

Stanisław SMYK¹

OBSŁUGA KLIENTA JAKO ZAKRES WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI ABSOLWENTA STUDIÓW LICENCJACKICH

Artykuł zawiera wyniki badań obrazujące treści kształcenia i ich strukturę adekwatną do potrzeb przygotowania zawodowego absolwentów studiów licencjackich kierunku logistyka. Ponadto przedstawiony został zbiór celów kształcenia, jakie powinny być osiągnięte w ramach wykładów i ćwiczeń. Tak określona warstwa dydaktyczna artykułu została osadzona w teorii problemu, wyselekcjonowanej ze względu na istotę obsługi klienta i logistycznej obsługi klienta oraz zakres treści kształcenia niezbędnych do realizacji na studiach pierwszego stopnia.

CUSTOMER SERVICE AS A RANGE OF KNOWLEDGE AND ABILITIES OF A BACHELOR STUDIES GRADUATE

The article contains the results of a survey showing contents of educating and their structure adequate to the purposes of occupational preparing of bachelor studies graduates of the logistics faculty. Moreover, there was presented the collection of educating aims, which should be realized during lectures and exercises. Defined in this way the didactic layer of the article was set in a problem theory, selected in view of essence of customer service and logistic customer service and the extent of educating contents essential for realization on a first degree studies.

1. WSTĘP

Obsługa klienta stanowi obszar wiedzy i umiejętności niezbędnych absolwentowi studiów wyższych pierwszego stopnia. Współczesne ujęcie tej problematyki odnosi się albo do praktycznych czynności wykonywanych przez personel bezpośrednio kontaktujący się z klientami, albo do decyzji i działań menedżerów związanych z procesami gospodarczymi obejmującymi między innymi przedsięwzięcia kształtujące relacje z klientami – ostatecznymi nabywcami dóbr i usług, a także klientami – podmiotami gospodarczymi będącymi nabywcami towarów, wyrobów i usług niezbędnych im do spełniania swojej misji jako organizacji.

¹ Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Wydział Zamiejscowy w Warszawie.
00-842 Warszawa; ul. Łucka 11. Tel./fax: (22) 656 36 15; tel. (22) 656 36 16.
E-mail: dziekanat_wawa@swspiz.pl

Istotny jest zatem problem, który można wyrazić w postaci pytania: **Jakie treści kształcenia na studiach pierwszego stopnia powinny być realizowane, aby właściwie przygotować absolwentów do kształtowania procesów logistycznych, adekwatnych do założonego poziomu obsługi klienta?** Niewątpliwie standardy kształcenia na kierunku logistyka w sposób pośredni wskazują je, ale istnieje wiele możliwości bezpośredniego oddziaływania na studenta, tym samym kształtowania zróżnicowanych umiejętności, które mogą stanowić bardziej lub mniej trafnie dobrany ich zestaw, niezbędny współczesnemu menedżerowi logistyki.

Rozwiązanie tak określonego problemu badawczego pozwoliło określić treści kształcenia ujęte w formie przedmiotu przewidzianego do realizacji w ramach studiów pierwszego stopnia. Tym samym treści referatu zawierają rozważania odnoszące się do:

- cech wspólnych i różnic pojęć „obsługa klienta” i „logistyczna obsługa klienta”;
- wymiaru treści kształcenia zawartych w standardach kształcenia na kierunku logistyka;
- propozycji ujęcia treści kształcenia dotyczących obsługi klienta w formie przedmiotu studiów wyższych.

Ocena propozycji tych treści może być podstawą do dalszych analiz i modyfikacji kształcenia w opisanym zakresie.

2. OBSŁUGA KLIENTA I LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA – CECHY WSPÓLNE I RÓŻNICE

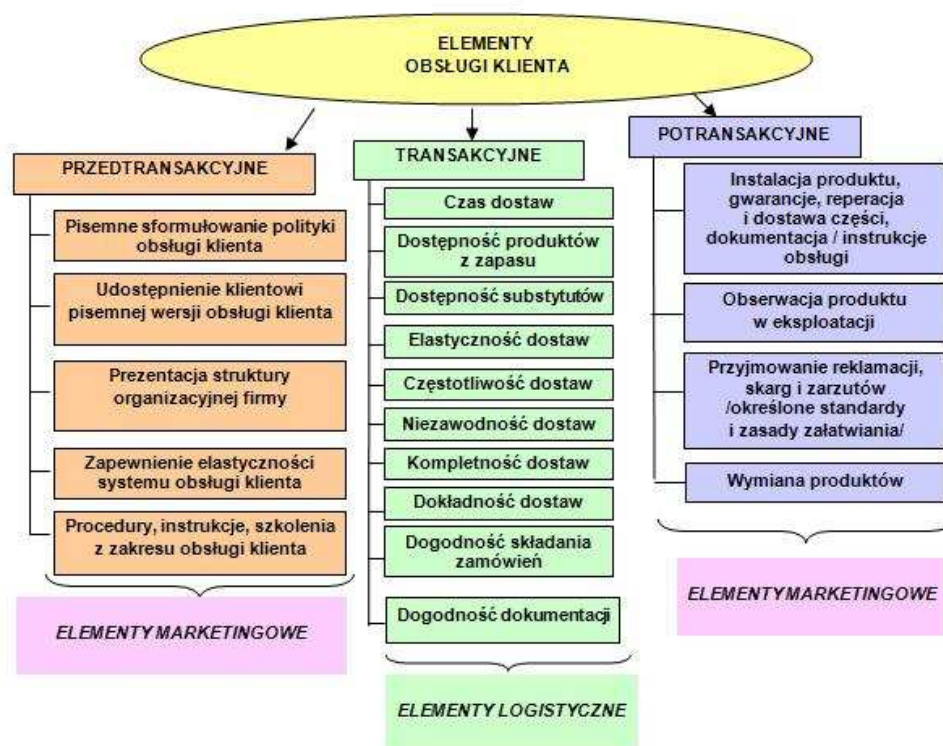
Podstawą funkcjonowania łańcuchów dostaw jest dążenie do określonej jakości obsługi klienta, co pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej i „wygrywanie” walki o klienta – ostatecznego nabywcę dóbr i usług. Tak jak łańcuch dostaw w swej istocie obejmuje nie tylko aspekty logistyczne działalności gospodarczej (określane niekiedy mianem łańcucha logistycznego), tak i obsługa klienta posiada wiele wymiarów. Do zasadniczych wymiarów obsługi klienta należy zaliczyć: wymiar logistyczny i wymiar marketingowy. Najwyraźniej wymiary te różnicuje Danuta Kempny², która zidentyfikowała przedtransakcyjne, transakcyjne i potransakcyjne elementy obsługi klienta, co przedstawia rys. 1.

