

dr Anna Strychalska–Rudzewicz

dr Adam Rudzewicz

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Obsługa klienta w koncepcji logistyczno – marketingowej

Obsługa klienta w świetle literatury

Konsumenci postrzegają ofertę przedsiębiorstwa w aspekcie trzech atrybutów tj. ceny, jakości produktu oraz obsługi klienta. Ostatni z wymienionych elementów - obsługa klienta zajmuje jedno z głównych miejsc w sferze działań logistycznych i marketingowych. Jak twierdzi Ballou¹ termin „obsługa” bądź „obsługa klienta” jest szerokim pojęciem, które może obejmować wiele elementów, począwszy od dostępności produktu aż do obsługi posprzedażowej. Zdaniem Beiera i Rutkowskiego² punktem wyjścia do rozważań nad obsługą klienta powinna być konstatacja, iż znaczenie koncepcji obsługi klienta wykracza znacznie poza obszar zainteresowań logistyki. Do przykładów różnych form obsługi klienta można zaliczyć, np.:

- zaoferowanie korzystnych warunków finansowych i kredytowych,
- zagwarantowanie dostawy w określonym czasie,
- unowocześnienie techniki fakturowania w celu spełnienia wymogów klientów,
- postawienie do dyspozycji klientów kompetentnych przedstawicieli pionu sprzedaży przedsiębiorstwa, reagujących szybko na ich sygnały,
- rozszerzenie możliwości sprzedaży wysyłkowej,
- zapewnienie klientom materiałów wspomagających prezentację sprzedawanych im towarów,
- zainstalowanie produktu (np. maszyny),
- utrzymywanie zadowalających zapasów części zamiennych³.

Z powyższych przykładów wynika, iż obsługa klienta mieści się nie tylko w obszarze działań logistyki, ale obejmuje też szereg działań z zakresu marketingu, zarządzania finansami i innych sfer działalności przedsiębiorstwa.

¹ R. H. Ballou, *Business Logistics Management, Chapter 4; Logistics Customer Service*, Prentice - Hall International, Inc. 1992.

² F. J., Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Wyd. SGH, Warszawa 2004.

³ J. Coyle, E. Bardi, C.J. Langlely, *The Management of Business Logistics (5th ed.)*, West Publishing Company, St Paul, MN, 1992.

Logistyka - nauka

Zintegrowane działania marketingowo – logistyczne w sferze mixu marketingowego i logistycznego wpływają na zadowolenie klienta, co przy dążeniu do osiągnięcia optymalnych kosztów globalnych prowadzi do maksymalizacji zysków długoterminowych.



Rys. 1. Koncepcja zarządzania marketingowo – logistycznego

Źródło: F. J., Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Wyd. SGH, Warszawa 2004.

Za główny efekt logistyki marketingowej można uznać **poziom obsługę odbiorców** w dziedzinie dostaw towarów. Do podstawowych elementów obsługi klienta zdaniem Garbarskiego i in.⁴ zalicza się: czas dostaw, ich niezawodność, elastyczność oraz jakość.

Na podstawie kompleksowych badań nad obsługą klienta LaLonde i Zinszer⁵ wyróżnili następujące trzy grupy elementów logistycznej obsługi klienta:

- elementy przedtransakcyjne,
- elementy transakcji,
- elementy potransakcyjne.

Elementy przedtransakcyjne tworzą klimat odpowiedni do tego, by organizacja oferowała obsługę klienta na wysokim poziomie. Dzięki pisemnemu określeniu polityki

⁴ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Wyd. PWE Warszawa 1997.

⁵ B. J. LaLonde, P. H. Zinszer, *Customer Service as a Component of the Distribution System*, Working Paper Series WPS 75-4, College of Administrative Science, February, 1975.

Logistyka - nauka

obsługi klienta (np. wyznaczeniu czasu kiedy produkt ma być dostarczony po złożeniu zamówienia, procedury postępowania ze zwrotami i cofniętymi zamówieniami, metod i środków transportu), można przewidywać, jaki poziom obsługi klienta przedsiębiorstwo będzie oferować.

Bezpośrednim rezultatem **elementów transakcji** jest dostarczenie produktu konsumentowi. Przykładami tych elementów według wymienionych autorów są: ustalenie poziomu zapasów, wybór środków transportu i ustanowienie procedur poprodukcyjnych. Wymienione elementy wpływają na czas dostaw, dokładność realizowania zamówień, stan produktów dostarczanych klientowi oraz dostępność zapasów.

