

Katarzyna Kolasińska-Morawska
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi¹

Logistyczna obsługa klienta kwantyfikatorem skuteczności realizacji procesów zarządzania relacjami w XXI wieku²

Wstęp

W każdym przedsiębiorstwie, które zajmuje się działalnością handlową, produkcyjną, usługową kluczową rolę odgrywa klient³. Procesy zarządzania ujmowane w kategoriach działalności kierowniczej odnoszą się do stanu, w którym przedsiębiorstwo samo ustala cele i następnie dąży do ich realizacji. Musi ono również właściwie określić istniejącą sytuację na rynku, ustalić, co może prowadzić do osiągnięcia celu, a co może przeszkadzać, oraz opracować plan działania. Następnie podejmowane są działania z zakresu organizowania zasobów i środków do osiągnięcia założonych celów. W kolejnym kroku przechodzi się do realizacji z uwzględnieniem kierowania zespołami ludzkimi. Procesy zarządzania zamyka kontrola oraz doskonalenie działań na podstawie doświadczeń uzyskanych w trakcie realizacji postawionych celów. Przy tym każde działanie dyktowane jest przez determinantę, czyli klienta, a w szczególności klienta końcowego, czyli konsumenta, a stopień realizacji celów przedsiębiorstwa powinien być weryfikowany względem monitorowanych wskaźników poziomu obsługi. Tylko takie podejście zapewni przedsiębiorstwu odpowiednią pozycję konkurencyjną poprzez możliwość natychmiastowego reagowania na wszelkie problemy zachodzące w obsłudze, co w rezultacie pozwoli na zbudowanie stałej grupy lojalnych klientów. W obecnej rzeczywistości gospodarczej XXI wieku, gdzie na globalnych, często wirtualnych rynkach, nabywcy mają duży wybór produktów (towarów i usług) od różnych dostawców, a koszty zmiany dostawcy w ujęciu modelu pięciu sił Portera⁴ są relatywnie niewielkie, nakierowanie przedsiębiorstwa na tworzenie i utrzymywanie relacji z klientami ma fundamentalne znaczenie.

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie znaczenia logistycznej obsługi klienta, jako wyznacznika skuteczności realizacji procesów zarządzania relacjami w XXI wieku.

Klient – partner w biznesie

W literaturze przedmiotu autorzy w różny sposób definiują pojęcie klienta. K. Mazurek-Łopacińska definiuje klienta, jako „osobę lub instytucję, do której sprzedawca adresuje swoją ofertę i która przystępuje do transakcji kupna-sprzedaży dóbr i usług”⁵. Z kolei D. Kempny przyjmuje, że „klientem jest osoba fizyczna lub prawna dokonująca zakupu produktu/towaru przeznaczonego na sprzedaż i po zapłacie przejmująca tytuł jego własności”⁶. W zawężonym ujęciu przedmiotu transakcji „klient to każda jednostka organizacyjna lub prawna, korzystająca z usług oferowanych na rynku”⁷. Natomiast J.J. Coyle, E.J. Bardi oraz C.J. Langley określają klienta, jako „paliwo, które napędza silnik łańcucha logistycznego”⁸. To ostatnie określenie szczególnie trafnie definiuje rolę i znaczenie klienta dla przedsiębiorstw, których głównym obszarem działania jest właśnie logistyka.

Zarządzanie ukierunkowane na potrzeby nabywców (konsumentów) powinno swoim zasięgiem uwzględniać wszystkie szczeble działalności w przedsiębiorstwie oraz wszystkie jego dziedziny i angażować pracowników od najniższych szczebli operacyjnych do członków zarządu lub/i właścicieli łącznie. Obecnie klienci są silnymi, dominującymi jednostkami, mającymi ogromny wpływ na

¹ doktor, K. Kolasińska-Morawska, adiunkt, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu, e-mail: kkm@spoleczna.pl

² Artykuł recenzowany.

