

Polityka obsługi klienta w logistyce, cz.2

Logistyka,
Obsługa klienta

Streszczenie

Imperatywem realizacji, wdrożenia i skutecznego rozwoju kosztowo efektywnej obsługi klienta w logistyce przedsiębiorstw jest stosowanie i konsekwentne przestrzeganie formalnie uporządkowanych obszarów zadaniowych w dziedzinie opracowania i wdrożenia polityki przedsiębiorstwa w tym zakresie. Główne założenia polityki logistycznej obsługi klienta zaprezentowane zostały w części 1 i 2 artykułu.

POLICY OF CUSTOMER SERVICE IN LOGISTICS, PART 2

Abstract

Imperative of realization, implementation and efficient development of cost-effective customer service in logistics of the enterprises is adaptation and consistent application of formally organized areas in the field of development and implementation of enterprise's policy in this regard. The main assumptions of the logistic customer service policy are presented in parts 1 and 2 of the article.

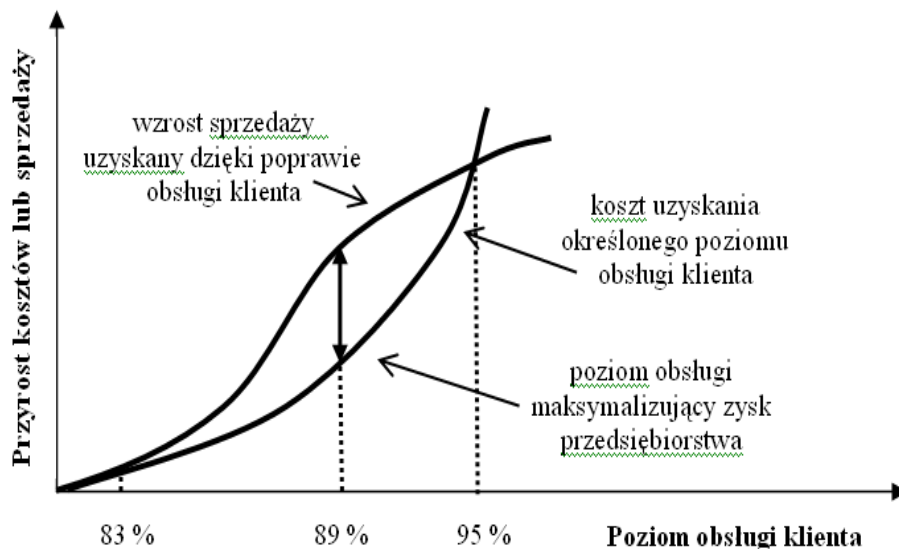
1. WPŁYW POZIOMU LOGISTYCZNEJ OBSŁUGI KLIENTA NA KOSZTY I ZYSK PRZEDSIĘBIORSTWA

Kwestia właściwej obsługi klienta w logistyce wymaga wieloaspektowych badań w kontekście kosztów, rentowności, jakości, a także nieustannego monitoringu i kontroli. Ostra konkurencja w okresie szeroko rozumianych procesów globalizacji gospodarki światowej, warunkuje walkę o konsumenta poprzez zaspokojenie jego potrzeb i wychodzenie im naprzeciw, gdyż dziś akceptowany stan obsługi, jutro okazuje się nie do przyjęcia. W aspekcie ograniczania nakładów finansowych współczesnych przedsiębiorstw na funkcjonowanie, ten składnik systemu logistycznego generujący najwyższe koszty trzeba poddać szczególnej analizie.

Dokonanie wyboru między wysokim poziomem obsługi, a dążeniem do minimalizacji jej kosztów tworzy najważniejszy dylemat w logistyce. W przypadku ustalenia obsługi na wysokim stopniu, gwałtownie wzrastają koszty, z kolei na zbyt niskim obserwuje się negatywny wpływ na liczbę klientów. Dodatkowo należy uwzględnić zależności między poziomem obsługi, wielkością sprzedaży i zyskami przedsiębiorstwa. W obliczu zależności stopień obsługi logistycznej kształtuje się w dążeniu do optymalizacji, dostosowanej do rzeczywistych wymagań rynkowych, a nie maksymalizacji, czy też ustalanego wzorca.