Elementy potransakcyjne reprezentują zestaw usług potrzebnych do wspierania produktu poza przedsiębiorstwem w celu zabezpieczania klientów przed wadliwymi produktami, zapewnienia zwrotu opakowań (butelek zwrotnych, palet, itp.), jak również rozpatrywania skarg, reklamacji i zwrotów.

Sprawne realizowanie wszystkich elementów obsługi klienta jest niezbędne do tego, by przedsiębiorstwo oferowało wysoki poziom obsługi klienta. Według badań amerykańskie przedsiębiorstwa, które są cenione za wysoki poziom obsługi klienta, są znacznie rentowniejsze od przedsiębiorstw oferujących gorszy poziom obsługi. Przedsiębiorstwa te rozwijają się o 8% szybciej, oferują swe produkty po cenach wyższych o 7% oraz osiągają do dwunastu razy wyższą rentowność⁶.

Tabela 1. Przykłady standardów obsługi klienta

Typ przedsiębiorstwa	Standard
Producent	Czas cyklu dostawy nie dłuższy niż 5 dni
Hurtownik	Co najmniej 98% prawidłowo zrealizowanych zamówień
Detalista	Akceptacja zwrotów w ciągu 30 dni
Przewoźnik lotniczy	Co najmniej 90% punktualnych przylotów
Przewoźnik samochodowy	Nie więcej niż 5% przesyłek zagubionych lub uszkodzonych rocznie
Restauracja	Obiad podany w ciągu 5 minut od przyjęcia zamówienia

Źródło: E. N. Berkowitz, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing /2nd ed./*, Irwin, Boston 1989.

⁶ N. S. Novich, *Developing Superior Service As a Competitive Tool*, Council of Logistics Management Annual Conference Proceedings, Anaheim, California 1990.

Wysoki poziom obsługi klienta w przedsiębiorstwie nie może być osiągnięty bez określenia zestawu standardów obsługi klienta. Służą one jako cele działań i stanowią punkty odniesień, w stosunku do których mogą być mierzone rezultaty w celach kontrolnych. Zdaniem Beiera i Rutkowskiego⁷ przy opracowywaniu tych standardów trzeba przyjąć za punkt wyjścia analizę klientów i określić, jakie są ich wymagania względem poziomu obsługi, co oferują im inni konkurenci oraz czy klienci są gotowi płacić nieco więcej za wyższy poziom obsługi. Jak twierdzą wymienieni autorzy, po uzyskaniu odpowiedzi na te pytania, można ustalić realistyczne standardy i wyjściowy program mierzenia ich realizacji w celu kontroli rezultatów osiągniętych w przedsiębiorstwie. Typowe standardy odnoszą się do czasu, niezawodności, strat i uszkodzeń. Muszą one mieć charakter ilościowy i być mierzalne.

Metodyka badań

Celem badań było określenie poziomu obsługi klienta w przedsiębiorstwach różnych branż z województwa warmińsko - mazurskiego. Postępowanie badawcze polegało na realizacji kilku celów dodatkowych poprzez zdobycie informacji na temat:

- czy firmy dokonują analizy wymagań klientów względem oczekiwanego przez nich poziomu obsługi,
- czy proszą swych klientów o zdefiniowanie oczekiwanych standardów obsługi,
- czy określają jakie są odchylenia od najważniejszych standardów przyjętych w przedsiębiorstwie,
- czy przedsiębiorstwa mierzą poziom oferowanej przez siebie obsługi i porównują go z poziomem oferowanym przez konkurentów oraz
- czy badają przyczyny utraty swych klientów.

Badanie dotyczące obsługi klienta w zakresie logistyki i marketingu przeprowadzono w 66 przedsiębiorstwach województwa warmińsko-mazurskiego. Były to wywiady bezpośrednie z menadżerami działów logistyki lub marketingu. Przeprowadzono je na przełomie maja i czerwca 2011 roku. Badania miały charakter typowo jakościowy z doborem próby docelowym, przypadkowym. Większość podmiotów zaproszona do badania (200 przedsiębiorstw) odmówiła udzielenia informacji.

W każdym z badanych przedsiębiorstw przeprowadzono wywiad przy użyciu kwestionariusza ankietowego, w którym zastosowano pytania zamknięte. Każdej odpowiedzi w kwestionariuszu towarzyszyła określona liczba punktów, których suma była podstawą do oceny logistycznej obsługi klienta w badanym przedsiębiorstwie. Zarówno wzór

⁷ F. J., Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Wyd. SGH, Warszawa 2004.

kwestionariusza ankietowego jak i proponowaną ocenę logistycznej obsługi klienta zaczerpnięto z pracy Beiera i Rutkowskiego⁸, cytujących tę metodę za Novich Neil⁹.

