite of confidence and the close day by day cooperation between partners required in such situations, it is a need to introduce control mechanisms and to work out corrective solutions in the case of some deviations from original assumptions of process functioning.