Uprawnione jest stwierdzenie, że wymiar marketingowy w głównej mierze tworzony jest poprzez podejmowanie działań odnoszących się do przedtransakcyjnych i potransakcyjnych elementów obsługi klienta. Natomiast wymiar logistyczny tworzą działania związane z realizacją transakcyjnych elementów obsługi klienta.

Istotnym zatem problemem staje się określenie istoty obsługi klienta, co wydaje się nie być trudnym ze względu na codzienne przeżywanie doświadczeń z tym związanych. W istocie rzeczy jest inaczej. To powszechne określenie staje się trudne do określenia w momencie, gdy chcemy uporządkować treści kształcenia niezbędne do realizacji w ramach studiów wyższych. Okazuje się, że treści marketingowe i treści logistyczne przenikają się wzajemnie, a ich rozdzielenie wiąże się z pewnymi trudnościami. Jest to przesłanka i argument do integracji działalności logistyczno – marketingowej nie tylko w wymiarze gospodarczym, ale i dydaktycznym. Niestety współczesne przygotowanie specjalistów zajmujących się sferą marketingową i logistyczną oraz ogromny zakres wiedzy i

² D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 19-27.

umiejętności specjalistycznych koniecznych do opanowania w obrębie każdej z wymienionych dyscyplin, nie sprzyja takiemu podejściu. Pozostaje zatem klasyczne, specjalistyczne podejście do opisywanej rzeczywistości, ze względu na możliwość zbyt powierzchownego przedstawiania tej problematyki przyszłym menedżerom logistyki.



Rys. 1. Marketingowe i logistyczne elementy obsługi klienta

Źródło: opracowano na podstawie: D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 19-27.

W praktyce pojęcia „obsługa klienta” i „logistyczna obsługa klienta” są używane zamiennie, co jest pewnym błędem z punktu widzenia istoty treści związanych z przygotowaniem zawodowym absolwentów marketingu i logistyki. Niezbędne jest zatem podejmowanie prób zdefiniowania tych pojęć po to, aby jednoznacznie zidentyfikować wymiary treści kształcenia, adekwatne do potrzeb menedżerów współczesnych przedsiębiorstw.

W prezentowanym referacie wykorzystane zostanie podejście autorów książki *Zarządzanie logistyczne* ze względu na uniwersalność sformułowań odnoszących się do tych dwóch pojęć i fakt, że w polskiej literaturze uszczegółowienia tych określeń w zasadzie wiążą się z rozszerzaniem istoty pojęć użytych w tej książce, która była jedną z pierwszych i ważnych

pozycji literatury logistycznej w Polsce, co miało ogromny wpływ na współczesne opracowania naukowe.

Należy zaznaczyć, że *obsługę klienta możemy postrzegać jako coś, co firma dodatkowo, przy okazji zakupu, zapewnia nabywcom jej produktów lub usług*³. Widać, że takie podejście do obsługi klienta zwraca uwagę na rozpowszechnione we współczesnej literaturze logistycznej pojęcie „produktu rozszerzonego”. Z marketingowego punktu widzenia można wyróżnić trzy poziomy produktu⁴:

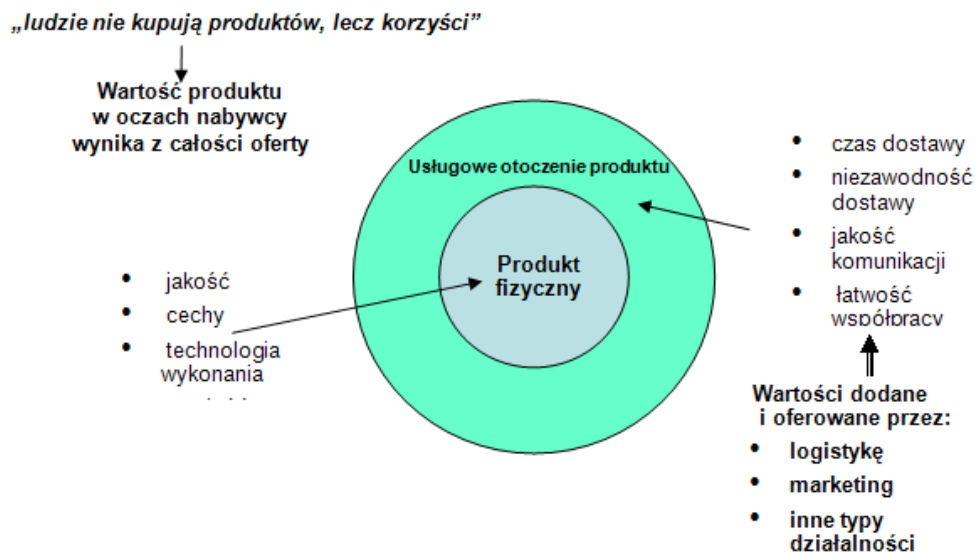
- produkt jako cel zakupu nabywcy: korzyść lub usługa podstawowa (ang. *core benefit or service*);
- produkt rzeczywisty (fizyczny) lub usługa (ang. *tangible or physical product or service itself*);
- produkt rozszerzony (ang. *augmented product*), który obejmuje wtórne korzyści – stanowiące jego integralny element – w stosunku do produktu fizycznego, wzbogacające ten produkt o tak zwaną usługową otoczkę produktu, co obrazuje rys. 2.

