

Monika KOZERSKA¹

LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA JAKO IMPERATYW DZIAŁANIA W ŁAŃCUCHU DOSTAW (CZ. II)

Firmy - dostawcy produktów do klientów mają własnych dostawców i poddostawców, a często również pośredników w dziedzinie dystrybucji. Oznacza to, że uczestniczą w łańcuchach dostaw, tzn. nie są niezależnymi twórcami jakości obsługi klienta końcowego. Powodem jest to, że istnieją również inni uczestnicy łańcucha dostaw, którzy biorą udział pośrednio w logistycznej obsłudze klienta. Stąd też jakość obsługi klienta wpływa na cały łańcuch dostaw, czyli sposób współpracy wszystkich jego uczestników, w tym dostawców usług logistycznych. Jeśli ta współpraca ma być udana dla klienta ostatecznego, nie może być sprowadzona do działalności operacyjnej przekazywania określonych towarów, ale musi mieć strategiczny charakter. Celem referatu jest przedstawienie analizy jakości poziomu obsługi klienta przez operatorów logistycznych w zintegrowanym łańcuchu dostaw.

LOGISTICS CUSTOMER SERVICE AS AN IMPERATIVE OF SUPPLY CHAIN (PART II)

Companies – suppliers of the product to the customers have their own suppliers and subcontractors, and as well as agents in logistic field. It means that they participate in supply chains and they are not independent creators of customer service quality to final customer. The reason is existence of other participants of supply chain, entered indirectly into logistics customer service. That is why customer service quality influences whole supply chain or the cooperation way of whole participants, also suppliers of logistics services. If the cooperation must be well done for final customer, it cannot be just operational activity of passing the particular goods, it must have strategic character. The aim of this paper is to present an analysis of the quality of customer service by logistics operators in an integrated supply chain.

¹ Monika Kozerska, dr inż. Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, ul. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa, chiaro@wp.pl

1. WSTĘP

1.1 Zakres obsługi klienta

Poza definicjami czysto naukowymi, obsługę klienta w praktyce definiują przede wszystkim cechy (elementy) obsługi i ich standardy, które wyznaczają konkretne oczekiwania i wymagania klientów². Są kojarzone ze zróżnicowanymi potrzebami klientów i dlatego ich rodzaje oraz przypisywana im ranga zmieniają się w zależności od segmentu rynku, rodzaju dostarczanych dóbr i usług, skali i systemu organizacji dostaw i nasilenia konkurencji³.

Zakres obsługi klienta jest bardzo szeroki i może on obejmować oprócz działań logistycznych także działania marketingowe, finansowe (np. warunki i terminy płatności) i produkcyjne (np. rozszerzenie asortymentu produkcji na życzenie klienta). Należy zauważyć, że zakres działań logistycznych nie jest również ograniczony i może on odnosić się do wielu aspektów funkcjonowania systemu logistycznego.

Do najważniejszych logistycznych elementów obsługi klienta najczęściej zalicza się⁴:

- * czas dostawy,
- * niezawodność,
- * komunikację,
- * wygodę (elastyczność dostawcy).

Czas dostawy to czas cyklu realizacji zamówienia, obejmujący odstęp czasowy od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania produktu (dostawy) przez klienta. Na typowy cykl realizacji zamówienia składa się kilka czynników tj. przygotowanie zamówienia, przekazanie go do dostawcy, realizacja, przygotowanie do wysyłki i dostawa zamówionego towaru. „Cykl zamówienia pochłania czas (podobnie jak gąbka pochłania wodę) – dlatego mówi się o gąbce czasu. Gąbkę można wycisnąć, gąbkę czasu też można wycisnąć, skracając go”⁵. W tym celu firmy wprowadzają systemy elektronicznej wymiany danych (EDI) pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw. Systemy te pozwalają na dostęp do danych o dostępności produktów, terminach wysyłki itp. I choć koszt wdrożenia EDI jest ogromny, każda firma powinna o tym pomyśleć, nie tylko te duże firmy, które rzeczywiście mogą sobie na to pozwolić⁶. Pamiętać przy tym należy, że EDI nie tylko przyspiesza, ale i znacznie ułatwia prowadzenie transakcji handlowych.

Czas przesłania (przekazania, złożenia) zamówienia (order transmittal) to czas upływający od momentu zainicjowania zamówienia przez klienta do momentu otrzymania tego zamówienia przez dostawcę. Zależy on do przyjętego sposobu komunikowania się klienta z firmą. Kanałem komunikacyjnym może być: bezpośrednia rozmowa (np. z akwizytorem

² Kempny D., Piniński R.: *Obsługa klienta – wybrane wyniki badań ankietowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1998 nr 11, s. 237

³ Kempny D.: *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 19

⁴ Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J.: *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 156-163; Szwejca D.: *Problemy oceny i pomiaru poziomu logistycznej obsługi klienta*, Materiały Międzynarodowej Konferencji Logistics'98, tom II, Wyd. ILiM, Poznań 1998, s. 330 ; za: Berkowitz E.N., Kerin R.A., Rudelius W.: *Marketing (2nd ed.)*, Irwin 1989, Homewood, IL Boston, MA, s. 385

⁵ Szatek B.Z., Milewska B., Milewski D.: *Problemy mikrologistyki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 1994, s. 109

⁶ Por. Rutkowski K.(red.): *Logistyka dystrybucji*, Difin, PWE, Warszawa 2001, s. 81

czy przedstawicielem handlowym), rozmowa telefoniczna, zamówienie przesłane faksem, wykorzystanie technologii internetowych (w trybie on-line, poczta elektroniczna).

