

Ryszard Barcik¹

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Wydział Zarządzania i Informatyki,
Katedra Zarządzania, Zakład Logistyki i Jakości

Znaczenie obsługi klienta w logistyce²

WPROWADZENIE

Obecnie często jeszcze spotykamy się z problemem właściwego ulokowania obszarów obsługi klienta. Obsługa klienta to aktualnie podstawowe pojęcie dla marketingu i logistyki. Jednak nie zawsze tak było. Do niedawna obsługa klienta była kojarzona głównie z marketingiem. Wynika to z definicji marketingu jako zarządzanie czterema „P”. W praktyce jednak był on kojarzony jedynie z trzema „P” — produktem, ceną i promocją. Czwarty element — miejsce rzadko uważano za istotny w głównym nurcie marketingu (obecnie obowiązuje koncepcja „7P”).

W dzisiejszych czasach coraz częściej na różnych rynkach obserwujemy spadek lojalności marek i coraz silniejszą tendencję do sięgania po niemarkowe substytuty. Ich główną zaletą jest cena. Wynika to z faktu, iż coraz większy postęp technologiczny daje możliwość tańszego wyprodukowania produktu (substytutu), który pełni podobną lub szerszą funkcję użytkową i zaspokaja podobną potrzebę klienta. W sytuacji, gdy coraz trudniej utrzymać przewagę konkurencyjną dzięki produktowi jako takiemu, to właśnie obsługa klienta będzie stanowić element wyróżniający ofertę firmy na tle oferty konkurentów.

W ostatnich latach w jednym z największych bestsellerów w dziedzinie zarządzania „In Search of Excellence”, autorzy zwrócili uwagę menedżerów (i nie tylko) na oczywisty fakt stwierdzający, iż sprzedaż rośnie dzięki nabywcom, a firmy, które osiągają największe sukcesy to te, które mają najwięcej klientów i które potrafią ich przy sobie utrzymać. Trzeba jednak podkreślić, że dopiero z nadejściem recesji firmy zaczęły poświęcać swoim klientom więcej uwagi.

Prawdopodobnie dwa czynniki w największym stopniu przyczyniły się do wzrostu roli obsługi klienta jako broni w walce z konkurencją.

Pierwszym z nich jest ciągły wzrost oczekiwań klientów w stosunku do producenta. Podobnie nabywcy przemysłowi oczekują wyższego poziomu obsługi, na co coraz większy wpływ ma przestawianie się coraz większej liczby z nich na system produkcji typu „Just-in-time”.

Kolejnym czynnikiem jest przekształcanie się rynków w rynki „towarów”. Oznacza to, że zmniejsza się siła marek handlowych, w miarę jak ujednoczeniu ulegają technologie stosowane do produkcji konkurencyjnych produktów. Przez to ponadto przeciętnemu nabywcy coraz trudniej uchwycić znaczące różnice między nimi. Dlatego jeśli klient ma do czynienia z dwoma produktami o podobnym wyglądzie i zastosowaniu, to czynnikami decydującymi o jego wyborze może być: cena, bądź postrzegany wizerunek firmy. Jednak nadrzędnym elementem determinującym wybór będzie dostępność towaru. Tak więc zarówno na rynku produktów, jak i usług w coraz większym stopniu sukces jest zależny od tego jaki poziom obsługi oferowany jest przez daną firmę [11].

1. OBSŁUGA KLIENTA W SYSTEMACH LOGISTYCZNYCH

Obsługa klienta to podstawowe pojęcie zarówno marketingu, jak i logistyki. Istotną rolę odgrywa tu również polityka finansowa firmy. Działania marketingowe koncentrują się na fachowości sprzedawców, gwarancjach i innych czynnościach służących pobudzeniu popytu, a polityka finansowa dotyczy głównie warunków płatności. Logistyka natomiast zmierza do usprawnienia przepływów towarowych. Działania

¹ rbarcik@ath.eu

² Artykuł przygotowany w oparciu o publikację: Barcik R.: *Logistyka dystrybucji*, Wyd. II ATH, Bielsko-Biała, 2005.

marketingowe, finansowe i logistyczne firmy na rynku są odbierane jako kompleksowa oferta, w której trudno ustalić rolę poszczególnych elementów. Nie ulega jednak wątpliwości, że logistyka ma tu duże i rosące znaczenie.

Obsługę klienta w logistyce najlepiej definiują wszystkie transakcyjne elementy tej obsługi. Wśród nich na pierwszym miejscu wymieniany jest czas dostawy, czyli czas upływający od momentu złożenia zamówienia przez klienta do momentu otrzymania zamówionych produktów. Ze względu na swoje pierwszorzędne znaczenie czas dostawy i umiejętne zarządzanie cyklem zamawiania często urastają do rangi definicji obsługi klienta [5].