Badane przedsiębiorstwa podzielono, ze względu na rodzaj prowadzonej działalności podstawowej, na produkcyjne - 16 firm i usługowe – 50 firm. Spośród firm usługowych, 68% ich liczbą stanowiły przedsiębiorstwa handlowe.

Wyniki badań i ich omówienie

Większość badanych przedsiębiorstw (58%) stwierdziła, że poprosiła kilku doraźnie wybranych klientów o dokładne zdefiniowanie oczekiwanych przez nich standardów, co pozwoliłoby lepiej zaspokajać potrzeby konsumentów i określić wewnętrzne standardy obsługi. Ok. 33% analizowanych firm poprosiło o to kilku klientów z każdego segmentu rynku, zaś 9% firm odpowiedziało, że nie zbiera informacji na ten temat.

Kempny¹⁰ zwraca uwagę, że podstawowe standardy i oferowane poziomy obsługi powinny być dostosowane do wymagań i warunków panujących na danym rynku. Na przykład, jeśli produkt jest dostępny w dowolnej ilości, najważniejsza będzie zgodność z deklarowanym czasem dostawy. Kiedy zaś produkty są mniej dostępne, klient będzie przywiązywał większą wagę do wykonania standardów związanych z dostępnością produktu niż do dotrzymania czasu dostawy.

Większość przedsiębiorstw (67%) uzyskuje informacje od klientów na temat oferowanej przez siebie obsługi okresowo, zaś jedna trzecia (33%) z przedsiębiorstw otrzymuje je rzadko i nieregularnie. Żaden podmiot nie zgłosił, że w ogóle nie bada jakości swoich usług.

Z przedstawionych elementów w tabeli 2 widać, że szczegółowymi miernikami poziomu obsługi w tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstwach są między innymi zamówienia dostarczone na czas, zamówienia kompletne, dostępność produktu z zapasu w chwili zamówienia, czas przygotowania zamówienia do wysyłki.

Ponad połowa (58%) badanych przedsiębiorstw zadeklarowała, że mierzy poziom oferowanej przez siebie obsługi klienta systematycznie, prawie 38% z nich robi to tylko

⁸ F. J., Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Wyd. SGH, Warszawa 2004.

⁹ N. S. Novich, *Developing Superior Service As a Competitive Tool*, Council of Logistics Management Annual Conference Proceedings, Anaheim, California 1990.

¹⁰ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.

Logistyka - nauka

wtedy, gdy jest dużo skarg ze strony klientów, zaś niewielka liczba (4% firm) nie mierzy poziomu obsługi klienta.

Tabela 2. Elementy i pomiar obsługi klienta

Elementy	Opis elementu	Przedmiot pomiaru
Dostępność produktu	Najbardziej powszechny miernik obsługi klienta; definiowany jako odsetek produktów na składzie w kilku różnych jednostkach (np. wg zamówień produktów, wartościowo)	Odsetek dostępności w wybranych jednostkach
Czas dostawy	Czas upływający od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania towaru; mierzony zwykle w jednostkach czasu, docelowych czasach dostaw lub wariantach przyjętych standardów; częstotliwość dostaw, dostępność produktu i czas dostawy są komponowane w jeden standard (np. 95% zamówień dostarczonych w ciągu 10 dni)	Szybkość i zgodność z deklarowanym standardem
Elastyczność systemu dystrybucji	Zdolność systemu do odpowiedzi na specjalne lub/ i nieoczekiwane potrzeby klienta, łącznie ze zdolnością do substytucji i ekspedycji	Czas reakcji na specjalne wymogi
System usuwania błędów i dysfunkcji w dystrybucji	Sprawność procedur i czas niezbędny do usunięcia dysfunkcji w dystrybucji, takich jak: pomyłki w fakturach, wysyłkach, uszkodzenia i reklamacje	Czas reakcji na błędy i czas usuwania dysfunkcji
System informacyjny	Zdolność systemu informacyjnego firmy do udzielania dokładnej i szybkiej informacji klientom, zgodnie z ich wymaganiami	Szybkość, dokładność i szczegółowość informacji
Serwis posprzedażny	Sprawność serwisu posprzedażnego po dostawie produktu, łącznie z informacją techniczną, częściami zamiennymi lub modyfikacją urządzeń	Czas reakcji i jakość reakcji na wymagania klienta

Źródło: D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.