Zatem obsługa klienta wiąże się wprost z tworzeniem wartości dodanej, czyli „otoczki korzyści” w jej dwóch, podstawowych wymiarach: marketingowym i logistycznym. Wymienione wcześniej elementy obsługi klienta, a właściwie działania niezbędne do ich spełnienia, pozwalają osiągnąć określony poziom obsługi klienta, w tym logistycznej obsługi klienta. Tym samym można stwierdzić, że obsługa klienta jest swoistym „produktem”, który można zaoferować nabywcy. Ponadto produkt ten można różnicować adekwatnie do potrzeb klientów, co wiąże się z rozpoznawaniem rynków klientów, ich preferencji i możliwości, co znowu kieruje nas w sferę marketingu.

Współczesne łańcuchy dostaw skłaniają menedżerów do identyfikacji obsługi klienta – podmiotu gospodarczego, będącego partnerem biznesowym (klient instytucjonalny) i obsługi klienta – ostatecznego nabywcy dóbr i usług. W takim podejściu widać wyraźnie podwójną złożoność pojęcia, a mianowicie jakość obsługi ostatecznego nabywcy dóbr i usług – konsumenta (poziom wartości całkowitej oferowanej konsumentowi) zależy wprost od jakości obsługi podmiotów – ogniów łańcucha dostaw.

³ J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 154.

⁴ Ph. Kotler, *Marketing Management*, Wyd. V, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1990, s. 225-226.



Rys. 2. Produkt rozszerzony

Źródło: opracowano na podstawie: M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Wydanie II, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Poligraf Drelów 2000, s. 41.

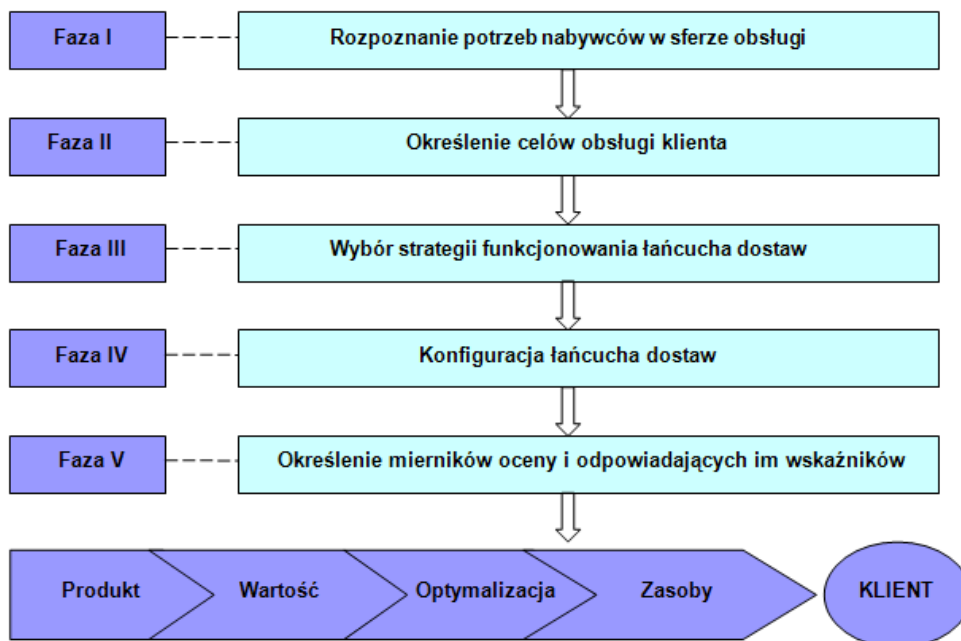
Zatem istotne jest dostrzeżenie konieczności i istoty orientacji łańcucha dostaw na obsługę klienta, a budowanie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa – z perspektywy procesu logistycznej obsługi klienta – wiąże się z koniecznością identyfikacji i realizacji określonych faz w ramach danego łańcucha dostaw, zobrazowanych na rys. 3.

W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej stosuje się zróżnicowane podejście do obsługi klienta, co wyrażają fragmenty strategii organizacji odnoszące się do tej sfery działalności, przy czym można wyróżnić **trzy poziomy obsługi klienta**, czy też trzy ogólne koncepcje obsługi, co obrazuje rys. 4.

Obsługę klienta można traktować jako **zbiór określonych działań koniecznych do wykonania, aby zaspokoić potrzeby klienta** (ang. *customer service as an activity*), czego przykładem może być opracowywanie zamówień i fakturowanie, przyjmowanie zwrotów wyrobów gotowych, obsługa reklamacji. Są to działania niezbędne, aczkolwiek nie dodające wartości. Innym przykładem tego typu podejścia do obsługi klienta jest przygotowanie personelu kontaktującego się bezpośrednio z klientami do odpowiednich zachowań mających na celu kształtowanie właściwych relacji i osiągnięcie sukcesu w zakresie sprzedaży. Wiele szkoleń z zakresu obsługi klienta jest przygotowanych właśnie pod tym kątem, gdzie jako cele szkolenia wymienia się:

- wzmocnienie orientacji na klienta;
- uświadomienie roli dobrej obsługi klienta dla sukcesu firmy oraz pracownika;
- zapoznanie uczestników z najważniejszymi technikami działania w zakresie obsługi klienta;

- poprawa osobistych umiejętności uczestników w zakresie komunikacji z klientami⁵.



Rys. 3. Fazy realizacji działań zorientowanych na obsługę klienta w łańcuchu dostaw

Źródło: I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. Wyższej Szkoły Logistyki, Poznań 2007, s. 43.

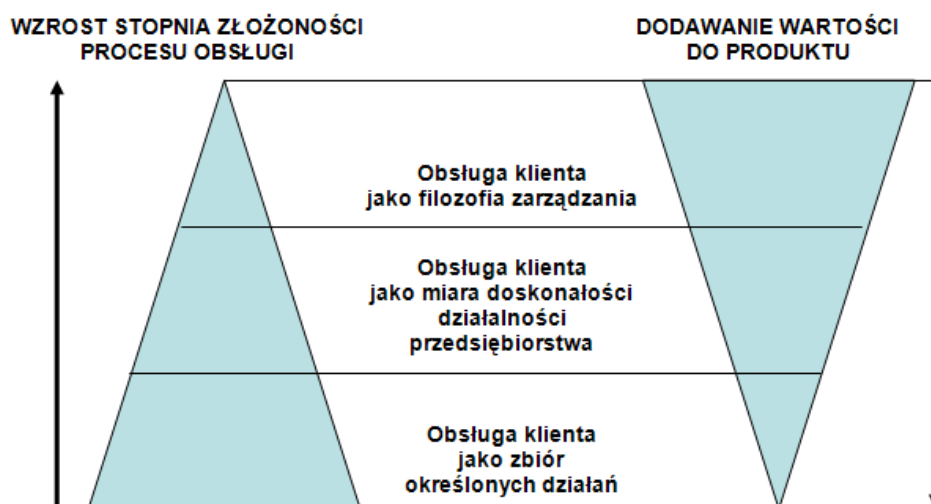
Widać wyraźnie, że to podejście wiąże się głównie z działaniami poza logistycznymi.