Obsługa klienta znajduje obecnie najważniejsze miejsce wśród zagadnień logistycznych. Wzrost znaczenia tego problemu i przypisywanie mu tak wielkiej wagi w logistyce współczesnych przedsiębiorstw wynika z czterech najistotniejszych przesłanek:

- Zmian na rynkach międzynarodowych (globalizacji rynku i produkcji), zmuszających firmy do silnej konkurencji i wysokiego poziomu oferowanych usług dystrybucyjnych; usługi te w większym stopniu decydują o sukcesie handlowym firm niż takie podstawowe elementy strategii marketingowej, jak produkt czy cena; obsługa klienta - w obliczu globalizacji handlu i produkcji - staje się potężnym narzędziem walki konkurencyjnej, a najbardziej liczącą się miarą osiągniętego poziomu obsługi klienta jest często liczba dostaw w czasie.
- Adaptacji określonych filozofii obsługi klienta i związanych z tym - czasem kosztownych w realizacji - strategii, nie pozostających bez wpływu na ogólną kondycję finansową i pozycję przedsiębiorstw na rynku; przedsiębiorstwa są zmuszone do nieustannej konfrontacji praktycznie realizowanych operacji logistycznych w sferze dostaw z założeniami przyjętej polityki i strategii obsługi.
- Konieczności utrzymywania wysokiej, logistycznej sprawności w obsłudze klienta, wymagającej stosowania kosztownego monitoringu i systemu kontroli procesów logistycznych.
- Rozbieżności między oferowanym poziomem obsługi a oczekiwaniami klientów, mogących mieć dla przedsiębiorstw wysoce negatywne skutki ekonomiczne, co odnosi się zarówno do firm proponujących zbyt wysoki, jak i zbyt niski poziom obsługi; jeżeli poziom obsługi jest wyższy niż możliwości finansowe klienta, producent ponosi równie poważne straty jak i wówczas, gdy zbyt niski poziom obsługi mija się z oczekiwaniami nabywców, dając szansę firmom konkurencyjnym.

Pod presją zmian na rynku producenci, dystrybutorzy i usługodawcy logistyczni oferują klientom niezawodne dostawy, wygodę w obsłudze, niezbędną komunikację w sprawie zamówień i coraz krótszy czas dostawy. Podstawą tej konkretnej oferty są wysokie umiejętności logistyczne. Nie dochodzi się do nich od razu. Przedsiębiorcy obecni na rynkach światowych całymi latami rozwijali wiedzę i umiejętności w zakresie dystrybucji fizycznej towarów i obsługi dostaw. Przez wiele też lat, w bezpośrednim kontakcie z praktyką, rozwijała się wiedza naukowa o logistyce obsługi klienta.

Szeroko rozumiani dostawcy (producenci i pośrednicy) dóbr zaopatrzeniowych i artykułów masowej konsumpcji postrzegają logistyczną obsługę klienta w trojaki sposób [5]:

- jako określone działania (customer service as an activity), czyli zespół czynności do wykonania w cyklu zamawiania, związanych z dostawą;
- jako oferowane i dotrzymywane poziomy obsługi (customer service as performance levels), czyli standardy (normy) wykonania podstawowych jej elementów, zgodnie z wymaganiami klientów;
- jako filozofię zarządzania i misję danej organizacji (customer service as a management philosophy) zapewniającą jej odpowiednio wysoką, nie zagrożoną pozycję na rynku.

W szeroko rozumianej obsłudze klienta w logistyce bierze się pod uwagę wszystkie powyższe sposoby, począwszy od ostatniego. I tak, w pierwszym etapie organizacja obsługująca (producent, pośrednik, sprzedawca) przyjmuje filozofię całkowicie zorientowaną na klienta. Oznacza to, że potrzebom klienta poświęca się wzmożoną uwagę, a zasobami kieruje się tak, aby poznać i zaspokoić jego potrzeby. Trudno jest jednak zmierzyć, na ile występuje zgodność z filozofią obsługi, dlatego w drugim etapie określa się standardy i mierniki, oceniające wykonanie poszczególnych elementów obsługi. Są one z natury mierzalne i łatwo poddają się standaryzacji. Następnie identyfikuje się kilka elementów ważnych w obsłudze i ich relatywne znaczenie, co jeszcze automatycznie nie zaspokaja wymagań klienta. Dlatego też w końcowym,

trzecim etapie ustalany jest przebieg procesu, który pozwoli na wykonanie i ocenę czynności związanych z obsługą. Aby to zadanie zrealizować, menedżer zarządzający musi mieć odpowiednio przeszkolony personel i niezbędną informację. Tylko wtedy możliwa jest efektywna obsługa zamówień klientów i zapewnienie im odpowiedniej informacji.