³ Tracy B., 2008, *Skuteczne metody sprzedaży*, Wyd. Muza S.A., Warszawa, s. 156

⁴ Thompson A., Strickland A. J., Gamble J., 2007, *Crafting and executing strategy*, Wyd. McGraw-Hill., New York, s. 63

⁵ K. Mazurek-Łopacińska, 2002, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Poznań, s. 204

⁶ D. Kempny, 2008, *Obsługa logistyczna*, Wyd. AE, Katowice, s. 15

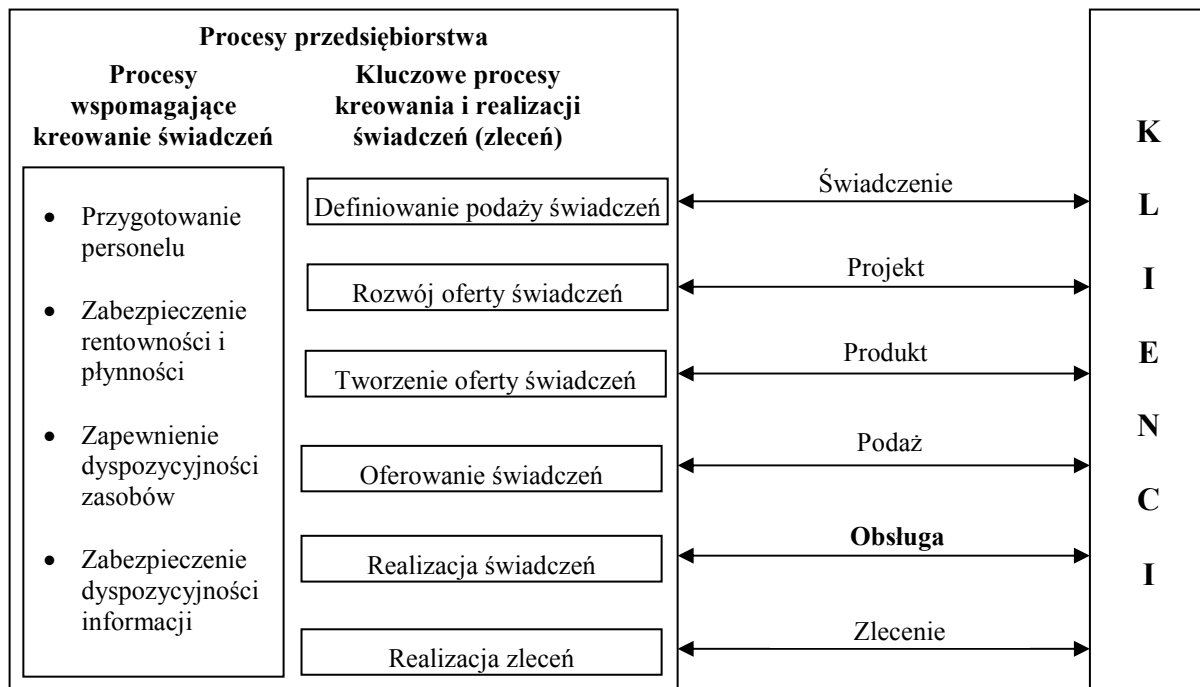
⁷ I. Dębińska-Cyran, 2004, *Zarządzanie logistyczne w warunkach polskich*, Wyd. Difin, Warszawa, s. 140

⁸ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., 1996, *The Management of Business Logistics*, Wyd. West Publishing Company, N.Y., s. 107

przedsiębiorstwo. Należy dołożyć wszelkich starań i zabiegów, aby sprostać ich oczekiwaniom i potrzebom, dostosowując się do ich wymagań. Takie podejście ma kluczowe znaczenie dla budowania silnych więzi między nabywcą a przedsiębiorstwem oraz wpływa na tworzenie oczekiwanych i przynoszących obydwu stronom wartości. Wśród czynników kształtujących powyższą zależność należy wymienić między innymi:

- przesył gospodarki - producenci muszą tworzyć ciągle nowe produkty, bardziej zróżnicowane, gdyż zapotrzebowanie konsumpcji jest o wiele mniejsze niż możliwość wytwórcza producentów,
- krótki cykl życia produktu - nabywcy decydują się kupować komponent zamiast nowe dobro, co pozwala na szybką i skuteczną reakcję na zmiany wymagań rynku,
- kanały dystrybucji - największym wyzwaniem w zarządzaniu kanałami dystrybucji było zawsze zrównoważenie reakcji na potrzeby klienta z kosztami i nadzorem⁹.