Obsługę klienta można traktować także **jako miarę doskonałości działalności przedsiębiorstwa**, w tym jego systemu logistycznego (ang. *customer service as performance levels*). Na tym poziomie rozpatruje się ją jako mierzalne wyniki działań, przy czym istotne jest dotrzymanie zadeklarowanych standardów obsługi (czasu, niezawodności, kompletności dostaw, dostępności zapasu, wielkości uszkodzeń). Podstawowe standardy są dostosowane do wymagań i warunków panujących na danym rynku. Takie podejście posiada istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Pozwala ocenić jakość zastosowanych rozwiązań w kategoriach ilościowych, co jest niezbędne do podejmowania wielowymiarowych (infrastrukturalnych, organizacyjnych, związanych z pozyskiwaniem zasobów) działań modernizacyjnych w firmie. Podejście to generuje potrzebę doboru i posługiwania się odpowiednimi miernikami i wskaźnikami obsługi, w tym logistycznej obsługi klienta⁶.

⁵ <http://www.gfkm.pl/x.php/1/760/Profesjonalna-Obsluga-Klienta.html>, 09.02.2010.

⁶ J. Twaróg, *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Wyd. ILiM, Poznań 2003, s. 86-104.

Obsługę klienta można także traktować jako **filozofię zarządzania i misję danej organizacji** (ang. *customer service as a management philosophy*). Wyrazem takiego podejścia jest podporządkowanie działalności przedsiębiorstwa (i łańcucha dostaw) obsłudze klienta. Takie zachowania stosują najczęściej liderzy rynkowi, wdrażający coraz nowsze idee zarządzania po to, aby bronić zdobytej pozycji (co często wyraża się w działaniach związanych z informatyzacją procesów logistycznych, indywidualizacją obsługi).



Rys. 4. Poziomy obsługi klienta i ich wpływ na tworzenie wartości dodanej

Źródło: opracowanie własne.

W przekonaniu autora uprawnione jest stwierdzenie, że obsługa klienta jest pojęciem szerokim, odnoszącym się głównie do działań logistycznych i marketingowych, które można zlokalizować na trzech poziomach. Logistyczna obsługa klienta jest pojęciem węższym, przy czym można ją określić, jako **zdolność łańcucha dostaw (lub systemy logistycznego przedsiębiorstwa) do zaspokajania potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody**, jako jej głównych elementów⁷.

Ponownie można odnieść się do istoty głównych form działalności gospodarczej, a mianowicie działalności produkcyjnej, marketingowej i logistycznej, aby wykazać znaczenie tak określonych elementów dla identyfikacji istoty logistycznej obsługi klienta. Produkcja przyczynia się do stworzenia użyteczności formy wyrobu gotowego, z czym wiążą się określone właściwości fizykochemiczne, jako efekty określonych procesów produkcyjnych, w wyniku których materiały przeistoczyły się w dany wyrób. Użyteczność posiadania (dysponowania wyrobem) jest efektem procesów marketingowych, w wyniku których kształtowane jest przekonanie klienta, że tylko ten wyrób spełni jego szeroko rozumiane potrzeby, wymagania i pragnienia. Z kolei użyteczność miejsca i czasu powstaje

⁷ J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., op. cit., s. 156.

w wyniku podejmowanych działań logistycznych. I właśnie te formy użyteczności wiążą się wprost z wymienionymi wcześniej grupami elementów logistycznej obsługi klienta.

Kategoria czasu odnosi się do czasu realizacji zamówienia, z czym wiążą się działania niezbędne do: przygotowania zamówienia i jego przekazania do dostawcy; realizacja (skompletowanie) zamówienia; przygotowanie wysyłki i dostawa zamówionej partii wyrobów gotowych.

Niezawodność dostawy może być istotniejsza od czasu jej realizacji. Wyniki obliczeń wskazują, że wahania czasu dostaw znacząco wpływają na poziom zapasu bezpieczeństwa, a zatem klient może istotnie zmniejszyć poziom zapasów bezpieczeństwa, o ile dostawy są regularne⁸. Nieregularne dostawy komplikują nie tylko sprzedaż, ale i produkcję. Wyrazem niedoskonałości w tym zakresie są koszty utraconej sprzedaży i szeroko rozumiane straty produkcyjne.

Komunikowanie się jest dwustronnym dialogiem pomiędzy kupującym i sprzedającym, który pozwala kontrolować proces realizacji zamówienia. Jasne, dokonane w porę przekazanie wiadomości partnerowi, nawet jeśli dotyczy opóźnień w realizacji zamówienia, jest niezbędne dla osiągnięcia efektywnej logistycznej obsługi klienta. Jakość przepływów informacyjnych wprost determinuje jakość procesów fizycznego przepływu dóbr, a zatem wszelkie błędy powstałe na drodze przekazywania informacji skutkują wzrostem całkowitych kosztów logistycznych i pogorszeniem jakości tej obsługi. Ten aspekt logistycznej obsługi klienta jest czynnikiem skłaniającym menedżerów do stosowania rozwiązań informatycznych i doskonalenia technologii informacyjnych w sferze logistyki (elektronicznej wymiany dokumentów, technologii radiowych i kodów kreskowych do identyfikacji produktów).