Wszelkie działania w zakresie obsługi zmierzają więc do zwiększenia pożądanego przez nabywców poziomu obsługi, przy jednoczesnym dążeniu do zmniejszania kosztów logistycznych obsługi, tj. kosztów dystrybucji fizycznej, kosztów wyczerpania zapasów oraz kosztów niesprawnej obsługi [11]. Kształtując optymalny poziom obsługi, należy zatem rozważyć zarówno wzajemne zależności pomiędzy kosztami logistycznymi a poziomem obsługi logistycznej, jak i wpływ wyższego poziomu obsługi na wielkość sprzedaży i zyski przedsiębiorstwa [18] (Rysunek 1.).

¹Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, e-mail: kadlubek@zim.pcz.pl



Rys. 1. Wpływ poziomu obsługi klienta na wielkość sprzedaży, koszty logistyczne i zysk przedsiębiorstwa
Źródło: [1]

Współzależności przedstawione na Rysunku 1 dowodzą, iż:

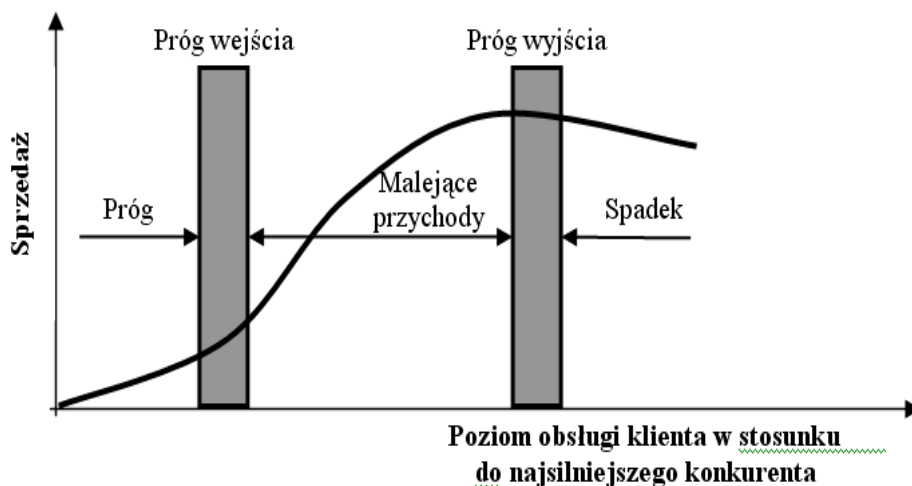
- warunkiem uzyskania konkurencyjnej pozycji na rynku, a w efekcie zwiększenia sprzedaży i zysków, jest zaoferowanie poziomu obsługi wyższego niż u przedsiębiorstw konkurencyjnych [4];
- podnoszenie poziomu obsługi logistycznej powoduje wzrost kosztów tej obsługi, które są jednak do pewnego momentu rekompensowane przez przyrost sprzedaży [10];
- maksymalizowaniu zysku powinny towarzyszyć takie działania logistyczne, które zapewnią osiągnięcie optymalnego poziomu obsługi, tj. zapewniającego największą różnicę między dodatkową sprzedażą i dodatkowymi kosztami jej osiągnięcia (tu: 89%) [2];
- podwyższanie poziomu obsługi logistycznej nabywców przez przedsiębiorstwa maksymalizujące sprzedaż jest uzasadnione do poziomu wyznaczonego punktem przecięcia się krzywych przyrostu sprzedaży i kosztów uzyskania określonego poziomu obsługi, warunkującego tę sprzedaż [3].

