

Polityka obsługi klienta w logistyce, cz.1

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 1

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. WSTĘP

We współczesnych czasach osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej nie wynika jedynie z zastosowania nowoczesnych technologii lub wprowadzania innowacyjnych produktów, ale z efektywnej logistycznej obsługi klienta, pozwalającej na zdobycie i utrzymanie lojalności nabywców korzystających ponownie z zaproponowanej oferty. Coraz trudniej dostrzec różnicowanie techniczne i jakościowe towarów, w przeciwieństwie do poziomu obsługi świadczonej w danej firmie. W celu optymalnego zaspokojenia oczekiwań kontrahentów w tej kwestii, koniecznym jest nieustanna diagnoza ich potrzeb i konfrontacja ze stanem rzeczywistym, by zidentyfikować powstałe rozbieżności.

2. DEFINICJA OBSŁUGI KLIENTA W LOGISTYCE

Logistyczna obsługa klienta sprawia, że produkty i usługi stają się dostępne dla kupującego. Biorąc pod uwagę jej rolę zarówno dla sprzedawcy jak i nabywcy bywa często traktowana jako filozofia działania i misja firmy. To ona nadaje sens wszystkim działaniom i procesom logistycznym, by właściwy towar, we właściwej ilości i jakości, we właściwym czasie znalazł się we właściwym miejscu. Stanowi sumę netto poszczególnych działań logistycznych w przedsiębiorstwie i wypadkową funkcjonowania całego systemu logistycznego, by osiągnąć zadowolenie klienta przy możliwie najniższych kosztach.

Z punktu widzenia logistyki, obsługa odbiorców skupia się głównie na rzeczywistej dystrybucji dóbr z uwzględnieniem właściwego: stanu, miejsca, ilości i czasu przy jednoczesnym uzyskaniu profitu [31].

Innym przykładem może być definicja zaproponowana przez R.H. Ballou, określająca obsługę klienta jako „wiele wzajemnie sprzężonych czynności logistycznych decydujących o satysfakcji klienta przy zakupie produktu lub usługi” [3].

Logistyczna obsługa klienta kojarzona jest najczęściej z aktywnością powiązaną z wykonaniem określonej dostawy, jednak jakość obsługi zależna jest od toku postępowania w całym łańcuchu dostaw [9]

Według E. Gołembskiej logistyczna obsługa klienta skupia się na umożliwianiu klientowi nabycia oferowanego produktu w odpowiednim miejscu i czasie, a miarą tejże obsługi jest możliwość wykonania zamówienia z rezerw bieżących [12].

Właściwa obsługa logistyczna zajmuje drugie miejsce, zaraz po jakości produktu, wśród pożądanych atrybutów dostawcy i określa się ją jako najważniejszą funkcję całego systemu logistycznego. To nadrzędne zadanie w stosunku do innych strategicznych obszarów przedsiębiorstwa, gdyż bez względu na wielkość czy profil produkcji, jego istnienie ściśle zależy od klientów, którzy wyrażają chęć zakupu oferowanych towarów bądź usług. Współczesne firmy powinny przyjąć orientację na kontrahentów i w swojej misji deklorować dążenie do jak najlepszego zaspokojenia ich potrzeb. Nie mogą zapomnieć jednak o monitoringu i pomiarze osiągnięć w tym zakresie, odwołując się do określonych standardów i przebiegu procesu obsługi. Jej istota wiąże się z postrzeganiem przez kupującego wartości produktu przez pryzmat całości oferty, czyli sumy jakości produktu i standardu obsługi.