Wygoda jest związana ze zróżnicowanymi wymaganiami klientów i potrzebą elastycznego podejścia do różnych grup klientów i spełniania ich potrzeb. Jest elementem logistycznej obsługi klienta wymagającym zróżnicowanej polityki przedsiębiorstwa uwzględniającej różny udział klientów w sprzedaży przedsiębiorstwa. Przybierający na znaczeniu klient (duży udział w sprzedaży) wymaga wysokiego poziomu obsługi, natomiast klient o małym udziale nie uzasadnia wyższego, bardziej kosztownego poziomu obsługi. Logistyczne potrzeby klientów różnią się pod względem wymaganych opakowań, środków transportu, terminów dostaw. Menedżer logistyki musi uwzględniać także warunki konkurencyjne na danym rynku. Silna konkurencja wymaga zazwyczaj wyższego poziomu obsługi, a więc i większej wygody dla klientów. W skrajnej sytuacji zaspokojenie potrzeb klienta pod względem wygody może wiązać się z koniecznością sformułowania odmiennej koncepcji logistycznej obsługi dla każdego klienta⁹.

3. OBSŁUGA KLIENTA JAKO ZAKRES WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI OKREŚLONY W STANDARDACH KSZTAŁCENIA

Standardy kształcenia dla kierunku logistyka zawierają zapisy odnoszące się wprost lub pośrednio do wymagań, jakie należy spełnić, aby właściwie przygotować menedżera

⁸ S. Krzyżaniak, *Podstawy zarządzania zasobami w przykładach*, Wyd. ILiM, Poznań 2003, s.135.

⁹ F. J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Wyd. SGH, Warszawa 2001, s. 40-41.

logistyki do podejmowania decyzji związanych z logistyczną obsługą klienta¹⁰. W opisie *Kwalifikacji absolwenta* zwraca się uwagę na fakt, że absolwent studiów licencjackich *Powinien rozumieć (...) istotę logistycznej obsługi klienta*.

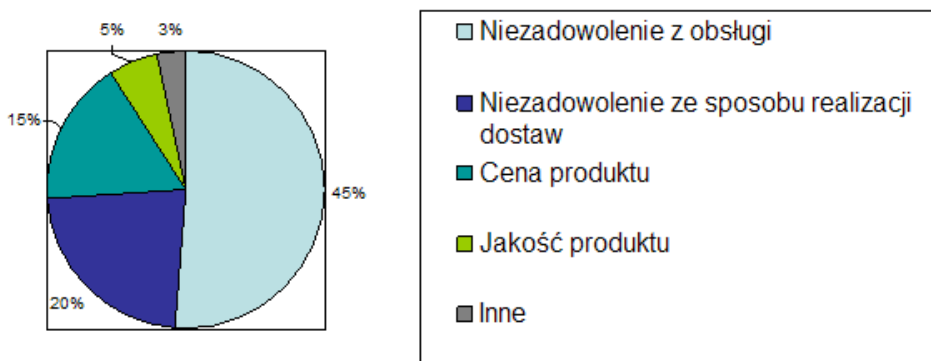
Tak określony ogólny wymóg związany z potrzebą i koniecznością wyposażenia absolwenta w określoną wiedzę znajduje swoje odbicie w grupie treści podstawowych. W ramach kształcenia, w zakresie ekonomii, student poznaje teorię konsumenta, przy czym brak jest jednoznacznych zapisów odnoszących się do rodzajów umiejętności i kompetencji jako efektów kształcenia. W wypadku kształcenia w zakresie marketingu treści kształcenia odnoszą się do zachowań i segmentacji konsumentów, jako elementów planu marketingowego, przy czym i w tym wypadku nie istnieją zapisy odnoszące się wprost do zakresu umiejętności i kompetencji absolwenta studiów licencjackich.

Dopiero treści kierunkowe obejmują wiele zagadnień odnoszących się pośrednio do obsługi klienta. Na podkreślenie zasługują treści kształcenia (...) *w zakresie logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw*, gdzie twórcy standardów skoncentrowali uwagę na procesach logistycznych i ich integracji z innymi procesami gospodarczymi. Ponadto obowiązuje się kształcących na kierunku logistyka do rozpatrywania czynników integrujących przedsiębiorstwa w łańcuchy dostaw. Treści odnoszące się do zarządzania łańcuchem dostaw koncentrują uwagę Czytelnika na metodach, narzędziach wskaźnikach i kryteriach oceny jakości działań podejmowanych w ramach łańcucha dostaw. Również zaznaczono, że na tym etapie kształcenia należy przybliżyć studentom „model zintegrowanego łańcucha dostaw”.

Przytoczone zapisy wskazują, że nie istnieją wymogi dotyczące kształcenia obejmującego aspekty obsługi klienta, wyrażone bezpośrednio. Istnieje zatem potrzeba określenia zakresu treści kształcenia, które pozwoliłyby spojrzeć na procesy logistyczne przedsiębiorstwa jako zbiory działań podejmowane w celu zaspokojenia potrzeb klientów, wynikających ze strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przytaczane badania wskazują, że logistyka w swej istocie koncentruje się na spełnianiu oczekiwań klientów instytucjonalnych – ogniw łańcucha dostaw i ostatecznych nabywców dóbr, co czyni ją atrakcyjną sferą działalności przedsiębiorstwa podejmowanej w związku z budowaniem przewagi konkurencyjnej na współczesnych rynkach¹¹. Można także stwierdzić, że zasadnicze przyczyny utraty klientów wiążą się z niedoskonałością procesów logistycznych, co często jest podawane jako powód podejmowania działań doskonalących systemy i procesy logistyczne przedsiębiorstwa, co przedstawia rys. 5. Zatem uzasadnione jest stwierdzenie, że istnieje potrzeba realizacji treści kształcenia pozwalających dostrzec związki pomiędzy jakością efektów procesów logistycznych i zachowaniami klientów – kreatorów zysku przedsiębiorstwa. Jest to warunek konieczny doboru treści kształcenia dla studentów studiów licencjackich kierunku logistyka, bez względu na zapisy w standardach kształcenia, szczególnie w sytuacji, gdy nie określono wymagań dydaktycznych w sposób wyrazisty i bezpośredni.

¹⁰ <http://www.rgs.w.edu.pl/files/active/0/logistyka20070210.doc>, 09.02.2010.