2. PROGI OBSŁUGI KLIENTA W LOGISTYCE

Krzywe kosztów i sprzedaży nawiązują również do koncepcji progu obsługi, wyjaśniającej relacje pomiędzy sprzedażą i wzrostem poziomu obsługi ponad poziom oferowany przez najsilniejszych konkurentów przedsiębiorstwa [1]. Ilustrowane na Rysunku 2 zależności mają postać krzywej, przechodzącej przez trzy obszary [11]:

1. próg wejścia;
2. obszar malejących przychodów ze sprzedaży;
3. próg wyjścia.

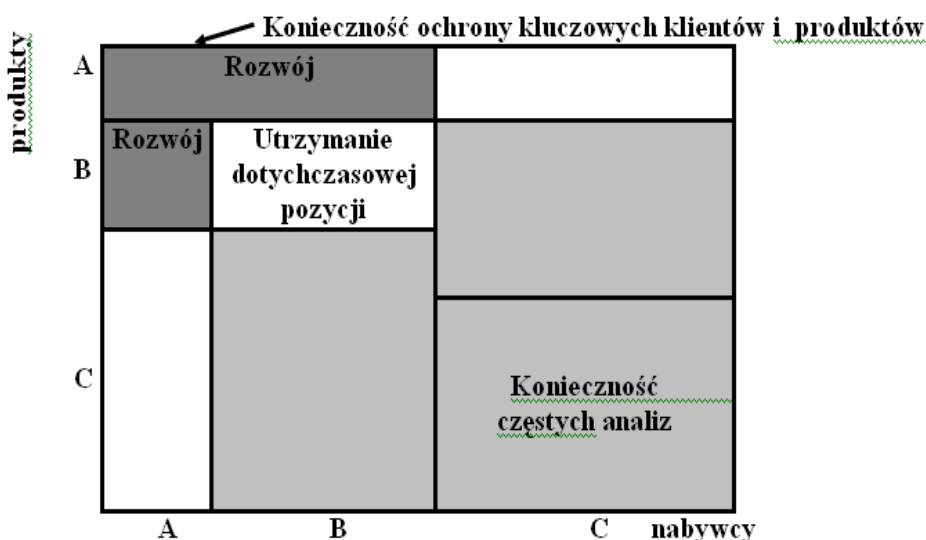
Wyróżnione obszary świadczą, iż w miarę wzrostu ponad poziom oferowany przez konkurentów, obsługa klienta przynosi niejednakowe korzyści ekonomiczne. Jeśli związek między dostawcami i odbiorcami nie istnieje lub obsługa jest na bardzo niskim poziomie, sprzedaż jest niewielka lub nie występuje wcale. Na większości rynków istnieje bowiem pewien akceptowany poziom obsługi, czyli próg wejścia. Osiągnięcie tego progu, czyli wyrównanie poziomu obsługi do poziomu najważniejszych konkurentów, oznacza szybszy wzrost sprzedaży [5]. Wyraźny wzrost sprzedaży następuje jednak dopiero po przekroczeniu poziomu oferowanego przez większość konkurentów obecnych na rynku, co na Rysunku 2 symbolizuje poziom wejścia do obszaru środkowego. W miarę wzrostu poziomu obsługi, przedsiębiorstwo zaczyna przejmować klientów od coraz silniejszych konkurentów – sprzedaż wzrasta. Dalsze doskonalenie obsługi przynosi korzyści mniej niż proporcjonalne. Sprzedaż wówczas wzrasta wolniej, a po przekroczeniu górnego progu na wyjściu – maleje [11].