Czas opracowania zamówienia (order processing) czyli przetwarzanie informacji zawartej w zamówieniu, który zależy od systemu i organizacji obiegu dokumentów w firmie. Wpłynięcie zamówienia jest rejestrowane w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa. Sprawdzana jest bieżąca zdolność płatnicza klienta oraz historia obrotów pomiędzy nim a firmą. Następnie przygotowywane są niezbędne dokumenty, które towarzyszą fizycznemu przepływowi produktów (dokumenty magazynowe i przewozowe, dokumenty sprzedaży itp.). Wiele tych czynności można wykonywać równocześnie, dzięki kanałom informacyjnym oraz infrastrukturze technicznej i telekomunikacyjnej (wykorzystanie internetu, intranetu, ekstranetu, EDI), wówczas czas przetwarzania i przekazywania informacji zawartej w zamówieniach jest bardzo krótki.

Czas przygotowania zamówionych produktów do wysyłki (order preparation) obejmuje czas przeznaczony na prace manipulacyjne – odnalezienie towaru w określonym sektorze składowania, ważenie, selekcja, konfekcjonowanie, łączenie w opakowania zbiorcze i kompletowanie produktu w celu wysyłki do klienta, załadunek towaru na środki transportu⁷.

Czas wysyłki zamówienia (order shipment) czyli czas upływający od momentu umieszczenia danej partii dostawy w środkach transportu do momentu dostarczenia do miejsca przeznaczenia i rozładowania. Czas przewozu jest zależny od rodzaju środka transportu, odległości, trasy dostawy i organizacji przewozu⁸.

Niezawodność oznacza prawidłową realizację (dokładność, bezpieczeństwo, kompletność) i punktualność dostawy czyli terminowość dostaw. Klienci uważają, że jest to bardzo ważny element, gdyż dzięki niezawodności są w stanie efektywnie planować np. właściwy poziom zapasów. Należy pamiętać, że jak najmniejsze powinny być odchylenia rzeczywistego czasu dostawy od tego uzgodnionego z odbiorcą. Opóźnienia mogą spowodować przestoje produkcyjne, a dostawa zrealizowana wcześniej może stworzyć problemy dotyczące magazynowania tych wyrobów, których się jeszcze nie spodziewano. Oczywiście skracanie czasu cyklu realizacji zlecenia jest istotne nie tylko z punktu widzenia odbiorcy – ale też i dostawcy: im szybciej towar zostanie dostarczony do klienta, tym szybciej można się spodziewać zapłaty⁹. Czynnikiem czasu dostawy jak i niezawodność kształtują całkowity poziom zapasu, bezpośrednio wpływając również na koszty utrzymania zapasu.

Bezpieczeństwo dostawy (safe delivery) jest jednym z większych wyzwań dla systemu logistycznego. „Dostawa zawierająca uszkodzone produkty powoduje zwiększenie kosztów w co najmniej kilku elementach: transporcie, składowaniu, produkcji i marketingu”¹⁰. Klient zostaje pozbawiony możliwości realizacji sprzedaży czy produkcji gdy dostawa nie spełnia kryteriów jakościowych. Aby obniżyć prawdopodobieństwo tych strat klient jest zmuszony do zwiększenia zapasu bezpieczeństwa, co podnosi koszty składowania. Towar uszkodzony powoduje dodatkowe koszty związane ze spełnieniem żądań gwarancyjnych

⁷ Dobrzyński M.D.: *Logistyka*, Dział Wydawnictw i Poligrafii Politechniki Białostockiej, Białystok 1999, s. 74

⁸ Por. Kempny D.: *Logistyczna obsługa klienta...* op.cit., 19-21; Dobrzyński M.D.: *Poziom obsługa klienta w zarządzaniu...* op.cit., s. 16-18

⁹ Szalek B.Z., Milewska B., Milewski D.: *Problemy mikrologistyki...* op.cit., s. 110

¹⁰ Dobrzyński M.D.: *Poziom obsługa klienta w zarządzaniu...* op.cit., s. 18; za: Coyle J.J., Bardi E.J.: *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, N.Y. 1996, s. 88

klienta lub z koniecznością wymiany towaru na nowy. Niezależnie od warunków umowy klient-dostawca, w obu przypadkach, pojawiają się dodatkowe koszty manipulacyjne związane z zadośćuczynieniem pretensjom klienta. Zazwyczaj koszty te obciążają dostawcę.

Komunikowanie się jest dwustronnym dialogiem między sprzedającym i kupującym. Dialog ten powinien odbywać się pomiędzy firmami – członkami łańcucha logistycznego, jak również między firmami i konsumentami finalnymi.