¹¹ *Logistyka w biznesie*, (red.) M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2006, s. 128-133.



Rys. 5. Zasadnicze przyczyny utraty klientów współczesnych przedsiębiorstw

Źródło: M. Cichosz, *Logistyczna obsługa klienta. Materiały autorskie do wykładu*, Wyd. SGH, Warszawa 2005, s. 7.

Programy kształcenia powinny obejmować grupy treści ogólnych, podstawowych i kierunkowych oraz specjalistycznych. Przedmiot „Obsługa klienta” powinien być zakwalifikowany do treści specjalistycznych, ze względu na swobodę dysponowania czasem kształcenia obowiązkowego, z czym wiąże się także swoboda doboru treści kształcenia.

4. OBSŁUGA KLIENTA JAKO PRZEDMIOT KSZTAŁCENIA

Przedstawione wyniki badań wskazują, że obsługa klienta może być traktowana jako wynik działań marketingowych i logistycznych, a jej najważniejsze aspekty stanowią:

- badanie, pomiar i dostosowywanie strategii obsługi do wymagań klientów występujących na danym rynku;
- identyfikacja uwarunkowań i możliwości wdrożenia efektywnej obsługi konsumenta (ang. *Efficient Consumer Response – ECR*);
- zarządzanie relacjami z klientem (ang. *Customer Relationship Management – CRM*).

Takie podejście może być podstawą do określenia tematyki przedmiotu oraz zakresu wiedzy i umiejętności, jako podstawy przygotowania menedżera logistyki do analizy i oceny procesów logistycznych przez pryzmat spełniania zidentyfikowanych, rozpoznanych i uznanych za istotne, z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa, elementów obsługi klienta.

Niewątpliwie zasadniczym wyznacznikiem współczesnych zadań dydaktycznych jest takie przygotowanie absolwenta danego kierunku studiów, aby mógł zrozumieć procesy zachodzące w przedsiębiorstwie jako zestawy działań podjętych w celu zbudowania określonej przewagi konkurencyjnej. Konkurencja postrzegana jest przez uczestników gry

rynkowej jak ciągła rywalizacja, współzawodnictwo, które można wygrać, zapewniając sobie przewagę nad rywalami. Jednym z najważniejszych, a jednocześnie najtrudniejszym do skopiowania instrumentów walki konkurencyjnej jest p o z i o m o b s ł u g i k l i e n t a. Przedsiębiorstwa na rynku często nie są już w stanie konkurować między sobą za pomocą ceny ani jakości, a oferowane produkty są bardzo podobne. Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają, że ich sukces rynkowy zależy od siły konkurencyjnej całego łańcucha dostaw, w którym uczestniczą. Poziom obsługi klienta jest wypadkową działań podejmowanych wewnątrz firm i w ramach łańcucha dostaw.

Sieć dostaw jako złożona struktura stawia przed działami logistyki przedsiębiorstw wiele wyzwań, których przyczyną są:

- wiele lokalizacji dostawców, a zwłaszcza odbiorców;
- wiele jednoczesnych transakcji zakupów i sprzedaży (sprzedaż jest szczególnie trudno skoordynować);
- złożone zależności w łańcuchach dostaw wynikające z różnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych, kultur organizacji występujących w poszczególnych ogniwach, zróżnicowanych poziomów obsługi;
- globalne wymiary łańcuchów dostaw wymuszające konieczność stosowania różnych rozwiązań transportowych, różnicowania wyrobu i jego dostosowywania do potrzeb lokalnych rynków, różnicowania struktury i wielkości zapasu.

Tym samym treści kształcenia odnoszące się do istoty funkcjonowania łańcucha dostaw powinny stanowić podstawę do określenia zakresu przedmiotu „Obsługa klienta”. Dotychczasowa praktyka pozwala sformułować stwierdzenie, że czas realizacji takiego przedmiotu powinien wynosić co najmniej 30 godzin. Poniższa tabela zawiera propozycję tematyki zajęć pozwalających studentom poznać:

- **istotę obsługi klienta;**
- **uwarunkowania tworzenia wartości dla klienta;**
- **istotę efektywnej obsługi klienta;**
- **podstawy badań jakości obsługi klienta.**

Ponadto studenci powinni umieć:

- **określać wpływ rozwiązań stosowanych w łańcuchach dostaw na jakość obsługi klienta;**
- **identyfikować mierniki i wskaźniki poziomu jakości obsługi klienta;**
- **wskazywać zależności pomiędzy działaniami logistycznymi w przedsiębiorstwie i poziomem jakości obsługi klienta.**

Przytoczony układ treści kształcenia pozwala zrozumieć istotę integracji działań logistycznych i marketingowych jako niezbędnego warunku do skutecznego funkcjonowania łańcuchów dostaw, czego wyrazem jest osiągnięcie założonego poziomu jakości obsługi klienta – ostatecznego nabywcy dóbr i usług.

Tabela 1. Tematyka przedmiotu „Obsługa klienta”

Lp.	Treść tematu	Forma zajęć		Czas zajęć [min]
		wykład	ćwiczenie	
1.	Obsługa klienta jako efekt funkcjonowania łańcucha dostaw	×		2 × 45
2.	Elementy obsługi klienta		×	2 × 45
3.	Tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta	×		2 × 45
4.	Opracowanie koncepcji obsługi klienta		×	2 × 45
5.	Mierniki i wskaźniki jakości obsługi klienta	×		2 × 45
6.	Wyznaczanie mierników i wskaźników jakości obsługi klienta		×	2 × 45
7.	Zarządzanie relacjami z klientem CRM	×		2 × 45
8.	Ocena lojalności klienta		×	2 × 45
9.	Efektywna obsługa konsumenta ECR	×		2 × 45
10.	Efektywna obsługa konsumenta jako efekt funkcjonowania łańcucha dostaw dóbr szybko rotujących		×	2 × 45
11.	Podstawy badań jakości obsługi klienta	×		2 × 45
12.	Proces podejmowania decyzji przez klienta		×	2 × 45
13.	Strategie obsługi klienta	×		2 × 45
14.	Zasadnicze aspekty obsługi klienta – repetytorium		×	2 × 45
15.	Kolokwium – zaliczenie ćwiczeń		×	2 × 45

Źródło: opracowanie własne.