Rys. 2. Koncepcja progów obsługi
Źródło: [1]

3. RENTOWNOŚĆ KLIENTA I AUDYT OBSŁUGI

Analizując koszty obsługi logistycznej klientów, należy również przeprowadzić kalkulację zyskowności poszczególnych nabywców (grup klientów, segmentów). Pozwala ona przedsiębiorstwu różnicować oferowany poziom obsługi w zależności od wartości klienta i wartości produktu, który klient nabywa. Zdaniem m.in. M. Christopher'a [6], M. Cichosz [4], S. Kauf [10], D. Kempny [11], Ch. Schulte [13], B. Z. Szalek, B. Milewskiej i D. Milewskiego [16], podstawą przeprowadzenia klasyfikacji rentowności klientów i produktów może być odkrycie Wilfreda Pareta, określane prawem Pareta bądź zasadą 80/20, zgodnie z którą około 20% klientów (i produktów) przedsiębiorstwa generuje około 80% jego zysków, czy też około 20% klientów (i produktów) przedsiębiorstwa generuje 80% jego kosztów. Dlatego też przedsiębiorstwa powinny koncentrować się zarówno na obsłudze tzw. segmentów kluczowych, jak i na oferowaniu produktów kluczowych [13]. Jak przekonuje Rysunek 3, jedynie niewielka liczba nabywców poprzez zakup niewielkich ilości zyskownych produktów przyczynia się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo znacznych zysków: jeżeli 20% nabywców kupuje 20% produktów i jest to 4% wszystkich transakcji, to 80% nabywców z 80% całkowitej sprzedaży przynosi 64% wszystkich zysków przedsiębiorstwa. Z perspektywy przedsiębiorstwa najistotniejsza jest zatem wysokojakościowa obsługa głównych nabywców, kupujących najważniejsze produkty, bowiem 4% transakcji przynosi aż 64% całkowitych zysków przedsiębiorstwa [6].



Rys. 3. Obsługa klienta a reguła Pareto
Źródło: [6]

Niewspółmierności w dochodach i kosztach wywoływanych przez poszczególnych klientów, zmuszają do sporządzania wnikliwej kalkulacji kosztów i przychodów przypadających na jednego klienta, czyli analizy bezpośredniej rentowności klienta [6] (Tabela 1). Warunkiem niezbędnym do przeprowadzenia analizy rachunku wyników klientów jest

prorowadzenie księgowości zgodnie z zasadami rachunku kosztów działań ABC (*Activity Based Costing* [8]). Wdrożenie rachunku kosztów działań narzuca konieczność przypisania klientowi nie tylko kosztów bezpośrednio związanych z jego obsługą, ale poprzez określone procedury podziału również tych kosztów, które często kwalifikowane są jako koszty ogólne przedsiębiorstwa. Księgowość tradycyjna często nie umożliwia przedsiębiorstwu przypisania kosztów wielu działań do konkretnych klientów, tym samym ograniczając możliwość oceny ich rzeczywistej zyskowności [4].

Tab. 1. Rachunek wyników klienta

Przychody	• wartość sprzedaży netto
minus	
Koszty	<ul style="list-style-type: none"> • koszty sprzedaży • prowizje od sprzedaży • rozmowy telefoniczne • czas pracownika obsługującego danego klienta • specjalne bonusy i rabaty • koszty realizacji zamówienia • koszty promocji (widoczne i ukryte) • koszty merchandisingu • niestandardowe opakowanie bądź utylizacja opakowania • koszty utrzymywania zapasu dla klienta • koszty powierzchni magazynowej dla klienta • koszty materiałowe • koszty transportu • koszty dokumentacji / komunikacji • koszty zwrotów / odmowy przyjęcia towaru • kredyt kupiecki

Źródło: [7]

Na podstawie analizy porównawczej kosztów obsługi logistycznej dla różnych grup klientów i segmentów rynku, tworzone są alternatywne pakiety obsługi. Proces projektowania powinien uwzględniać wyjątkowość różnych segmentów poprzez oferowanie usług o odmiennych cechach, wyróżniających je spośród innych, dostępnych w przedsiębiorstwach konkurencyjnych. M. Christopher [6], M. Dobrzyński [9], H. N. Shycon i C. J. Ritz [15] postulują następujące etapy opracowywania pakietu obsługi logistycznej:

- identyfikacja konkurencyjnych inicjatyw z zakresu obsługi logistycznej klienta, a także polityki w obszarze każdego produktu i kanału rynkowego;
- określenie i pomiar kluczowych elementów obsługi;
- badanie symulacyjne wpływu elementów obsługi na udział w rynku i inne wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstwa;
- określenie dopuszczalnych zakresów odchyień w obrębie elementów obsługi;
- powtórne zaprojektowanie pakietu obsługi logistycznej, uwzględniającego maksymalizację efektywnych działań i nakładów przy równoczesnej eliminacji działań nie dodających wartości dla klienta.