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

3. UWARUNKOWANIA POLITYKI OBSŁUGI KLIENTA W LOGISTYCE

W świetle rozważań dotyczących z jednej strony istoty poziomu logistycznej obsługi nabywców kwantyfikowanego wewnątrz przedsiębiorstwa, z drugiej natomiast analizy czynników determinujących kształtowanie usług z perspektywy samych klientów, można sformułować podstawowe obszary zadaniowe w dziedzinie opracowania i wdrożenia polityki przedsiębiorstwa w tym zakresie. Procesowi właściwego zarządzania logistyczną obsługą klienta, m.in. M. Christopher [6], M. Dobrzyński [11], D. P. Herron [17], stawiają następujące wymagania:

- określenie ogólnej filozofii obsługi klienta przez przedsiębiorstwo w kategoriach postawy, organizacji i odpowiedzialności;
- opracowanie własnych standardów obsługi klienta, opartych na badaniach nad zależnością pomiędzy różnymi poziomami obsługi klienta oraz kosztami osiągnięcia i utrzymania tych poziomów, w celu przyjęcia najkorzystniejszej polityki dla każdego segmentu rynku;
- informowanie odbiorców, czego mogą oczekiwać w ramach serwisu klienta w ramach danego poziomu obsługi.

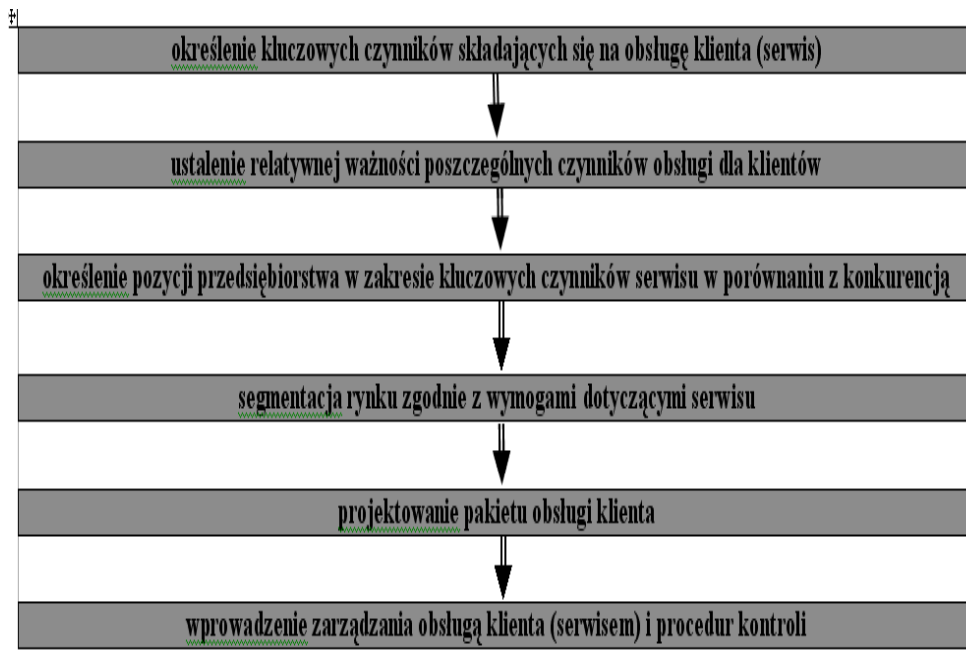
Najefektywniejsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa rozwijającego politykę obsługi klienta, zgodną z trzema wymienionymi postulatami, według zarówno wspomnianych powyżej autorów, jak i A. Harrison'a i R. van Hoek'a [15], P. R. Jr. Murphy'ego i D. F. Wood'a [22], można osiągnąć poprzez spełnienie następujących warunków:

- identyfikację czynników obsługi klienta kształtujących proces podejmowania decyzji zakupu;
- ocenę wzajemnych zależności pomiędzy różnymi elementami obsługi klienta (*customer service-mix*);
- zróżnicowanie poziomów obsługi klienta w zależności od segmentu rynku, kanału dystrybucji, dobra.