Z dydaktycznego punktu widzenia istotna jest struktura treści kształcenia, co przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Struktura treści kształcenia przedmiotu „Obsługa klienta”

Lp.	Temat	Zakres prezentowanych zagadnień (treść zajęć)
1	2	3
1.	Obsługa klienta jako efekt funkcjonowania łańcucha dostaw	1. Orientacja łańcucha dostaw na potrzeby klienta 2. Poziom obsługa klienta
2.	Elementy obsługi klienta	1. Istota obsługi klienta 2. Przedtransakcyjne elementy obsługi klienta 3. Transakcyjne elementy obsługi klienta 4. Potransakcyjne elementy obsługi klienta
3.	Tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta	1. Potrzeby, wymagania i pragnienia klientów 2. Pragnienie sprawowania kontroli przez klienta w procesie jego obsługi 3. Istota tworzenia wartości dla klienta 4. Dostarczanie wartości klientowi – koncepcja obsługi
4.	Opracowanie koncepcji obsługi klienta	1. Hierarchia potrzeb Masłowa jako podstawa do określania potrzeb, wymagań i pragnień klienta 2. Charakterystyka działań logistycznych tworzących wartość dla klienta 3. Analiza przykładowych koncepcji obsługi klienta
5.	Mierniki i wskaźniki jakości obsługi klienta	1. Istota pomiaru jakości obsługi klienta 2. Charakterystyka wybranych mierników jakości obsługi klienta 3. Charakterystyka wybranych wskaźników jakości obsługi klienta
6.	Wyznaczanie mierników i wskaźników jakości obsługi klienta	1. Obliczanie i interpretacja wskaźnika OTIF 2. Wybór kryteriów i wyznaczanie mierników obsługi klienta 3. Wyznaczanie wskaźników obsługi klienta i analiza związków między miernikami i wskaźnikami
7.	Zarządzanie relacjami z klientem CRM	1. Istota zarządzania relacjami z klientem 2. Zasadnicze uwarunkowania segmentacji rynku klientów 3. Programy lojalnościowe.

Lp.	Temat	Zakres prezentowanych zagadnień (treść zajęć)
1	2	3
8.	Ocena lojalności klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Istota lojalności klienta 2. Metody oceny lojalności 3. Analiza wpływu stałych klientów na rentowność przedsiębiorstwa
9.	Efektywna obsługa konsumenta ECR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Istota efektywnej obsługi konsumenta 2. Związki ECR z procesami łańcucha dostaw 3. Charakterystyka metod, narzędzi i technologii (redukujących koszty i czas) wykorzystywanych w ramach ECR
10.	Efektywna obsługa konsumenta jako efekt funkcjonowania łańcucha dostaw dóbr szybko rotujących. Studium przypadku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Charakterystyka strategii ECR w łańcuchu dostaw produktów spożywczych 2. Ciągłe uzupełnianie produktów jako kluczowy element ECR 3. Analiza podstawowych korzyści wynikających z zastosowania ECR
11.	Podstawy badań jakości obsługi klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proces podejmowania decyzji przez klienta 2. Charakterystyka wybranych metod badań bezpośrednich (obserwacja, rozmowa, badania wewnętrzne jakościowe i ilościowe) 3. Istota wykorzystania niezadowolonych klientów do poprawy jakości ich obsługi
12.	Proces podejmowania decyzji przez klienta. Studium przypadku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocena przydatności wybranych metod badań bezpośrednich jakości obsługi klienta 2. Sporządzanie wykresu „Słabe i mocne strony mojej firmy związane z procesem podejmowania decyzji przez klienta”
13.	Strategie obsługi klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pojęcie strategii obsługi klienta i jej rodzaje 2. Konkurencyjne i niekonkurencyjne strategie obsługi klienta 3. Ewolucja struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa ze względu na potrzeby obsługi klienta
14.	Zasadnicze aspekty obsługi klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketingowy i logistyczny wymiar obsługi klienta 2. Istota badań poziomu obsługi klienta 3. Strategie obsługi klienta
15.	Zasadnicze aspekty obsługi klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaliczenie ćwiczeń 2. Wypełnienie dokumentacji dydaktycznej

Źródło: opracowanie własne.

Analiza i ocena takiego ujęcia przedmiotu wymaga także odniesienia się do szczegółowych celów kształcenia, jakie powinny być osiągnięte w wyniku realizacji określonych jednostek dydaktycznych – zajęć. Zestaw tych celów przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Szczegółowe cele kształcenia „Obsługi klienta”

Lp. 1	Tematyka zajęć 2	Cele kształcenia 3
1.	Obsługa klienta jako efekt funkcjonowania łańcucha dostaw	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapoznać z istotą związków procesów zachodzących w łańcuchu dostaw z poziomem obsługi klienta. 2. Kształtować umiejętność określania istoty obsługi klienta. 3. Kształtować umiejętność dostrzegania możliwości modyfikacji rozwiązań logistycznych w łańcuchu dostaw pod kątem doskonalenia obsługi klienta.
2.	Elementy obsługi klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kształtować umiejętność określania istoty obsługi klienta. 2. Kształtować umiejętność identyfikacji elementów obsługi klienta.
3.	Tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapoznać z istotą tworzenia i dostarczania wartości dla klienta. 2. Kształtować umiejętność określania koncepcji obsługi klienta.
4.	Opracowanie koncepcji obsługi klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikacja potrzeb, wymagań i pragnień klienta. 2. Określanie działań logistycznych tworzących wartość dla klienta.
5.	Mierniki i wskaźniki jakości obsługi klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapoznać z istotą mierników, wskaźników standardów obsługi klienta. 2. Kształtować umiejętność dostrzegania możliwości modyfikacji rozwiązań logistycznych w łańcuchu dostaw pod kątem doskonalenia obsługi klienta.
6.	Wyznaczanie mierników i wskaźników jakości obsługi klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kształtować umiejętność obliczania i interpretacji wskaźnika OTIF. 2. Kształtować umiejętność wyznaczania wskaźników obsługi klienta oraz analizy istoty związków między miernikami, wskaźnikami i standardami obsługi klienta.
7.	Zarządzanie relacjami z klientem CRM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapoznać z istotą koncepcji zarządzania relacjami z klientem. 2. Kształtować umiejętność określania uwarunkowań segmentacji rynku klientów i doboru programów lojalnościowych.
Lp.	Tematyka zajęć	Cele kształcenia