Orientacja przedsiębiorstwa na klienta oznacza przyjęcie jego punktu widzenia i podążanie jego tokiem myślenia. W tym miejscu należy zadać pytanie, nie tyle, czy przedsiębiorstwa chcąc być konkurencyjne teoretycznie spełniają warunek o przyjęciu „orientacji pro klienckiej”, ale, w jaki sposób praktycznie następuje realizacja, implementacja przyjętej orientacji na klienta. W tym kontekście szczególne miejsce zajmuje obsługa klienta w logistyce, ze względu na fakt, iż to logistyka jest tym obszarem działań przedsiębiorstwa, który przenika wszystkie pozostałe integrując je i scalając. Odpowiednia jakość obsługi jest więc sposobem na utrzymanie dotychczasowych klientów i pozyskanie nowych, co pozwala skutecznie konkurować na rynku. Dlatego też, logistyczna obsługa klienta powinna stanowić fundament każdego systemu logistycznego oraz przyświecać realizacji pozostałych procesów logistycznych.



Rysunek 1. Zorientowany na klienta model procesów przedsiębiorstwa

Źródło: P. Blaik, 2010, Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania, Wyd. PWE, Warszawa, s. 174

Proces realizacji logistycznej obsługi klienta, obok innych procesów zorientowanych na klienta, takich jak: pozyskiwanie klientów, czy pozyskiwanie i realizacja zamówień klientów, należy do grupy procesów bezpośrednio tworzących wartość.

Proces logistycznej obsługi klienta

Obsługa klienta jest jednym z głównych pojęć nowoczesnej logistyki. Wynika z samego celu i zasad zarządzania logistycznego, którą najkrócej wyraża powszechnie znana reguła 7W (właściwy produkt, właściwa ilość, właściwy stan, właściwy czas, właściwe miejsce, właściwy koszt, właściwy klient).

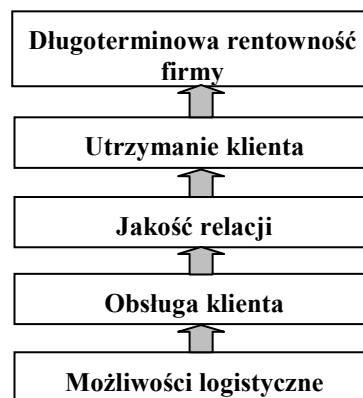
⁹ Burnett K., 2002, *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 23

Obsługa klienta jest postrzegana, jako umiejętność lub zdolność zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów głównie, co do czasu i miejsca zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i opakowaniami. M. Christopher definiuje obsługę klienta, jako „zapewnienie klientowi odpowiedniego produktu w odpowiednim czasie i w odpowiednim miejscu”¹⁰.

Obsługa klienta do tego stopnia nadaje sens wszystkim działaniom i procesom logistycznym, że jest współcześnie nazywana logistyką klienta¹¹. Obsługa klienta jest to proces zagwarantowania przewagi konkurencyjnej oraz tworzenia dodatkowych korzyści poprzez łańcuchy dostaw mające na celu maksymalizację wartości całkowitej dla docelowego nabywcy¹². Jako system rozwiązań, logistyczna obsługa klienta powinna zapewnić klientowi relacje na satysfakcjonującym go poziomie od momentu złożenia zamówienia, do czasu dostarczenia produktów¹³. W tym ujęciu obsługa klienta jest przejawem tego „jak dobrze system logistyczny spełnia swą rolę w kreowaniu użyteczności czasu i miejsca dla produktu, włączając w to wspomaganie po dokonaniu sprzedaży”¹⁴. Logistyczna obsługa klienta może być rozpatrywana w postaci wymiarów takich jak:

- czasu realizacji zamówienia z punktu widzenia dostawcy lub czasu dostawy z punktu widzenia klienta,
- niezawodności, która pozwala klientowi na zachowanie odpowiedniego poziomu zapasów i nie wymaga od niego utrzymywania zapasu bezpieczeństwa,
- komunikacji zapewniającej sprawne przekazywanie informacji między poszczególnymi działami w firmie, a także w relacji klient-sprzedawca,
- wygody, której zapewnienie wymaga od przedsiębiorstwa znacznej elastyczności w zakresie wszystkich ogniw łańcucha dostaw¹⁵.