D. Kempny i D. Kisperska-Moroń [19] u podstaw rozwoju polityki obsługi klienta wskazują natomiast następujące czynności:

- rozpoznanie istniejących, różnych segmentów rynku;
- rozpoznanie potrzeb klientów lub dostrzeżonego popytu wewnątrz wyróżnionych segmentów rynku;
- determinacja jasno sprecyzowanych i mierzalnych standardów obsługi klienta dla różnych segmentów rynku;
- *trade-off*² między kosztami i różnymi poziomami obsługi klienta;
- pomiar zrealizowanych usług;
- łączność z klientami w sprawie właściwego wykonania i oceny już zrealizowanych usług.

Imperatywem realizacji, wdrożenia i skutecznego rozwoju kosztowo efektywnej obsługi klienta jest stosowanie i konsekwentne przestrzeganie formalnie uporządkowanych etapów, które zgodnie z postulatami A. Rushton'a i J. Oxley'a [26], oraz przywołaniami m.in. M. Christopher'a [6], M. Ciesielskiego [8], J. Długosza [10], M. Dobrzyńskiego [11], D. Kempny i D. Kisperskiej-Moroń [19], opisuje Rysunek 1.

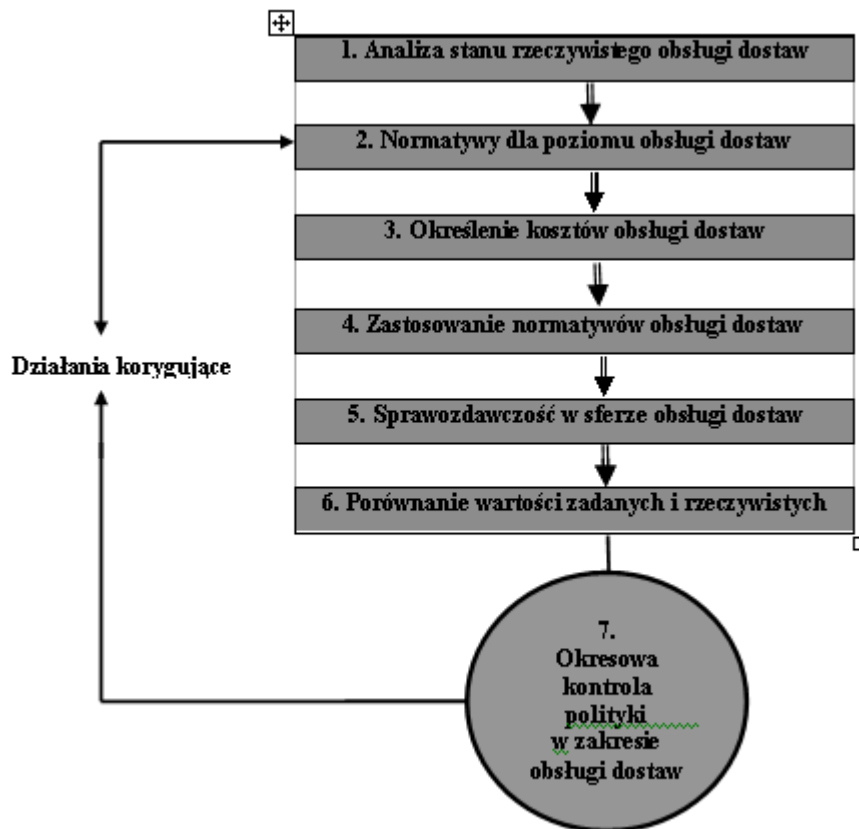


Rys. 1. Schemat rozwoju polityki obsługi klienta (serwisu)
Źródło: [26]

² *Trade-off* oznacza relacje przemienności między różnymi celami przy gotowości do rezygnacji z jednego celu na rzecz drugiego. W logistyce opisuje mechanizm ustępstw kosztowych lub kosztowo-dochodowych, czyli wzajemną współzależność i substytucyjność kosztów logistycznych, a także kosztów i dochodów ze sprzedaży. Por. [20]