Zgodność dostawy z zamówieniem (correct orders) związana jest ze spełnieniem przez dostawcę wymagań klienta co do asortymentu. Rozbieżności pomiędzy zamówieniem a dostawą powodują straty klienta związane z utraconą sprzedażą czy produkcją. W przypadku przekłamań w kanale informacyjnym należy zastosować procedury wymiany informacji odporne na błędy (np. EDI). Jego zastosowanie w łańcuchu logistycznym może zredukować błędy przy przekazywaniu informacji między członkami, czy poprawić rotację zapasów. Natomiast liczbę pomyłek przy kompletacji zamówienia można zmniejszyć poprzez zastosowanie technologii automatycznej identyfikacji towarów (np. kody kreskowe). Połączenie EDI z technologią kodów kreskowych skraca czas reakcji na potrzeby klienta, gdyż zamówienia napływają w czasie rzeczywistym, stan zapasów jest kontrolowany na bieżąco, możliwe jest też szybsze fakturowanie, czy choćby śledzenie produktów w drodze¹¹.

Dialog między firmami a finalnymi odbiorcami jej produktów jest bardzo istotną formą komunikowania się. Zapewnia on możliwość stałego monitorowania poziomu oferowanych usług, jak również służy informowaniu klienta o np. statusie zamówienia, ewentualnych opóźnieniach, zmianach w ofercie czy warunkach współpracy¹².

Wygoda to element obsługi klienta, który wymaga zróżnicowanej polityki przedsiębiorstwa. Z uwagi na to, że różni klienci mają różne wymagania względem poziomu obsługi klienta, system powinien być elastyczny, aby mógł się przystosować do tych potrzeb. „Elastyczność (flexability) to zdolność do modyfikowania zasad działania pod wpływem czynników zewnętrznych”¹³. Pojęcie elastyczności jest związane poważnie z elastycznością dostaw w czasie¹⁴. Ten aspekt obsługi klienta wymaga więc elastycznego systemu i szerszych możliwości działania. Mniej lub bardziej istotne elementy obsługi zależą od preferencji nabywców i sytuacji konkurencyjnej. Pamiętać należy, że znaczenie logistycznych aspektów obsługi klienta różnie, gdy pozostałe elementy obsługi, takie jak: cena, jakość produktu czy warunki płatności są podobne u różnych usługodawców logistycznych¹⁵.

„Zakres obsługi klienta jest bardzo szeroki, a termin ten jest bardzo pojemnym określeniem i obejmuje nie tylko funkcje i czynności, które poddają się zarządzaniu, ale również całościową filozofię i postawę firmy, która ma na celu podejmowanie planowanych działań

¹¹ Por. Rutkowski K.(red.): *Logistyka dystrybucji*, Difin, PWE, Warszawa 2001, s. 81-82, Dobrzyński M.D.: *Poziom obsługi klienta...*op.cit., s. 19

¹² Rutkowski K.(red.): *Logistyka dystrybucji...*op. cit., j.w.

¹³ Dobrzyński M.D.: *Poziom obsługi klienta...*op.cit., j.w.

¹⁴ Kempny D.: *Logistyczna obsługa klienta...*op.cit., s. 21

¹⁵ Szwałka D.: *Problemy oceny i pomiaru poziomu logistycznej obsługi klienta...*op.cit., s. 377

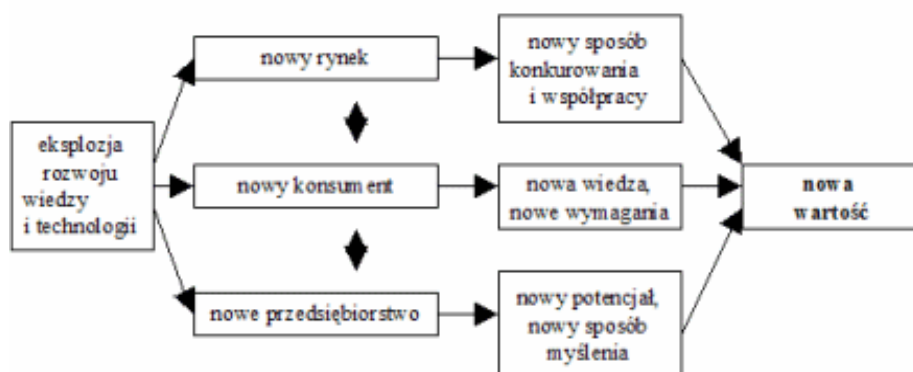
wewnątrz na rynku. W takim świetle polityka obsługi klienta staje się misją, której podporządkowuje się wszystkie procesy realizowane w danej firmie¹⁶.

Aby osiągnąć dobre rezultaty w poprawie logistycznej obsługi klienta, nie można poszczególnych elementów rozpatrywać autonomicznie. Konieczne jest kompleksowe zarządzanie czynnikami obsługi w obszarze wszystkich faz systemu¹⁷.

1.2 Działanie operatorów logistycznych jako źródło wartości w łańcuchu dostaw

Wartość ekonomiczna powstaje w procesie tworzenia, dystrybucji i konsumpcji wiedzy oraz produktów opartych na wiedzy. Wartość odgrywa bardzo ważną rolę w wyborach dokonywanych przez klientów. Nabywcy, mający możliwość wyboru wielu ofert konkurencyjnych decydują się na produkty lub usługi, których wartość postrzegają jako najwyższą.