Ze względu na konieczność koordynowania licznych stadiów kreowania ostatecznej postaci polityki obsługi logistycznej nabywców w przedsiębiorstwie, istotne znaczenie ma spójna polityka kontroli i modyfikacji obsługi [14]. Właściwe procedury kontroli powinny na bieżąco śledzić i oceniać realizację wyznaczonych wcześniej standardów, jak i szybko reagować na odchylenia od założonych norm [11]. Z racji dynamicznego charakteru polityki obsługi klienta, zmiany zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i jego otoczeniu, mogą być kontrolowane czteroetapowym, kompleksowym audytem obsługi:

- zewnętrznym audytem obsługi klienta;
- wewnętrznym audytem obsługi klienta;
- identyfikacją potencjalnych możliwości i metod usprawnienia obsługi klienta;
- ustaleniem właściwego poziomu obsługi klienta.

4. WNIOSKI

Przywołane schematy polityki obsługi logistycznej nabywców kierunkują rozwój przedsiębiorstwa, celując w uzyskanie synergii korzyści ze wzrostu podnoszenia poziomu obsługi logistycznej i wyzwalanego tą drogą spadku kosztów, czyli powiększania się marży pokrycia finansowego, które może być częściowo angażowane w proces dalszego podnoszenia jakości logistycznej obsługi klienta.

5. BIBLIOGRAFIA

- [1] Ballou R. H.: *Basic Business Logistics. Transportation. Materials Management. Physical Distribution*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1997.

- [2] Baraniecka A., Rodawski B., Skowrońska A.: *Logistyka – ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- [3] Beier F. J., Rutkowski K.: *Logistyka*, Wyd. SGH, Warszawa 1999.
- [4] Cichosz M.: *Logistyczna obsługa klienta*, [w:] Rutkowski K. /red./: *Logistyka dystrybucji*, Wyd. SGH, Warszawa 2005.
- [5] Ciesielski M./red./: *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa 2006.
- [6] Christopher M.: *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London 1998.
- [7] Christopher M.: *The customer planner*, Butterworth Heinemann, Oxford 1992.
- [8] Cooper R., Kaplan R. S.: *The Design of Cost Management Systems: Text Cases and Readings*, Prentice Hall International, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1991.
- [9] Dobrzyński M.: *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2007.
- [10] Kauf S.: *Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki*, Studia i Monografie, Nr 340, Wyd. UO, Opole 2004.
- [11] Kempny D.: *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.
- [12] Kościelniak H.: *Economic Monitoring in Logistics Subsystems in Enterprises*, ALS. Advanced Logistic Systems. Theory and Practice ,Vol.3, Miscolec 2009.
- [13] Schulte Ch.: *Logistik*, 3 Aufl. München 1999.
- [14] Markham W. J.: *The logistics audit*, Cambridge Strategy Publications Ltd., Cambridge 2004.
- [15] Shyon H. N., Ritz C. J.: *Analytical techniques to evaluate service level required for sales growth and profitability*, Shyon Associates Inc., Waltham 1984.
- [16] Szałek B. Z., Milewska B., Milewski D.: *Problemy mikrologistyki*, Wyd. PTE w Szczecinie, Szczecin 1994.
- [17] Ślusarczyk B.: *Podstawy kosztów logistyki przedsiębiorstw*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
- [18] Torres L., Miller J.: *Aligned logistics operations*, [w:] Gattorna J.: *Strategic supply chain alignment. Best practice in supply chain management*, GOWER Publishing Limited, USA 1999.