1	2	3
8.	Ocena lojalności klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kształtować umiejętność doboru metod oceny lojalności klientów 2. Kształtować umiejętność analizy wpływu stałych klientów na rentowność przedsiębiorstwa.
9.	Efektywna obsługa konsumenta ECR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapoznać z istotą związków ECR z procesami łańcucha dostaw. 2. Kształtować umiejętność identyfikacji i charakteryzowania wybranych metod, narzędzi i technologii wykorzystywanych w ramach ECR.
10.	Efektywna obsługa konsumenta jako efekt funkcjonowania łańcucha dostaw dóbr szybko rotujących. Studium przypadku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kształtować umiejętność analizy i oceny związków ECR z procesami łańcucha dostaw. 2. Kształtować umiejętność analiza podstawowych korzyści wynikających z zastosowania ECR
11.	Podstawy badań jakości obsługi klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapoznać z istotą procesu podejmowania decyzji przez klienta. 2. Kształtować umiejętność oceny przydatności wybranych metod badania jakości obsługi klienta i ich doboru w konkretnej sytuacji.
12.	Proces podejmowania decyzji przez klienta. Studium przypadku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kształtować umiejętność oceny przydatności wybranych metod badań bezpośrednich jakości obsługi klienta. 2. Kształtować umiejętność sporządzania wykresu „Słabe i mocne strony mojej firmy związane z procesem podejmowania decyzji przez klienta”.
13.	Strategie obsługi klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapoznać z istotą strategii obsługi klienta. 2. Kształtować umiejętność identyfikacji i charakteryzowania strategii obsługi klienta. 3. Kształtować umiejętność dostrzegania wpływu potrzeb w zakresie obsługi klienta na struktury organizacyjne przedsiębiorstw.
14.	Zasadnicze aspekty obsługi klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kształtować umiejętność identyfikacji strategii obsługi klienta.
15.	Zasadnicze aspekty obsługi klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza i ocena efektów kształcenia.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona struktura treści i celów kształcenia została praktycznie wykorzystana w procesie kształcenia studentów na kierunku logistyka. Weryfikację i trwałość efektów

kształcenia będzie można sprawdzić w trakcie opracowywania prac licencjackich i ich obrony. Będzie to przedmiotem dalszych badań, co znajdzie wyraz w opracowaniach naukowych, które zostaną przedstawione na planowanej konferencji naukowej.

5. WNIOSKI

Absolwent studiów licencjackich, jako menedżer logistyki, powinien być przygotowany do identyfikacji działań logistycznych i ich wpływu na poziom obsługi klienta. Powinien dostrzegać związki pomiędzy jakością procesów logistycznych i pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa na danym rynku zbytu. Zdobyta wiedza i umiejętności powinny być przydatne do dostrzegania potrzeby integracji działań logistycznych wewnątrz przedsiębiorstwa i z jego partnerami. Tym samym istnieje potrzeba wyposażenia go w konkretne umiejętności z zakresu logistyki i marketingu, co jednocześnie jest przesłanką ku temu, aby przedmiot „Obsługa klienta” był przedmiotem realizowanym w końcowym okresie studiów i spełniał rolę przedmiotu „spinającego” dotychczasowe kształcenie specjalistyczne.

Zaproponowany układ treści kształcenia i odpowiadające mu cele kształcenia są spójne z teorią przedmiotu badań i stanowią rozwiązanie problemu określonego we wstępie referatu. Wskazane zapisy w standardach kształcenia ukazują pewną niedoskonałość w określeniu wymagań dydaktycznych, jakie należy spełnić na studiach licencjackich, co może być przyczyną wielu rozbieżności związanych nie tylko z interpretacją samych pojęć „obsługa klienta i „logistyczna obsługa klienta”, ale i zakresu oraz rodzaju treści kształcenia oferowanych dla studentów tego typu studiów.

Dalsze badania powinny być skoncentrowane na identyfikacji potrzeb organizacji, nie tylko gospodarczych, kierowanych do absolwentów studiów licencjackich na kierunku logistyka, a odnoszących się do zakresu przygotowania zawodowego dotyczącego wiedzy i umiejętności odnoszących się do aspektów logistycznej obsługi klienta.

Autor jest świadom konieczności podjęcia dalszych badań, szczególnie badań wspólnych przedstawicieli szkół wyższych kształcących menedżerów logistyki. Być może przedstawione wyniki badań zainspirują badaczy do stworzenia międzyuczelnianego zespołu badawczego, a w konsekwencji do przedstawienia doskonalszej propozycji treści kształcenia, koherentnych z potrzebami organizacji zatrudniających absolwentów studiów licencjackich.

6. BIBLIOGRAFIA

- [1] Beier F. J., Rutkowski K.: *Logistyka*, Wyd. SGH, Warszawa 2001.
- [2] Christopher M.: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Wydanie II, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Poligraf Drelów 2000.
- [3] Cichosz M.: *Logistyczna obsługa klienta. Materiały autorskie do wykładu*, Wyd. SGH, Warszawa 2005.
- [4] Coyle J. J., Bardi E. J., Langley Jr. C. J.: *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.

-
- [5] Fechner I.: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. Wyższej Szkoły Logistyki, Poznań 2007.
- [6] <http://www.gfkm.pl/x.php/1/760/Profesjonalna-Obsluga-Klienta.html>.
- [7] <http://www.rgsw.edu.pl/files/active/0/logistyka20070210.doc>.
- [8] Kempny D.: *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- [9] Kotler Ph.: *Marketing Management*, Wyd. V, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1990.
- [10] Krzyżaniak S.: *Podstawy zarządzania zapasami w przykładach*, Wyd. ILiM, Poznań 2003.
- [11] Twaróg J.: *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Wyd. ILiM, Poznań 2003.
- [12] *Logistyka w biznesie*, (red.) M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2006.