Problematyka tworzenia wartości dla klienta nabiera szczególnego znaczenia w gospodarce przełomu XX i XXI wieku. We współczesnej gospodarce bardzo dynamicznie zmieniają się uwarunkowania procesu kształtowania wartości, ewoluują formy i sposoby przekazywania owej wartości. Zmienia się także sposób odbioru i oceny wartości przez klienta. Wzajemne zależności pomiędzy czynnikami generującymi współczesną wartość ekonomiczną zilustrowane zostały na rysunku 1.



Rys. 1. Nowa ekonomia a nowa wartość - wzajemne zależności

Źródło: P. Chlipała: *Kapitał intelektualny w kształtowaniu marketingowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, niepublikowana rozprawa doktorska, AE im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice 2004, s. 18.

„Wartość ekonomiczna kształtuje dynamiczny rozwój wiedzy oraz technologii. Rozwój ten zmienia charakter rynku, przedsiębiorstwa i konsumenta. Nowa wartość powstaje na skutek nowych możliwości przedsiębiorstw w stosowaniu unowocześnionych technologii,

¹⁶ Korzeń Z., Twaróg J.: *Udział i rola współczesnej logistyki w kompleksowym zarządzaniu jakością (TQM)*, „Problemy Ekonomiki i Transportu” Warszawa 1997, z. 2

¹⁷ Grała W.: *Kształtowanie jakości obsługi klienta w układzie fazowym systemu logistycznego przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta* pod red. nauk. Długosz J., Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 61

surowców, systemów wytwórczych, elastycznej struktury, a także nowych warunków działania, takich jak globalny rynek, globalna konkurencja, burzliwe otoczenie, integracja z innymi podmiotami. Nowa wartość powstaje w konsekwencji zwiększonej świadomości, a więc i większych wymagań klientów.

Sfera wiedzy i technologii rzutuje na wartość działających na początku nowego tysiąclecia przedsiębiorstw. Z wykorzystaniem zasobów niematerialnych organizacja tworzy wartość dla klienta oraz skuteczniej i efektywniej ją komunikuje. W działalności przedsiębiorstw coraz ważniejsze stają się: gromadzenie, przetwarzanie, dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie, innowacyjność i elastyczne podejście do zmieniającego się otoczenia. Koncentracja na wymienionych czynnościach jest ważna z punktu widzenia wydobywania i powiększania wartości przedsiębiorstwa, a w konsekwencji budowania zadowolenia klienta¹⁸.

2 Wartość dodana dla klienta a wartość dodana dla przedsiębiorstwa

„Tworzenie wartości dodanej można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia:

- wartości dodanej dla klienta (korzyści dla klienta w relacji do ponoszonych przez niego kosztów)
- wartości dodanej dla przedsiębiorstwa (korzyści dla przedsiębiorstwa względem kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo)¹⁹.

Dla przedsiębiorstwa istotne jest zachowanie równowagi pomiędzy wartością produktu postrzeganą przez klienta, a zarządzaniem kosztami i kapitałem.

M.B. Holbrook²⁰ pisze, że względu na założenia szeroko pojętej innowacyjności firmy, że pojęcie wartości bazuje na ośmiu zasadniczych koncepcjach: sprawności i skuteczności działań, doskonalenia, stanu sytuacji, szacunku i znaczenia, gry i roli, estetyki, etyki i duchowości.

Jednym z zasadniczych kryteriów oceny działalności przedsiębiorstwa jest wzrost jego wartości rynkowej. Z kolei wartość rynkowa przedsiębiorstwa uzależniona jest od zapewnienia wartości dla klienta.

Wartość jest definiowana jako kwota, którą klient chce zapłacić za to co otrzymuje od dostawcy, a produkt na który nie ma nabywcy, nie ma żadnej wartości niezależnie od ilości pracy, pieniędzy i innych nakładów zużytych na jego wytworzenie.

„Kategoria wartości dla klienta ma znaczenie strategiczne w przedsiębiorstwie i przyczynia się do budowania długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku²¹.

Wartość dla klienta postrzegana jest nie tylko przez pryzmat satysfakcji klienta, jego potrzeb i oczekiwań ale jako proces doskonalenia działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, adresowanych do klienta i nastawionych na kreowanie jego potrzeb i oczekiwań.

Klient dokonuje oceny dostarczonej mu wartości przez pryzmat swoich cech osobowych, hierarchii potrzeb lub też wiedzy, które determinowane są przez otoczenie, ofertę przedsiębiorstwa i oferty konkurencyjne. Racjonalnie nabywca wybiera wartość najwyższą. Decyduje się on na ofertę stanowiącą najkorzystniejszą relację ceny do oferowanej

¹⁸ Chlipała P.: *Wartość dla klienta w działalności usługowej przedsiębiorstw*, art. ze strony www.e-marketing.pl

¹⁹ Matwiejczuk R.: *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2006, s. 43-44