Zdaniem Baiera i Rutkowskiego¹¹ przedsiębiorstwa, które okresowo analizują produkty oferowane przez konkurencję, są z reguły nieświadome oferowanego przez nie poziomu obsługi klienta. Problemy uwidaczniają się dopiero wtedy, gdy konkurencja zaczyna powiększać swój udział w rynku, dzięki wyższemu poziomowi obsługi klienta.

Z przeprowadzonych badań wynika, że połowa przedsiębiorstw zdobywa informacje o standardach obsługi klienta stosowanych przez swoich konkurentów na podstawie okazyjnych pogłosek zdobytych na rynku, zaś 39% uzyskuje rzetelne informacje na ten temat od swoich klientów. Prawie jedna dziesiąta firm nie wie, jakie standardy obsługi klienta stosują ich konkurenci. Jest to zastanawiające, gdyż poziom obsługi oferowany przez konkurentów jest z

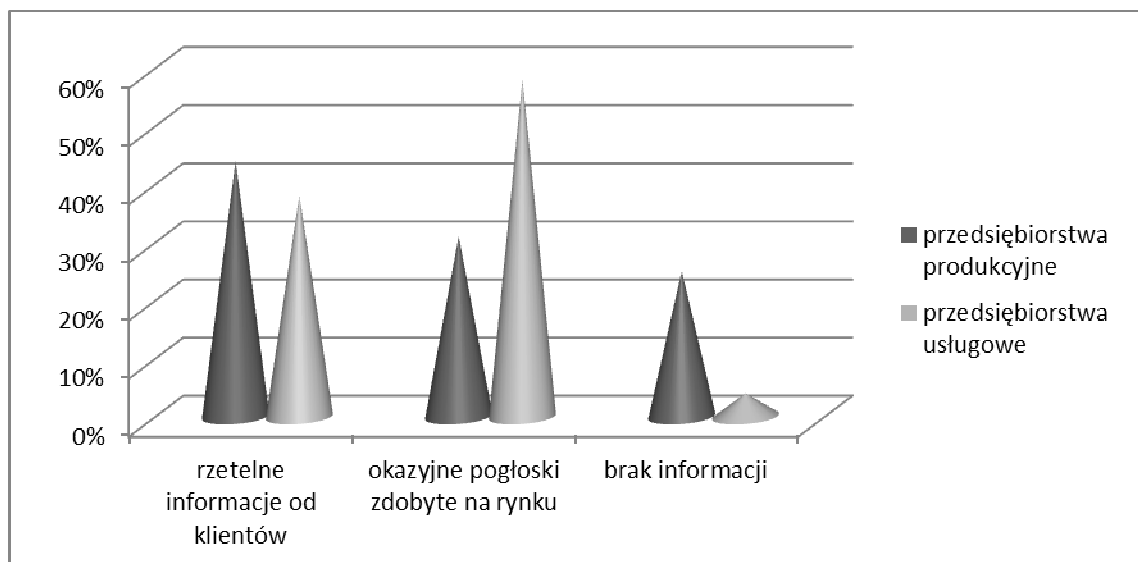
¹¹ F. J., Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Wyd. SGH, Warszawa 2004.

reguły granicą poniżej której nie powinno zejść przedsiębiorstwo pragnące zachować lub zwiększyć swe udziały w rynku.

W opinii Baiera i Rutkowskiego¹² odzew docierający do przedsiębiorstw od odbiorców jest z reguły zbyt skromny. Niewiele przedsiębiorstw rozwinęło system stałego ankietowania swych klientów. Może to stanowić duże niebezpieczeństwo w ich dalszym funkcjonowaniu.

Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że ponad jedna trzecia firm (36%) bada obiektywnie każdy przypadek utraty swych klientów oraz pozyskania klientów od konkurencji, zaś ponad połowa firm analizuje wyrywkowo ważniejsze przypadki. Z kolei 8% firm wykazuje brak zainteresowania przyczynami utraty swych klientów.

Badanie zakresu zdefiniowania wewnętrznych standardów poziomu obsługi klienta w przedsiębiorstwach ujawniło, że blisko połowa ankietowanych firm zdefiniowała minimum trzy wewnętrzne standardy poziomu obsługi klienta, zaś 40% zdefiniowała jeden lub dwa wewnętrzne standardy. Tylko 3% przedsiębiorstw nie posiada żadnego standardu obsługi klienta. Spośród ankietowanych przedsiębiorstw 40% stwierdziło, że odchylenia od najważniejszych standardów poziomu obsługi klienta oscylują w granicach 2%. Prawie połowa firm (49%) uważała, że odchylenia te są w granicach 5%, a jedna dziesiąta firm (11%) uznała, że wynoszą one około 10% lub więcej.