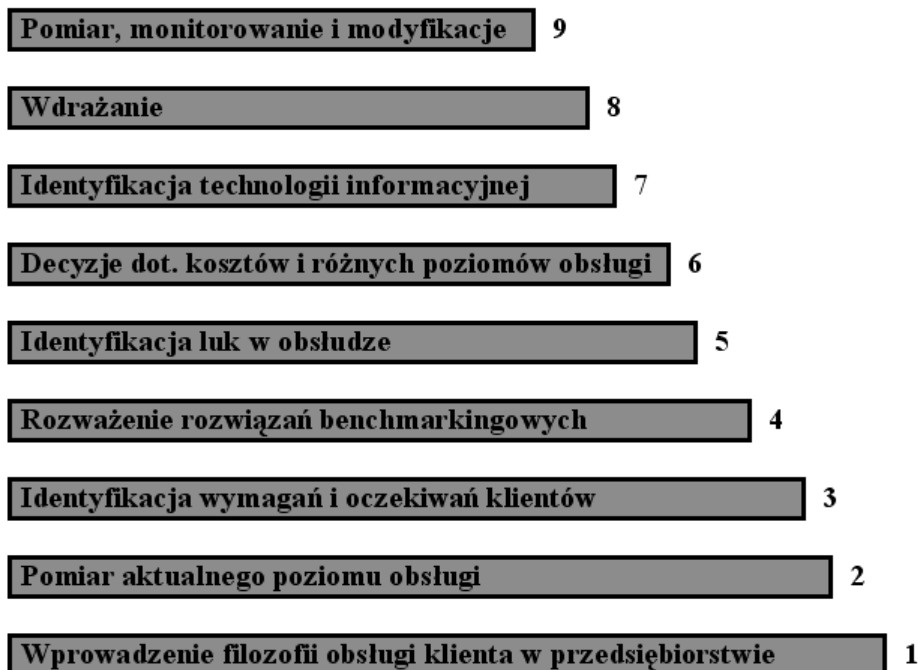
4. FAZY POLITYKI OBSŁUGI KLIENTA W LOGISTYCE

Sekwencje czynności ułatwiających formułowanie polityki przedsiębiorstwa w zakresie obsługi klienta, według B. J. La Londe'a i P. H. Zinszer'a [21] oraz H. Ch. Pfohl'a [24] stanowią siedmioetapową analizę obsługi dostaw, przedstawioną w formie modelu fazowego na Rysunku 2.



Rys. 2. Fazy polityki obsługi dostaw
 Źródło: [21]

Zdaniem Ch. Gopal'a i G. Cahill'a [14] oraz D. F. Ross'a [25] proces opracowywania polityki obsługi klienta rozpoczyna się od odpowiedzi na pytanie na jakim poziomie oferujemy obsługę, a następnie poprzez określenie celu oraz zdefiniowanie przedsięwzięć realizujących wyznaczony kierunek, kończy się na opracowaniu systemu pomiaru i stopnia osiągniętego efektu, wskazującego jednocześnie przesłanki do modyfikacji wdrażanego systemu. Kolejne ustalenia tak rozumianej polityki obsługi klienta określa Rysunek 3.



Rys. 3. Etapy polityki obsługi dostaw

Źródło: [25]

Przywołane propozycje schematów rozwoju polityki obsługi nabywców w pierwszych etapach postulują realizację obszarów zadaniowych skupionych na określeniu kluczowych czynników obsługi klientów, identyfikacji wymagań i oczekiwań nabywców wobec poziomu tejże obsługi oraz określeniu relatywnego znaczenia każdego elementu obsługi. Dążąc do zapewnienia niezakłóconej logistycznej obsługi, organizacje w swych działaniach muszą uwzględniać poprawność elementów: przedtransakcyjnych odnoszących się do polityki i programów przedsiębiorstwa, transakcyjnych związanych z czasem, elastycznością, niezawodnością, kompletnością dostaw i potransakcyjnych, czyli wspierających produkt w czasie jego użytkowania, gdyż nieprawidłowości choć jednej z grup oddziałują negatywnie na pozostałe.