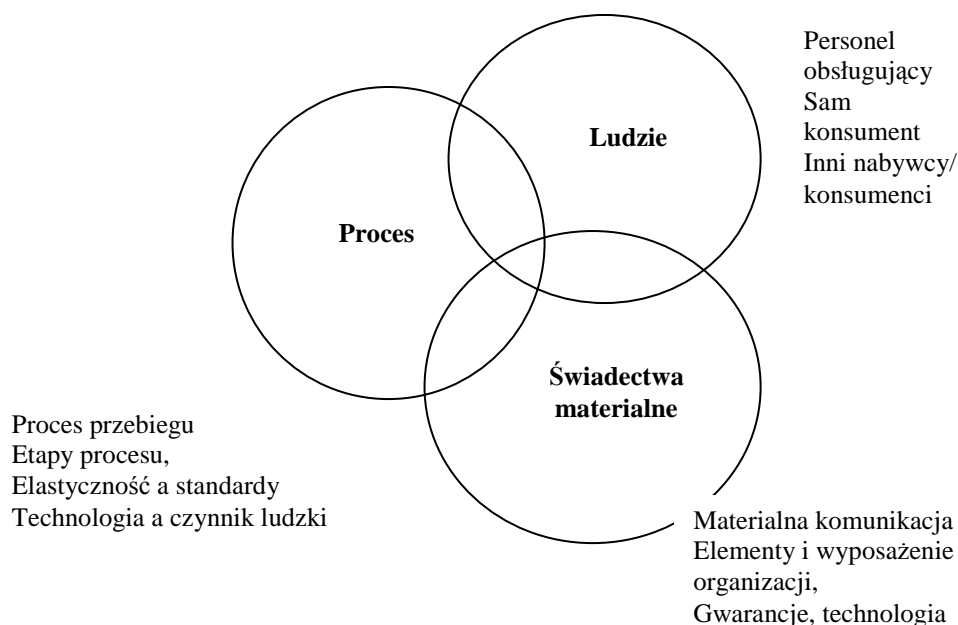
²⁰ Holbrook M.B.: *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Routledge 2001, s. 7

²¹ Kapa-Kejna K.: *Wartość dla klienta jako podstawa...* op.cit., s. 93

wartości. Natomiast ocena podobnej oferty przez wielu klientów może znacząco się od siebie różnić²².

2.1 Różne postrzeganie wartości

Warto zwrócić uwagę na ważny problem pojmowania i odbioru wartości przez klienta. Zgodnie z zasadą percepcji, nakreśloną przez H. Simona²³ na podstawie przeprowadzonych przez niego badań, ta sama wartość może być różnie postrzegana przez poszczególnych klientów. Ma ona więc wymiar subiektywny. Klienci mogą w odmienny sposób dokonywać oceny ogólnej wartości lub też jej poszczególnych komponentów. Wartość całkowita, którą otrzymuje klient jest różnicą dostarczonej ogólnej wartości pomniejszonej o poniesione przez konsumenta koszty. Zarówno koszty, jak i korzyści zawierają szereg cech niematerialnych, takich jak sympatia lub antypatia, zaufanie lub jego brak. Wartość dostarczana klientowi w celu osiągnięcia jak najpełniejszej jego satysfakcji powstaje w przedsiębiorstwie na skutek sekwencji działań obejmujących jej identyfikację, tworzenie oraz komunikowanie. Działania te występują zarówno w sferze ukrytej dla klienta (np. prowadzenie analiz rynku, segmentacji nabywców) jak i w sferze postrzegania, doświadczeń klienta (np. świadczenie dodatkowych usług, bezpośrednie kontakty).



Rys.2. Elementy usług oceniane przez klienta

Źródło: Zeithmal V.A., Bitner M.J.: *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York 1996, s. 115; za: Pukas A.: *Marketing-mix usług w: Marketing usług pod red. Styś A., Wyd. PWE, Warszawa 2003, s. 35*

²² Chlipała P.: *Wartość dla klienta w działalności...* op.cit.

²³ Simon H.: *Tajemniczy mistrzowie, studia przypadków*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 140

Należy zwrócić uwagę na obszary i czynności, w których tworzona jest subiektywna wartość. Jak pokazuje rysunek 6 wydaje się, że najwyższa wartość dla klienta generowana jest w obserwowanych przez niego procesach, elementach materializujących ofertę usługową, a także w bezpośrednich kontaktach.

Procesem, w którym każde przedsiębiorstwo usługowe tworzy znaczącą wartość jest obsługa klienta. Szczególną wartość ma profesjonalna obsługa klienta polegająca na dążeniu do rzetelnej, wiarygodnej i pełnej empatii współpracy stanowiącej podłoże długofalowych, pozytywnych relacji z klientami. Ważnymi składnikami procesu, stanowiącymi podłoże kształtowania wartości dla klienta są: realna ocena możliwości spełnienia wymagań nabywcy, dotrzymywanie terminów zobowiązań, wywiązywanie się ze złożonych obietnic, elastyczność w realizacji zamówienia lub doboru oferty, zorientowanie na zrozumienie klienta, chęć niesienia pomocy.