Uwzględniając wielowymiarowe podejście do obsługi klienta można przyjąć obszary składowe współtworzące logistyczną obsługę klienta. Trzeba przy tym pamiętać, że elementy obsługi są skojarzone ze zróżnicowanymi potrzebami klientów. Uwzględniając sam produkt i jego reprezentację można przyjąć, że cztery obszary współtworzą logistyczną obsługę klienta. Pierwszy odnosi się do produktu. Drugi identyfikowany jest z miejscem realizacji. Z kolei trzeci dotyczy czasu realizacji. I ostatni czwarty obejmuje wszelkie pozostałe elementy identyfikowalne z procesem realizacji obsługi takie jak choćby sposoby komunikowania się z klientem, warunki płatności bądź serwis.



Rysunek 2. Kluczowe czynniki determinujące długoterminową rentowność firmy

Źródło: M. Christopher, H. Peck, 2005, *Logistyka Marketingowa*. PWE, Warszawa, s.44

Ponieważ różnice jakościowe między oferowanymi produktami (towarami oraz usługami) są coraz mniejsze, dane przedsiębiorstwo chcąc wyróżnić się wśród konkurentów, musi dążyć do lepszej obsługi klienta. Logistyka udostępniając klientowi dany towar lub usługę umożliwia mu dodatkowe korzyści związane z ich przekazaniem lub realizacją. Wartość produktu według klienta wiąże się z całością oferty,

¹⁰ M. Christopher, 1998, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wyd. PSB, Kraków, s. 28

¹¹ D. Kempny, 2001, *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. PWE, Warszawa, s.15

¹² D. Kempny, D. Kisperska-Moroń, 1998, *Obsługa klienta w logistyce współczesnej firmy*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 11

¹³ D. Kempny, 2001, *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. PWE, Warszawa, s.17