Systemy logistyczne są jednymi z funkcjonalnych podsystemów przedsiębiorstwa. Pozostałe to oczywiście: marketing, produkcja (w przedsiębiorstwach produkcyjnych) i finanse. Wśród systemów logistycznych wyróżniamy systemy zorientowane na klienta.

Ze względu na istniejącą sytuację na rynku, coraz większą uwagę obecnie przywiązuje się właśnie do tego rodzaju systemów. Ich podstawowym celem jest spełnienie zdefiniowanych celów obsługi klienta przez wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwa.

Obecnie na rynkach mamy do czynienia z ogromną konkurencją. Wiąże się to m. in. z: dużą różnorodnością produktów i ich substytutów, możliwościami technologicznymi i produkcyjnymi.

W czasach, gdy zmiana jest jedynym pewnikiem, przedsiębiorstwo musi inteligentnie wyprzedzać zdarzenia na rynku, a nie jedynie reagować na nie. W tej sytuacji przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na niewłaściwe opracowanie systemów i strategii logistycznych. Przy ich opracowywaniu konieczna jest gruntowna analiza rynku, która uwzględni potrzeby sektorów, do których kieruje się ofertę oraz wyznacza kierunki poszukiwań nowych, sensownych i tanich rozwiązań logistycznych.

W idealnej sytuacji systemy i strategie logistyczne powinny być opracowywane w następujących etapach:

- rewizja obsługi klienta (audyt),
- sformułowanie celów i wyznaczenie standardów obsługi,
- opracowanie systemów logistycznych,
- kontrola stworzonego systemu.

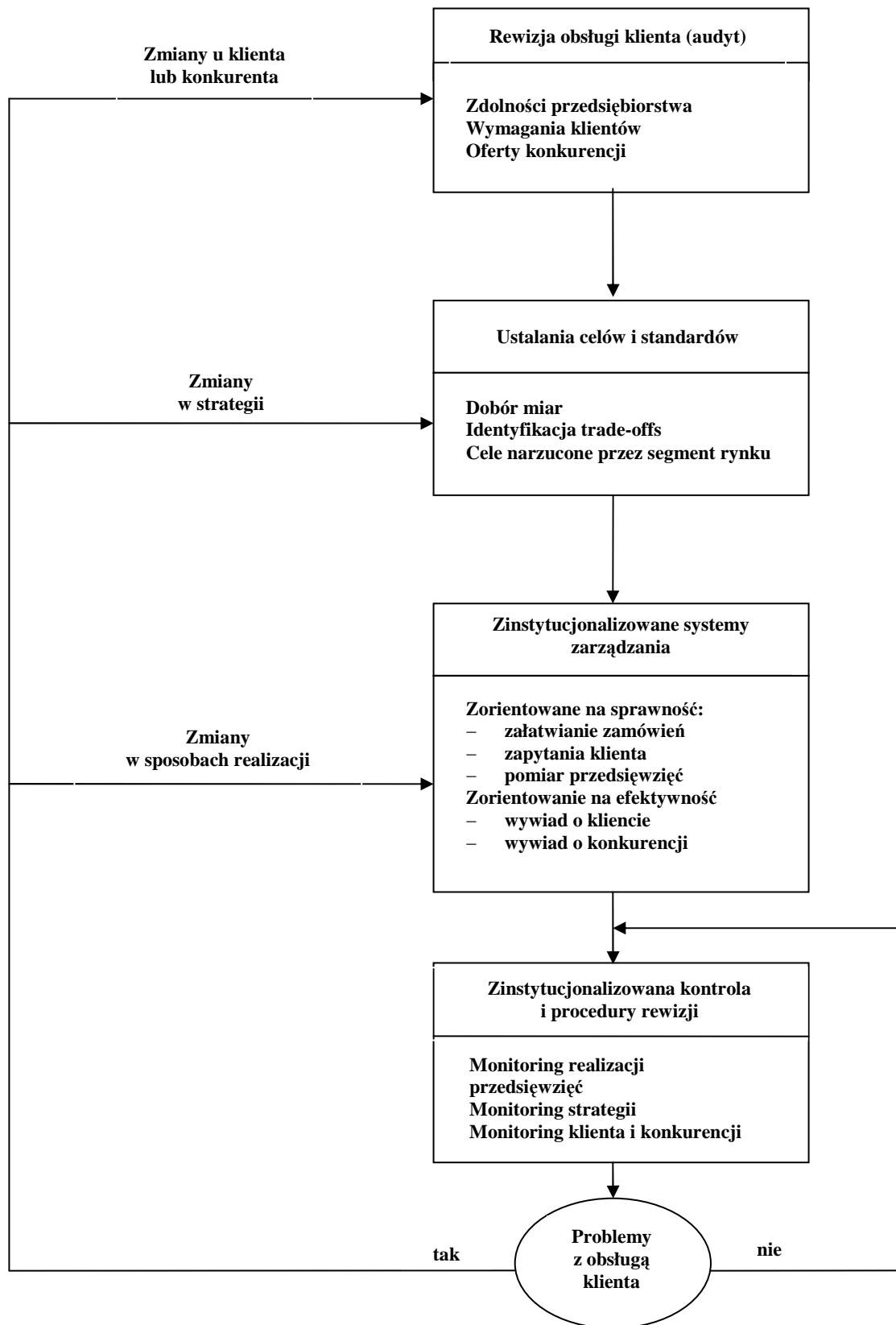
Rysunek 1 przedstawia szczegółowe czynności przy kształtowaniu strategii obsługi klienta, na podstawie którego wyróżniono poszczególne etapy.