W oparciu o wnioski z literatury dotyczącej problematyki wartości przedsiębiorstwa i wartości dla klienta, można uznawać za pewne, że²⁴:

- ➔ tworzenie wartości dla klienta to najważniejszy cel przedsiębiorstwa, który warunkuje jego przetrwanie i rozwój;
- ➔ kategoria wartości dla klienta jest ściśle związana z koncepcją marketingu oraz stanowi podstawowe założenie nowoczesnych koncepcji zarządzania, w szczególności TQM;
- ➔ definicja wartości dla klienta oparta jest o pomiar satysfakcji klientów oraz wartości postrzegane przez rynek i porównywane z konkurentami;
- ➔ zbiór uporządkowanych działań w przedsiębiorstwie nastawionych na badanie wartości dla klienta przy wykorzystaniu narzędzi i metod pomiaru, analizowanie kierunków działań konkurencji oraz opracowanie strategii działania w zakresie jakości produktów (usług), zapewnienia satysfakcji klientów i utrzymania ich lojalności to zarządzanie wartością dla klienta.

Na ocenę wartości tworzonej przez sieć dostaw i dynamicznie tworzone w jej ramach łańcuchy dostaw (stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej), składa się ocena wartości wytwarzanej przez poszczególnych partnerów łańcucha.

Potrzeby i preferencje nabywców decydują o tworzeniu zapasów, krótkich seriach produkcyjnych, szybkiej reakcji na ich potrzeby, itd. Z tych podstawowych obszarów wartości dla klienta wynika potrzeba współpracy partnerów, kontroli i podnoszenia sprawności przepływu produktu w całym łańcuchu dostaw. Oferta dostosowana do potrzeb klienta zwiększa szanse przedsiębiorstwa na sprzedaż produktu, podnosi też prawdopodobieństwo powtarzalności zakupów klienta, co bezpośrednio generuje większe zyski.

Potrzeba (a nawet konieczność) współpracy wielu przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw ze względu na obsługę wspólnego produktu dla wspólnego klienta, nie jest już dzisiaj niczym nowym. Jednak sposobów – jak osiągnąć wspólne cele rynkowe, kontrolować warunki współpracy i satysfakcję klienta oraz redukować koszty i zwiększać efektywność działań – jest wiele²⁵.

²⁴ Kapa-Kejna K.: *Wartość dla klienta jako podstawa tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, w: *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania praca zbiorowa* pod red. Duraj J., Wyd. Nauk. NOVUM sp z o.o., Płock-Łódź 2002, s. 78

²⁵ Śliwczyński B.: *Rola elektronicznej integracji partnerów w łańcuchach i sieciach dostaw w tworzeniu wartości dla klienta*, w: *Najlepsze praktyki w logistyce*, Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2006, ILiM, Poznań, 2006, s. 52

„Działania przedsiębiorstw związane z tworzeniem wartości polegają m.in. na jej dodawaniu w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw (od początkowych dostawców do ostatecznych nabywców). Na każdym z etapów jest zatem tworzona pewna wartość dodatkowa, oferowana przez sprzedających i nabywana przez kupujących”²⁶.

Pisząc o tworzeniu wartości należy przedstawić rodzaje użyteczności procesów logistycznych. Wyróżnia się cztery główne rodzaje użyteczności²⁷:

- formy,
- miejsca,
- czasu,
- posiadania.

Użyteczność formy przypisuje się działalności produkcyjnej, jest to wartość dodana podczas procesu przetwarzania, produkcji lub montażu. Z użytecznością formy mamy do czynienia, gdy łączymy surowce w określony sposób w celu uzyskania wyrobu gotowego. Niektóre czynności logistyczne mogą również zapewnić użyteczność formy, tj. dekonsolidacja ładunków masowych i konfekcjonowanie produktów, które to odbywają się w centrach dystrybucji, zmieniają formę produktu tzn. w tym przypadku zmienia się wielkość przesyłki i cechy opakowania. Takie działania wzbogacają produkt o użyteczność formy.

Użyteczność miejsca to przemieszczanie towarów z miejsc, w których występuje nadwyżka produkcji do miejsc, gdzie istnieje popyt. Rozszerza tym samym fizyczne granice rynku i dodaje towarom nowej wartości ekonomicznej. Użyteczność miejsca w tym przypadku tworzy się za pomocą transportu, np. surowce czy półprodukty transportowane do zakładu, w którym wytwarza się nowy produkt.

Użyteczność czasu polega na dostępności towaru lub usługi wszędzie tam gdzie jest na nie zapotrzebowanie oraz w odpowiednim czasie. Użyteczność czasu tworzona jest za pomocą utrzymania właściwego poziomu zapasów oraz strategicznego rozmieszczenia towarów i usług. Elementem, który ma również wpływ na tę użyteczność jest transport, dzięki któremu następuje szybsze przemieszczanie towarów do miejsc, w których występuje na nie popyt. Jest to bardzo ważny rodzaj użyteczności, ze względu na rosnący nacisk położony na skracanie do minimum czasu realizacji zamówienia.

Ostatni rodzaj użyteczności to użyteczność posiadania (dysponowania), która powstaje w wyniku realizacji działań marketingowych tj. promocja produktów lub usług. Należy zaznaczyć, że „rola logistyki w gospodarce zależy od tego, czy zostanie stworzona ta użyteczność, ponieważ zapewnienie użyteczności czasu i miejsca ma sens tylko, gdy istnieje zapotrzebowanie na dany produkt lub usługę”²⁸.