Rys. 2. Znajomość standardów poziomu obsługi klienta, stosowanych przez konkurentów

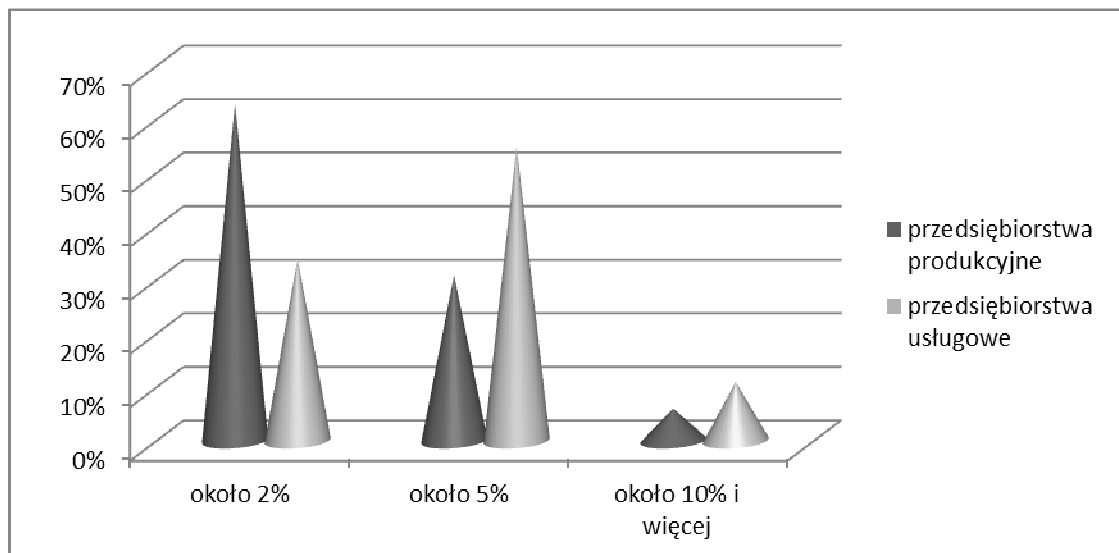
Źródło: badania własne

¹² tamże

Logistyka - nauka

Porównanie przedsiębiorstw produkcyjnych z usługowymi ukazuje widoczne różnice jedynie w przypadku znajomości przez te przedsiębiorstwa standardów poziomu obsługi klienta stosowanych przez ich konkurentów oraz w zakresie średnich odchyłeń od najważniejszych standardów obsługi klienta. Aż jedna czwarta firm produkcyjnych i tylko 4% firm usługowych nie zna standardów stosowanych przez swych konkurentów. Największa grupa (44%) przedsiębiorstw produkcyjnych uzyskuje rzetelne informacje od klientów na ten temat, podczas gdy ponad połowa (58%) firm usługowych zadeklarowała otrzymywanie tylko okazjonalnych pogłosek zdobytych na rynku (rys. 2).

Porównując przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe pod względem średnich odchyłeń od najważniejszych standardów poziomu obsługi klienta można zauważyć, że w zdecydowanej większości firm produkcyjnych średnie odchylenia od standardów wynoszą około 2%, podczas gdy w większości firm usługowych są one na poziomie 5% (rys. 3).



Rys. 3. Wartości średnich odchyłeń od najważniejszych standardów poziomu obsługi klienta

Źródło: badania własne

Ocena logistycznej obsługi klienta badanych przedsiębiorstw została dokonana na podstawie metody zaproponowanej przez Novich Neil¹³, w której każdej z udzielonych w kwestionariuszu ankietowym odpowiedzi odpowiadała określona liczba punktów. Wynik powyżej 80 punktów uzyskany przez firmę wskazuje na wysoki poziom obsługi klienta, zaś rezultat poniżej 60 punktów sugeruje konieczność przemyślenia polityki obsługi klienta

¹³ N. S. Novich, *Developing Superior Service As a Competitive Tool*, Council of Logistics Management Annual Conference Proceedings, Anaheim, California 1990.