Kolejną fazę polityki obsługi klientów stanowi rozważenie pozycji poziomu obsługi oferowanego przez przedsiębiorstwo wobec przedsiębiorstw konkurencyjnych. Oceny pozycji dokonuje się na podstawie kwestionariuszy skierowanych do obsługiwanych klientów, specyfikujących główne komponenty obsługi wraz z pytaniami o ocenę przedsięwzięć podejmowanych przez przedsiębiorstwo oraz przedsiębiorstwa konkurencyjne [22]. W rezultacie uzyskane informacje umożliwiają dokonanie porównania poziomu obsługi wszystkich konkurujących przedsiębiorstw w danym sektorze, a w następstwie rozważenie przejęcia stosowanych rozwiązań benchmarkingowych [15].

Pozyskanie i utrzymanie lojalnego odbiorcy to dla firmy sztuka, ze względu na ogromną konkurencję i nieustannie rosnące oczekiwania konsumentów. Samo podążanie i powielanie standardów obsługi konkurentów, bez uwzględnienia rzeczywistych potrzeb nabywców nie prowadzi do ich zadowolenia i satysfakcji, na co w dużym stopniu wpływają również składniki nie mające związku z czynnościami logistycznymi. Z kolei z perspektywy podmiotu gospodarczego, którego kluczowe zadanie stanowi osiąganie zysku, nie każdy usługobiorca reprezentuje tę samą wartość, dlatego konieczna jest analiza ich rentowności i dokonanie segmentacji.

Mierzenie jakości w firmach sektora usługowego powinno stać się rutynowym procesem szeroko praktykowanym przez kadrę zarządzającą, mimo subiektywnego charakteru, związanego ze stosowaniem przez kupującego własnej skali ocen bazującej na osobistych odczuciach. To właśnie jakość obsługi jest metodą na utrzymanie dotychczasowego nabywcy, pozyskanie nowego i skuteczne konkurowanie na rynku. Rozpoznanie oczekiwań klienteli staje się punktem wyjścia do opracowania standardów obsługi danego podmiotu gospodarczego, choć generuje wysokie nakłady.

Następnym elementem implikującym politykę logistycznej obsługę klienta jest rozpoznanie istniejących, różnych segmentów rynku oraz zróżnicowanych wymagań obsługi dla poszczególnych segmentów [25]. Segmentacja rynku oparta na kryteriach obsługi logistycznej ma na celu wyznaczenie części rynku w taki sposób, by umożliwić optymalne dostosowanie obsługi do potrzeb nabywców [26]. Jedną z technik wspomagających identyfikację segmentów obsługi klientów jest analiza grupująca [6] (*cluster analysis*), według której respondenci przypisują każdemu elementowi obsługi określoną wartość. Na podstawie uzyskanych deklaracji, identyfikowane są grupy klientów o podobnych wymaganiach wobec obsługi, co umożliwia sformułowanie odrębnych polityk obsługi [16].

Identyfikacja akceptowalnego dla przedsiębiorstwa kompromisu pomiędzy różnymi poziomami obsługi nabywców a kosztami (*trade-off*), to według m.in. S. Abta i H. Woźniaka [1], R. H. Ballou [2], A. Baranieckiej, B. Rodawskiego i A. Skowrońskiej [3], F. J. Beiera i K. Rutkowskiego [4], M. Christopher'a [6], M. Cichosz [5], M. Ciesielskiego [7], K. N. Goordin [13], S. Kauf [18], D. Kempny [20], B. Z. Szałek, B. Milewskiej i D. Milewskiego [29], H. Ch. Pfohl'a [23], D. F. Ross'a [25], A. Rushton'a, J. Oxley'a i P. Croucher'a [26], L. Torres i J. Miller'a [30], najważniejszy dylemat

polityki obsługi logistycznej. Ustalenie obsługi logistycznej na bardzo wysokim poziomie może prowadzić do gwałtownego wzrostu kosztów, podczas gdy zbyt niski poziom może skutkować utratą klientów.