Jedną z podstaw działania operatorów logistycznych jest właśnie wartość dodana, czyli to co powstaje, w czasie wykonywania czynności użytecznych dla klienta, na skutek podjęcia przez przedsiębiorstwo wielu czynności, podstawowych i wspierających, składających się na tzw. łańcuch wartości M. Portera. Satysfakcja klienta osiągnięta dzięki tym czynnościom umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi nad konkurentami²⁹.

²⁶ Matwiejczuk R.: *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, op.cit. s. 43-44

²⁷ Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J.: *Zarządzanie...* op. cit., s. 57-58

²⁸ j.w. op.cit., s. 58

²⁹ Bettman D.: *Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera*, „Przegląd Organizacji” 1996 nr 8, s. 53-58

„Wartość świadczona w firmie usługowej ma odmienny charakter od wartości oferowanej przez wytwórcę produktów. Dzieje się tak za sprawą specyficznych cech usług, które są niematerialne, niestandardowe, nierozdzielne z aktem konsumpcji i nietrwałe. Nabywanie usługi wiąże się niejednokrotnie z dużym ryzykiem i niepewnością. Klient koncentruje się na ocenie wszelkich przejawów materializacji i wizualizacji oferty, aby niwelować ryzyko nabycia usługi nie odpowiadającej jego preferencjom. Biorąc powyższe pod uwagę, stwierdzić należy, że”³⁰:

⇔ wartość usług ma bardziej subiektywny charakter w odniesieniu do wartości produktów, zależy to w dużej mierze od jej postrzegania przez klienta; subiektywny odbiór wartości wzmacnia niematerialność i brak standardowości usług;

⇔ nietrwałość usług przyczynia się do tego, że wartość wielu usług jest bardziej ulotna niż wartość produktów;

⇔ w odróżnieniu od zbiorowej oceny wartości produktu, wartość usługi podlega częściej indywidualnej ocenie klienta (sytuacja ta dotyczy przede wszystkim aktu konsumpcji usługi);

⇔ oceniając wartość usług ważna jest nie tylko jej użyteczność do zaspokojenia potrzeb i pragnień klienta, ale również czynniki gwarantujące ową użyteczność, na przykład opinie osób, które skonsumowały usługę lub wiarygodne informacje o jakości usługi udzielone przez personel usługodawcy;

⇔ w usługach kształtowana jest wysoka wartość dodana w odniesieniu do produktów (przede wszystkim w przypadku usług wymagających dużego profesjonalizmu do ich świadczenia).

„W ocenie wartości usług podkreślić należy zagadnienie predyspozycji klienta do wartościowania oferty. Niejednokrotnie wiedza niezbędna do świadczenia usług, w szczególności profesjonalnych, przewyższa możliwości percepcyjne klienta. W konsekwencji dochodzi do pewnego paradoksu: klient dokonuje oceny wartości usługi nie koniecznie przez pryzmat jej jakości, a wszelkich czynników sugerujących lub potwierdzających ową jakość”³¹.

3. WNIOSKI

Operatorzy logistyczni mogą poprawić wartość dodaną oferowanych usług dzięki kilku czynnikom. Pierwszym jest jakość, kolejne to czas i koszt. W praktyce każda usługa rozpoczyna się od planowania procesów. Niezbędna jest tu bardzo bliska współpraca między zlecającym usługi a operatorem logistycznym. Im jest ona bliższa, tym łatwiejsze poszukiwania optymalnych rozwiązań i tym większa wartość dodana usługi. Relacje pomiędzy zleceniodawcą a operatorem powinny być zbliżone do partnerstwa. Co najważniejsze, na początku obie firmy muszą zgłosić pełną gotowość do ścisłej współpracy. Korzyścią dla klienta jest wartość dodana, a dla operatora cena, jaką za użyteczność płaci klient. W praktyce nie można jednoznacznie stwierdzić, gdzie się zaczyna, a gdzie kończy wartość dodana usługi oferowanej przez operatora - jest to proces ciągły. Przygotowywanie produktu pod ostateczne, bardzo zindywidualizowane zamówienie klienta jest bardzo efektywne z punktu widzenia ograniczania kosztów magazynowania oraz skracania czasu od zamówienia do dostawy. To, że robi to operator logistyczny jest naturalną konsekwencją

³⁰ Chlipała P.: *Wartość dla klienta w działalności usługowej przedsiębiorstw*, art. ze strony [www. e-marketing.pl](http://www.e-marketing.pl)