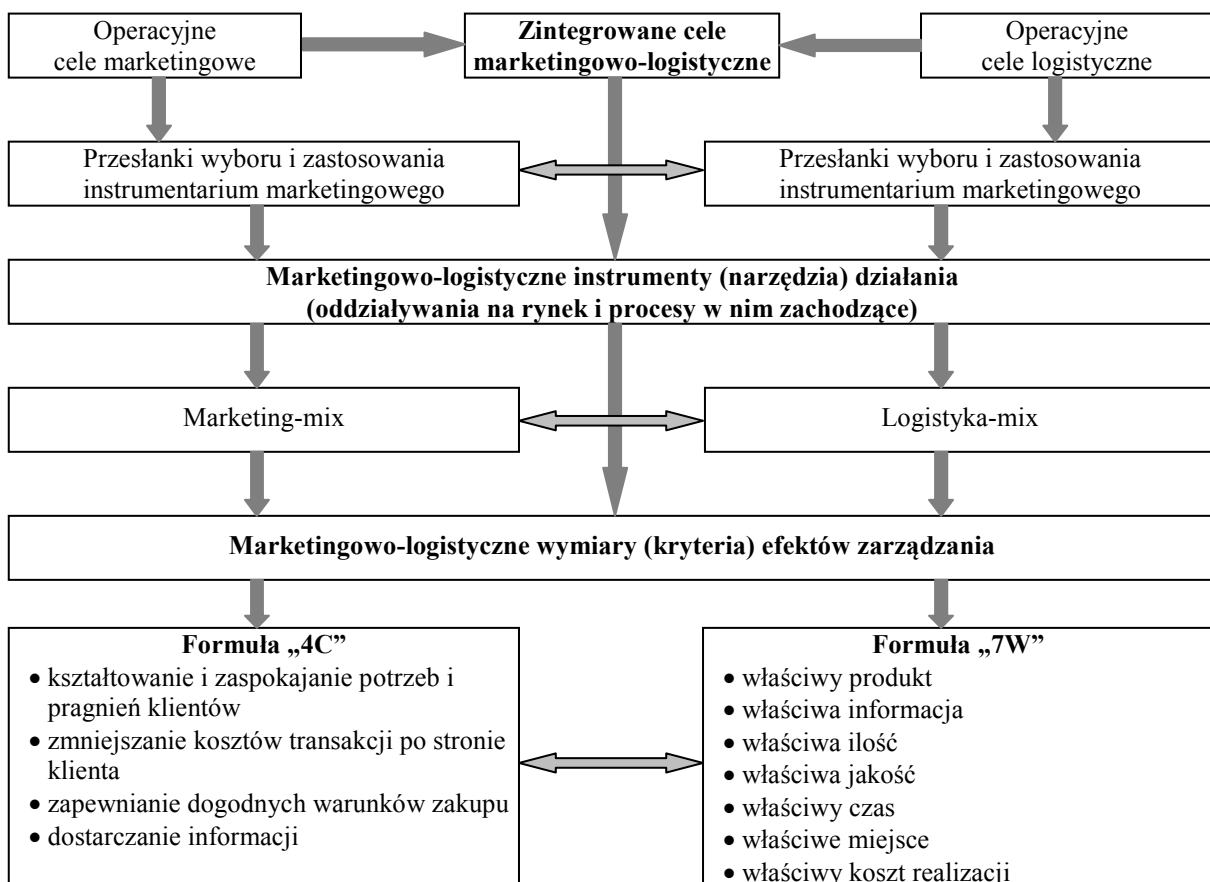
¹⁴ S. Krawczyk, 2000, *Logistyka w zarządzaniu marketingowym*, Wyd. AE, Wrocław, s. 86

¹⁵ J. Coyle, E. Bardi, C. Langley, 2010, *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. PWE, Warszawa, s. 156

a więc sumą wartości produktu oraz standardu obsługi. Źródłem dodatkowej wartości jest usługa dystrybucji oraz wszystkie czynności związane z logistyczną obsługą klienta¹⁶. Zagadnienie efektywnej obsługi klienta w logistyce staje się sposobem zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku, na którym firmy coraz częściej dysponują podobnym potencjałem, jeśli chodzi o możliwości logistyczne.

Zarządzanie logistyczne zorientowane marketingowo

Obsługa klienta stanowi zazwyczaj główny element łączący logistykę i marketing. Błędy popełniane w zakresie dystrybucji niejednokrotnie skutkują utratą klientów na rzecz konkurencji. Dbłość o cechy i jakość produktów umożliwia szybszą i łatwiejszą sprzedaż. Bardzo ważne jest zapewnienie dostępności towarów we właściwym miejscu i o właściwym czasie. Nadrzędna funkcja obsługi klienta wynika z miejsca, jakie zajmuje dystrybucja w marketingu-mix. Zadaniem działów marketingu jest ustalenie standardów obsługi klienta, a logistyki obniżenie kosztów wszelkich czynności logistycznych. Istotną rolę odgrywa również elastyczność i nastawienie na maksymalizację efektów działań w obrębie całego łańcucha dostaw¹⁷. Relacje pomiędzy instrumentarium marketingowym i logistycznym w przedsiębiorstwie przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 3. Relacje pomiędzy instrumentarium marketingowym i logistycznym
 Źródło: R. Matwiejczuk, 2006, Zarządzanie marketingowo-logistyczne, Wyd. C.H. Beck, s. 37

Marketing ma za zadanie pozyskanie klientów i zaspokojenie ich potrzeb przy skutecznym oraz efektywnym zarządzaniu w obszarze definiowalnych elementów składowych z pomocą odpowiednio dobranych narzędzi. Kluczową jednostką determinującą rodzaj i zakres tychże działań jest klient. Klient jest łącznikiem działań logistycznych w obszarze marketingu oraz marketingu w obszarze logistyki. Procesy i czynności na rzecz klienta są ściśle związane z obsługą klienta.