Logistyka - nauka

Z badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych wynika, że prawie połowa przedsiębiorstw usługowych (48%) uzyskała sumę punktów mieszczącą się w przedziale 60-80 punktów, co zawiera tabela 3. Tylko 14% firm usługowych uzyskało rezultat powyżej 80 punktów. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, można dostrzec istnienie zarówno dużej liczby firm (44%) oferujących logistyczną obsługę klienta na niskim poziomie, jak i znaczącą ilość przedsiębiorstw (31%) produkcyjnych oferujących tę obsługę na wysokim poziomie.

Tabela 3. Poziom logistycznej obsługi klienta w badanych przedsiębiorstwach

Rodzaj przedsiębiorstw	Poziom logistycznej obsługi klienta (%przedsiębiorstw)		
	sumę punktów ≤ 60	$60 < \text{sumę punktów} < 80$	sumę punktów ≥ 80
Przedsiębiorstwa produkcyjne	44%	25%	31%
Przedsiębiorstwa usługowe	38%	48%	14%

Źródło: badania własne

Podsumowanie i wnioski

Z badań obsługi klienta przeprowadzonych w przedsiębiorstwach województwa warmińsko – mazurskiego wynika, że większość analizowanych przedsiębiorstw:

- dla uzyskania rozpoznania poprosiła kilku doraźnie wybranych klientów o dokładne zdefiniowanie oczekiwanych przez nich standardów obsługi klienta,
- otrzymuje okresowo informacje od swoich klientów na temat oferowanej przez siebie obsługi klienta,
- deklaruje, że mierzy poziom oferowanej przez siebie obsługi klienta systematycznie,
- zna standardy poziomu obsługi klienta stosowane przez konkurentów na podstawie okazjonalnych pogłosek pozyskanych na rynku,
- bada wrywkowo ważniejsze przypadki przyczyn utraty swych klientów oraz pozyskania klientów od konkurencji,
- zdefiniowała kilka wewnętrznych standardów poziomu obsługi klienta.

Wprawdzie badane przedsiębiorstwa zadeklarowały zdefiniowanie wewnętrznych standardów poziomu obsługi klienta, jednak większość z nich nie dokonała rzetelnej analizy klientów, lecz poprosiła o zdefiniowanie standardów obsługi jedynie kilku doraźnie wybranych klientów. Należałoby zdefiniować potrzeby klientów związane z poziomem obsługi w sposób uwzględniający ich punkt widzenia. Połowa badanych przedsiębiorstw zna standardy poziomu obsługi klienta stosowane przez konkurentów jedynie na podstawie okazjonalnych pogłosek zdobytych na rynku. Taka sytuacja grozi co najmniej utratą udziału w rynku na rzecz konkurentów, a skutki mogą być również poważniejsze.

Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych dotyczących logistyczno – marketingowej obsługi klienta, które zostały przeprowadzone w 66 przedsiębiorstwach województwa warmińsko - mazurskiego. Badanie dotyczyło stosowania oraz definiowania przez przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe standardów obsługi klienta, mierzenia poziomu oferowanej obsługi, znajomości standardów obsługi klienta stosowanych przez konkurencję, raportowania poziomu obsługi oraz odchyień od najważniejszych standardów poziomu obsługi klienta.

CUSTOMER SERVICE IN THE LOGISTIC - MARKETING CONCEPT

Summary

The article presents the results of the survey concerning logistic - marketing customer service, which were conducted in 66 enterprises of the Warmia - Mazury. The study concerned the use and definition of the manufacturing and service companies customer service standards, measure the level of service offered, knowledge of customer service standards used by the competition, service levels and reporting deviations from the key customer service standards.

Literatura

- Ballou R. H., 1992, *Business Logistics Management*, Chapter 4; Logistics Customer Service, Prentice - Hall International, Inc.
- Beier F. J., Rutkowski K., 2004, *Logistyka*, Wyd. SGH, Warszawa
- Berkowitz E. N., Kerin R. A., Rudelius W., 1989, *Marketing /2nd ed./*, Irwin, Boston
- Coyle J., Bardi E., Langley C. J., 1992, *The Management of Business Logistics* (5th ed.), West Publishing Company, St Paul, MN
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., 1997, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Wyd. PWE Warszawa
- Kempny D., 2001, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa
- LaLonde B. J., Zinszer P. H., 1975, *Customer Service as a Component of the Distribution System*, Working Paper Series WPS 75-4, College of Administrative Science, February
- Novich N. S., 1990, *Developing Superior Service As a Competitive Tool*, Council of Logistics Management Annual Conference Proceedings, Anaheim, California