³¹ Chlipała P.: *Wartość dla klienta w działalności...op.cit.*

korzyści ze współpracy z firmą, która jest integratorem łańcucha dostaw. Profesjonalny operator logistyczny zapewnia klientom kompleksową obsługę przepływu towarów i informacji, od powstania wyrobu na linii produkcyjnej do dostawy do ostatecznego odbiorcy - w optymalnym czasie i z odpowiednią jakością. Wartością dodaną usługi mogą być również procesy pakowania, przepakowywania, sortowania, etykietowania oraz dostaw surowców i opakowań bezpośrednio na linie produkcyjne. Bezpośrednie zarządzanie dostawcami i poziomem zapasów, kontakty z odbiorcami finalnymi, wreszcie częściowe przejmowanie funkcji wytwórczych od producentów to tylko niektóre przykłady trendów w logistyce. Operator logistyczny w celu podniesienia jakości usług wykorzystuje swoją międzynarodową obecność, know-how koncernu i doświadczenie na wielu rynkach, zapewniając tym samym optymalizację całego łańcucha dostaw. Dąży w ten sposób do przejęcia działalności o dużej wartości dodanej, działalności, które nie należą do kluczowych w biznesie klienta (core business). Działając w skali międzynarodowej, uzyskuje wymierne korzyści dla swoich klientów nie tylko w skali kraju ale także w skali globalnej dla całego koncernu i spółek kooperujących. Olbrzymią wartością dodaną z punktu widzenia klienta jest również czas, postrzegany wcześniej jako jeden z istotnych czynników konkurencji. Wcześniej już wspomniana koncepcja flow-logistics, jako produkt oferowany przez niektórych operatorów logistycznych, jest odpowiedzią na takie oczekiwania klienta. Operatorzy w ramach tego systemu sterują towarami tak, by były one ciągle w ruchu. Jeśli następuje zatrzymanie, to na krótki okres czasu i jest to na ogół związane z dodawaniem wartości do towaru, jak to jest w przypadku na przykład cross-dockingu. Najlepsze firmy logistyczne oferują swoim klientom coraz więcej wartości dodanej po coraz niższej cenie. Pozytywny jej wpływ objawia się redukcją kosztów. Paleta usług operatora logistycznego ulega systematycznemu rozwojowi. Prócz tradycyjnych usług magazynowych, wzbogaconych o wartość "value added services" oraz dystrybucyjnych, firmy logistyczne wchodzą coraz częściej w sferę finansowania i optymalizacji zaopatrzenia produkcyjnego i montaż produkcyjny³². Dzięki kompleksowej obsłudze, koszty ponoszone przez klienta maleją, a użyteczność usługi wzrasta. Prawdziwa przyszłość to globalizacja pojmowana jako kompleksowy serwis dla klienta, który polega na zapewnieniu usług w całym łańcuchu obiegu produktu. To już nie jest oferta "od drzwi do drzwi", ale znacznie więcej: "one stop shopping" - klient chce współpracować z jednym operatorem, który oferuje mu jak największą wartość dodaną³³.

3. BIBLIOGRAFIA

- [1] Kempny D., Piniński R.: *Obsługa klienta – wybrane wyniki badań ankietowych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1998 nr 11
- [2] Kempny D.: *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa
- [3] Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J.: *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. PWE, Warszawa 2002
- [4] Szvajca D.: *Problemy oceny i pomiaru poziomu logistycznej obsługi klienta za:* Berkowitz E.N., Kerin R.A., Rudelius W.: *Marketing (2nd ed.)*, Irwin 1989, Homewood, IL Boston, MA

³² Grudzień M.: *I Ty możesz zostać operatorem...*, „Nowy Przemysł” 2005 nr 3, s. 8-12

³³ Gorkowska K.: *Moda na operatora*, art. ze strony internetowej www.laj.pl, 2003

- [5] Szalek B.Z., Milewska B., Milewski D.: *Problemy mikrologistyki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 1994
- [6] Rutkowski K.(red.): *Logistyka dystrybucji*, Difin, PWE, Warszawa 2001
- [7] Dobrzyński M.D.: *Logistyka*, Dział Wydawnictw i Poligrafii Politechniki Białostockiej, Białystok 1999
- [8] Simon H.: *Tajemniczy mistrzowie, studia przypadków*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999
- [9] Dobrzyński M.D.: *Poziom obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2004, s. 18; za: Coyle J.J., Bardi E.J.: *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, N.Y. 1996
- [10] Korzeń Z., Twaróg J.: *Udział i rola współczesnej logistyki w kompleksowym zarządzaniu jakością (TQM)*, „Problemy Ekonomiki i Transportu” Warszawa 1997, z. 2
- [11] Grala W.: *Kształtowanie jakości obsługi klienta w układzie fazowym systemu logistycznego przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta* pod red. nauk. Długosz J., Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005
- [12] Chlipała P.: *Wartość dla klienta w działalności usługowej przedsiębiorstw*, art. ze strony [www. e-marketing.pl](http://www.e-marketing.pl)
- [13] Matwiejczuk R.: *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2006
- [14] Holbrook M.B.: *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Routledge 2001
- [15] Kapa-Kejna K.: *Wartość dla klienta jako podstawa tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, w: *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania* praca zbiorowa pod red. Duraj J., Wyd. Nauk. NOVUM sp z o.o., Płock-Łódź 2002
- [16] Śliwczyński B.: *Rola elektronicznej integracji partnerów w łańcuchach i sieciach dostaw w tworzeniu wartości dla klienta*, w: *Najlepsze praktyki w logistyce*, Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2006, ILiM, Poznań, 2006
- [17] Bettman D.: *Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera*, „Przegląd Organizacji” 1996 nr 8
- [18] Grudzień M.: *I Ty możesz zostać operatorem...*, „Nowy Przemysł” 2005 nr 3
- [19] Gorzkowska K.: *Moda na operatora*, art. ze strony internetowej www.laj.pl, 2003