¹⁶ M. Ciesielski (red.), 2006, *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa, s. 130
¹⁷ J. Coyle, E. Bardi, C. Langley, 2010, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa, s. 150-154

Oświadczenia i deklaracje przedsiębiorstw logistycznych dotyczące oferowanego poziomu obsługi klienta nie są niczym więcej, niż retoryką i nieuczciwymi zabiegami marketingowymi, dopóki nie zostaną wprowadzone i faktycznie realizowane odzwierciedlające je standardy obsługi. W tym celu niezbędny jest systematyczny program pomiaru i kontroli zapewnianej klientom obsługi, gdyż „nie możesz zarządzać tym, czego nie możesz zmierzyć”¹⁸. Wyniki pomiarów stają się podstawą do podejmowania decyzji o charakterze naprawczym, w momencie, gdy wskażą one, iż cele obsługi klienta (wyrażone np. w ilości zleceń obsłużonych terminowo) nie są realizowane. Skuteczne działania korygujące podjęte po zidentyfikowaniu, na podstawie wyników pomiarów, niedociągnięć i błędów w obsłudze, mogą przyczynić się do powstania efektywnego i wydajnego programu logistycznej obsługi klienta, który będzie dobrze postrzegany przez klientów. Pomiar poziomu logistycznej obsługi klienta powinny zapewniać możliwość zweryfikowania obsługi klienta pod kątem czterech głównych wymiarów: czasu, niezawodności, komunikacji oraz wygody. Miernik, to kategoria ekonomiczna odzwierciedlająca zdarzenia i fakty z zakresu działania przedsiębiorstwa, wyrażone w odpowiednich, bezwzględnych jednostkach miary. Z kolei wskaźnik rozumiany jest, jako obserwowalna wielkość zmienna, niezbędna do uchwycenia innej zmiennej bezpośrednio nieobserwowalnej, wyrażana zazwyczaj w postaci względnej (procentowej).

Tabela 1. Wybrane mierniki efektywności obsługi klienta

Wymiar obsługi klienta	Obszar pomiaru
Czas	- długość cyklu realizacji zamówienia - czas udzielenia odpowiedzi na zapytania klientów
Niezawodność	- monitorowanie zamówień zrealizowanych bez błędów (idealnie) - terminowość w realizacji dostaw
Komunikacja	- liczba skarg od klientów - dostępność informacji o statusie zamówienia
Wygoda	- sprawność obsługi zwrotów - szybkość reakcji na sytuacje awaryjne

Źródło: P.R Murphy, D.F. Wood, 2011, *Nowoczesna Logistyka*, Wyd. Helion, s.186

Współcześnie w działalności przedsiębiorstwa logistycznego, chcącego przetrwać i osiągać zysk, musi pojawiać się orientacja rynkowa, u której podstaw leży filozofia: marketingu, aktywnej promocji, polityki cen, sprawnej logistyki oraz, a może przede wszystkim, wysokiego poziomu logistycznej obsługi klienta. Przedsiębiorstwo oferuje swoje produkty dla klientów i żyje z klientów, dlatego nie trzeba uzasadniać, iż zdolność do rozwiązywania problemów na styku przedsiębiorstwo-klient ma decydujące znaczenie dla konkurencyjności. Stąd też nieprzypadkowo w przedsiębiorstwach krajów wysoko rozwiniętych charakterystyczne jest stosowanie logistyki na coraz większą skalę, bowiem istotą logistyki w przedsiębiorstwie jest usprawnienie zarządzania procesami przepływu wszelkich zasobów (materiałów, wyrobów, środków finansowych, informacji, maszyn, pracowników itp.) w celu zaspokojenia potrzeb wszystkich uczestników procesu wymiany dóbr, a w szczególności klienta końcowego, czyli konsumenta. Według H. G. Tonndorfa „żadne przedsiębiorstwo nie jest lepsze niż jego logistyka”¹⁹.