5. BIBLIOGRAFIA

- [1] Abt S., Woźniak H.: *Podstawy logistyki*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993.
- [2] Ballou R. H.: *Business Logistics Management. Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain*, Prentice Hall, New Jersey 1999.
- [3] Baraniecka A., Rodawski B., Skowrońska A.: *Logistyka – ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- [4] Beier F. J., Rutkowski K.: *Logistyka*, Wyd. SGH, Warszawa 1999.
- [5] Cichosz M.: *Logistyczna obsługa klienta*, [w:] Rutkowski K. /red./: *Logistyka dystrybucji*, Wyd. SGH, Warszawa 2005.
- [6] Christopher M.: *The Strategy of Distribution Management*, Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford 1994.
- [7] Ciesielski M.: *Logistyczna obsługa klienta*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, Nr 12/2001.
- [8] Ciesielski M./red./: *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa 2006.
- [9] Długosz J.: *Uwarunkowania właściwej obsługi klienta w łańcuchu dostaw*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw*, red. naukowa M. Ciesielski, J. Długosz, PWE, Warszawa 2010.
- [10] Długosz J.: *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta*, *Zeszyty Naukowe*, Nr 61, Wyd. AE Poznań, Poznań 2005.
- [11] Dobrzyński M.: *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2007.
- [12] Gołębska E.: *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [13] Goordin K. N.: *Global logistics management. A competitive advantage for the new millennium*, Blackwell Business, Oxford 2001.
- [14] Gopal Ch., Cahill G.: *Logistics in manufacturing*, Homewood, Busines One Irwin, Il 1992.
- [15] Harrison A., Hoek R.: *Logistics Management and Strategy*, Pearson Education Limited, England 2005.
- [16] Henaux C., Semal P.: *Delivery service: expectation, performances and costs for a distributor*, [w:] Fleischmann B., Nunen A. E. E., Speranza M. G., Stahly P. /red./: *Advances in Distribution Logistics*, Springer Verlag, Berlin 1998.
- [17] Herron D. P.: *Making dollars and sense out of customers service*, Working Paper SRI International, UK 1992.
- [18] Kauf S.: *Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki*, *Studia i Monografie*, Nr 340, Wyd. UO, Opole 2004.
- [19] Kempny D., Kisperska-Moroń D.: *Obsługa klienta w logistyce współczesnej firmy*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, Nr 1, 1994.
- [20] Kempny D.: *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.
- [21] La Londe B. J., Zinszer P. H.: *Customer service: Meaning and measurement*, National Council of Physical Distribution Management, Chicago 1976, [w:] Lambert D. M., Stock J. R., Ellram L. M.: *Fundamentals of Logistics Management*, McGRAW-Hill, International Editions 1998.
- [22] Murphy P. R. Jr., Wood D. F.: *Contemporary logistics*, Pearson Education International, New Jersey 2004.
- [23] Pfohl H. Ch.: *Logistiksysteme*, Springer Verlag, Berlin 1990.
- [24] Pfohl H. Ch.: *Zarządzanie logistyką*, Wyd. ILiM, Poznań 1998.
- [25] Ross D. F.: *Distribution. Planning and Control*, Materials Management/Logistics Series, Chapman & Hall, USA 1996.
- [26] Rushton A., Oxley J., Croucher P.: *The handbook of logistics and distribution management*, The Institute of Logistics and Transport, Kogan Page Limited, London 2000.
- [27] Skibińska W., Kadłubek M.: *Customer Service in Logistics Against the Background of Other Concepts in Company Management*, [w:] *Procesy konwergencji w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, red.nauk. J. Urbańska, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
- [28] Skowron-Grabowska B.: *Evaluation of Customer Service Level in Logistics Centre*, *Freiberger Forschungshefte*, D 238 Wirtschaftswissenschaften, Freiberg 2010.
- [29] Szałek B. Z., Milewska B., Milewski D.: *Problemy mikrologistyki*, Wyd. PTE w Szczecinie, Szczecin 1994.
- [30] 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.
- [31] Witkowski J.: *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.