Rewizja obsługi klienta - audyt. Na tym etapie w poszczególnych okresach dokonuje się szczegółowego przeglądu i oceny dotychczasowej obsługi klientów. Określa się ponadto aktualną pozycję konkurencyjną oraz porównuje wymagania rynku z możliwościami przedsiębiorstwa. Rewizja ta przeprowadzana jest z udziałem aktualnych i potencjalnych klientów firmy.

Klientów pyta się o kluczowe dla nich elementy obsługi i prosi się o nadanie im rang. Bada się reakcje klientów na dostępność produktów, identyfikuje wymagania co do cyklu realizacji zamówień, informacji, zabezpieczenia produktu itp. W idealnie przeprowadzonym audycie powinno się także dotrzeć do oferty konkurentów i dokładnie ją prześledzić, ponieważ właśnie te informacje najbardziej sprzyjają konkurencyjnym strategiom obsługi. Audyt przeprowadza się co pewien czas wewnątrz i na zewnątrz firmy po to, aby stwierdzić czy zachodzące w danym momencie zmiany są na tyle znaczące, że faktycznie wymagają zmiany w realizowanej strategii obsługi klienta.

Kontrola stworzonego systemu. Jeśli chodzi natomiast o kontrolę stworzonego systemu, to jest to element bardzo istotny, którego nie należy pomijać. Aby system mógł sprawnie i prawidłowo funkcjonować w ciągle zmieniającym się otoczeniu należy ustalić procedury monitoringu oraz audyt działań systemowych. Procedury kontrolne powinny być wrażliwe na odchylenia od założonego poziomu obsługi zarówno in plus, jak i in minus, a także zdolne do uruchomienia działań korekcyjnych.

Strategiczne rozwiązania problemów logistycznych obejmują uzyskanie kontroli nad określonym zestawem elementów krytycznych - transportem, zdolnościami produkcyjnymi, zapasami, zaopatrzeniem, obsługą klientów i systemami informatycznymi - oraz operacyjne zintegrowanie ich w celu stworzenia wydajnej podstawy dla zarządzania łańcuchem dostaw.



Rys. 1. Kształtowanie strategii obsługi klienta.

Źródło: [5].

2. PODSUMOWANIE

Jedynym i ostatecznym standardem, do którego powinno się dążyć, jest stuprocentowa zgodność z oczekiwaniami klienta. Wymaga to jasnego i obiektywnego zrozumienia wymagań odbiorcy, a jednocześnie zobowiązuje dostawcę do kształtowania tych oczekiwań. Innymi słowy, to, czego klient oczekuje, powinno w pełni odpowiadać przedstawionej przez dostawcę ofercie. Może to wymuszać negocjowanie standardów obsługi, jako, że poziom obsługi, który prowadził do trwałego obniżenia opłacalności, nie leży w interesie żadnej ze stron.