Charakterystycznym przykładem globalnego przedsiębiorstwa, które skutecznie wykorzystuje narzędzia zarządzania marketingowo-logistycznego ze szczególnym uwzględnieniem dążenia do perfekcji w poziomie obsługi klienta, jest światowy potentat na rynku handlu Internetowego - Amazon.com. Firma od początku swego istnienia kładzie największy nacisk na najwyższy poziom obsługi klienta i wsparcie, które stały się jej wyróżnikiem na rynku dynamicznie rozwijającego się e-Handlu i źródłem silnej przewagi konkurencyjnej. Ambicją twórcy Amazon.com i jego obecnego prezesa Jeffa Bezosa jest stworzenie standardu obsługi klienta, czego wyrazem jest jedna z podstawowych wartości firmy „Customer Obsession”. Biorąc pod uwagę sukces na globalnym rynku, jaki odnosi Amazon dzięki unikalnemu traktowaniu swoich klientów, dużo wskazuje na to, że standardy obsługi stosowane przez tego

¹⁸ P.R Murphy, D.F. Wood, 2011, *Nowoczesna Logistyka*, Wyd. Helion, s.183

¹⁹ H.G. Tonndorf, 1998, *Logistyka w handlu i przemyśle*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków

niekwestionowanego lidera w branży handlu Internetowego wyznaczają kierunek w kreowaniu procesów zarządzania relacjami w XXI wieku.

Streszczenie

Powyższy artykuł poświęcony jest logistycznej obsłudze klienta, która w staje się obecnie wyznacznikiem skuteczności procesów zarządzania relacjami. W artykule przedstawiono kluczową rolę i znaczenie klienta, jako partnera w biznesie. Scharakteryzowany został proces logistycznej obsługi klienta i jego wpływ na długoterminową rentowność firmy. W kolejnych częściach przedstawione zostały wybrane zagadnienia z obszaru zarządzania logistycznego zorientowanego marketingowo ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi marketingu-mix i logistyki-mix. Omówiono także pomiary i monitorowanie poziomu logistycznej obsługi klienta z wykorzystaniem mierników i wskaźników.

Logistics customer service as quantifier effective relationship management processes in the 21st century.

Abstract

The article above deals with logistics customer service which become a determinant for effective relationship management processes nowadays. Key role and importance of customer as business partner has been presented in the text. The material illustrates logistics customer service process and its impact on long-term profitability. Subsequent chapters describe the marketing approach in logistics management with particular emphasis on marketing-mix and logistics-mix tools. Finally logistics customer service level measurement and key performance indicators have been shortly described.

Literatura

- 1) Burnett K., 2002, *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- 2) Christopher M., 1998, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wyd. PSB, Kraków
- 3) Ciesielski M. (red.), 2006, *Logistyka w biznesie*, Wyd. PWE, Warszawa
- 4) Coyle J., Bardi E., Langley C., 1996, *The Management of Business Logistics*, Wyd. West Publishing Company, N.Y.
- 5) Coyle J., Bardi E., Langley C., 2010, *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. PWE, Warszawa
- 6) Dębińska-Cyran I., 2004, *Zarządzanie logistyczne w warunkach polskich*, Wyd. Difin, Warszawa
- 7) Kempny D., 2001, *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. PWE, Warszawa
- 8) Kempny D., 2008, *Obsługa logistyczna*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice
- 9) Kempny D., Kisperska-Moroń D., 1998, *Obsługa klienta w logistyce współczesnej firmy*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 11
- 10) Krawczyk S., 2000, *Logistyka w zarządzaniu marketingowym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław
- 11) Mazurek-Łopacińska K., 2002, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWE, Poznań
- 12) Murphy P.R., Wood D.F., 2011, *Nowoczesna Logistyka*, Wyd. Helion, Gliwice
- 13) Thompson A., Strickland A. J., Gamble J., 2007, *Crafting and executing strategy*, Wyd. McGraw-Hill., New York
- 14) Tonndorf H.G., 1998, *Logistyka w handlu i przemyśle*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
- 15) Tracy B., 2008, *Skuteczne metody sprzedaży*, Wyd. Muza S.A., Warszawa.