Przede wszystkim należy ustalić wewnętrzne standardy obsługi. Pod wieloma względami muszą one odzwierciedlać standardy zewnętrzne, które narzuca nabywca - on sam musi je bowiem określić. Wymaga to przeprowadzenia badań konsumentów i benchmarkingu (badanie metodą punktów odniesienia), dzięki czemu można będzie obiektywnie określić zasady obsługi klienta w każdym segmencie rynku. Możliwe jest wskazanie kilku kluczowych obszarów, których stosowanie jest niezbędne:

- czas cyklu zamówienia,
- dostępność zapasów,
- ograniczenia wielkości zamówienia,
- wygoda składania zamówienia,
- częstość dostawy,
- niezawodność dostawy,
- jakość dokumentacji,
- procedury dotyczące reklamacji,
- kompletność zamówienia,
- wsparcie techniczne,
- informacje na temat stanu realizacji zamówienia.

Wszystkie wymienione kwestie można określić ilościowo w odniesieniu do wymagań klienta. Można je również porównać z wynikami konkurencji.

Należy pamiętać, że z punktu widzenia odbiorcy istnieją tylko dwa poziomy obsługi klienta - realizacja zamówienia w 100% lub w 0%. Inaczej mówiąc albo odbiorca otrzyma dokładnie to, co zamówił w terminie, jaki ustalił, albo nie. Niestety wskaźnik 100% jest niezmiernie trudny do osiągnięcia.

W idealnych warunkach firma powinna ustalić standardy postępowania i kontrolować pracę w odniesieniu do tych kryteriów. Przykładowo jeśli opieramy się na podziale pracy na elementy przedtransakcyjne, transakcyjne i potransakcyjne, należy zastosować następujące kryteria oceny wyników pracy:

Przedtransakcyjne:

- dostępność zapasów,
- docelowe terminy dostaw,
- czas odpowiedzi na zapytania.

Transakcyjne:

- odsetek zamówień w pełni zrealizowanych,
- terminowość dostawy,
- uzupełnienia według kolejności,
- opóźnienia w transporcie,
- produkty zastępcze.

Potransakcyjne:

- naprawy,
- reklamacja,

- zwroty/skargi,
- błędy w fakturach,
- dostępność części zamiennych.

Przy ustalaniu celów obsługi klienta jak i standardów przydatne są analiza ABC, badania reakcji klientów na niedostateczną dostępność produktu oraz różne techniki benchmarkingowe.

Streszczenie

Obsługa klienta stanowi jeden z najważniejszych procesów realizowanych w organizacji, włączając w to także obszar logistyki (systemów logistycznych). Artykuł przedstawia wybrane aspekty obsługi klienta w odniesieniu do systemów logistycznych. W tym charakterystykę tej obsługi właśnie w tych systemach. W artykule zawarto istotne wskazówki dla zarządzających dotyczące kształtowania właściwego poziomu obsługi i satysfakcji klienta.

Słowa kluczowe: obsługa klienta, systemy logistyczne.

Meaning of customer service in logistics

Abstract

Customer service is one of most important process realizing in organization, including logistics area (logistic systems). A paper shows chosen aspects of customer service with respect to logistic systems, including characterization of this service in these systems. In the paper enclosed relevant directions for managers concerning forming of proper level of customer's service and satisfaction.

Key words: customer service, logistic systems.

LITERATURA

- [1] Barcik R., Jakubiec M.: Systemy logistyczne — podstawy funkcjonowania, Logistyka 4/2011, wyd. ILIM, Poznań.
- [2] Barcik R.: Logistyka dystrybucji, wyd. II zm., ATH, Bielsko-Biała, 2005.
- [3] Błaik P.: Logistyka, koncepcja zintegrowanego zarządzania, wyd. III zm., PWE, Warszawa, 2010.
- [4] Gołemska E.: Kompendium wiedzy o logistyce, wyd. IV zm., PWN, Warszawa, 2010.
- [5] Kempny D.: Logistyczna obsługa klienta, PWE, Warszawa 2001.
- [6] Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S.: Logistyka, wyd. ILIM, Poznań, 2009.
- [7] Korzeniowski A., Skrzypek M., Korzeniowski A.: Opakowania w systemach logistycznych, wyd. Biblioteka Logistyka, ILIM, Poznań, 2001.
- [8] Majewski J.: Informatyka dla logistyka, wyd. ILIM, Poznań, 2008.
- [9] Matulewski M., Konecka S., Fajfer P., Wojciechowski A.: Systemy logistyczne, wyd. Biblioteka Logistyka, ILIM, Poznań, 2008.
- [10] Michłowicz E.: Podstawy logistyki przemysłowej, AGH, Kraków, 2002.
- [11] Rosa G., Sondej T.: Zarządzanie łańcuchem dostaw, materiały konferencyjne Logistic 1999, tom II.
- [12] Szymonik A.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, cz. 1, Difin, Warszawa, 2010.