

Monika KOZERSKA<sup>1</sup>

### **LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA JAKO IMPERATYW DZIAŁANIA W ŁAŃCUCHU DOSTAW (CZ. I)**

*Chociaż istnieje szeroka wiedza z zakresu teorii logistyki i obsługi klienta, w praktyce gospodarczej, w zasadzie tylko odnosi się do dwóch podmiotów: dostawcy produktu oraz klienta, który jest odbiorcą produktu. Praktyki biznesowe są zazwyczaj o wiele bardziej skomplikowane. Firmy - dostawcy produktów do klientów mają własnych dostawców i poddostawców, a często również pośredników w dziedzinie dystrybucji. Celem referatu jest przedstawienie zakresu i struktury usług logistycznych oraz ich jakość, które są rezultatem interakcji rynkowej operatorów logistycznych i ich klientów.*

### **LOGISTICS CUSTOMER SERVICE AS AN IMPERATIVE OF SUPPLY CHAIN (PART I)**

*Despite the fact of existing knowledge of theoretic logistics area and customer service, in economic practice, it relates to 2 entities only: supplier of the product and customer who receives the product. Business practices are much more complicated. Companies – suppliers of the product to the customers have their own suppliers and subcontractors, and as well as agents in logistic field. The aim of this paper is to present the scope and structure of logistics services and quality that result from the interaction of 3PL and their customers' logistics.*

## **1. WSTĘP**

### **1.1 Definicje i atrybuty logistycznej obsługi klienta**

Istnieje kilka definicji obsługi klienta, najczęściej spotykana w literaturze definicja brzmi: „logistyczna obsługa klienta to zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody”<sup>2</sup>.

Obsługa klienta jest istotną koncepcją współczesnej logistyki. Wynika z celu i zasad zarządzania logistycznego, które najlepiej interpretuje reguła 6R<sup>3</sup> (właściwa ilość, właściwy stan, właściwy czas, właściwe miejsce, właściwy koszt, właściwy klient). Czasem

---

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

<sup>2</sup> Beier F.J., Rutkowski K.: *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1993, s. 22

<sup>3</sup> Por. Shapiro R.D., Heskett J.L.: *Logistics Strategy: Cases and Concepts*, West Publishing, St. Paul, 1985, s. 6

występuje definicja siedmiu R<sup>4</sup> (do sześciu wymienionych zasad należy dodać właściwy produkt). Obie reguły określają podstawowe rodzaje działań logistycznych ze szczególnym uwzględnieniem kosztów i obsługi. Reguły mają charakter wyraźnie proklientki, podkreślają znaczenie logistyki w zaspokojeniu potrzeb w uzyskaniu stanu satysfakcji klienta.

Pierwsze definicje obsługi klienta w logistyce sformułowali w swojej pracy o praktyce obsługi klienta autorzy LaLonde i Zinszer<sup>5</sup>. Przytoczyli kilka równoległych definicji dotyczących tego zjawiska. Według nich obsługa klienta to:

- ➔ punktualne dostawy towarów, zgodne z zamówieniami klientów (w tym terminowe dostarczenie dokumentów sprzedaży),
- ➔ pewność i niezawodność dostawy materiałów do klienta zgodnie z jego oczekiwaniami,
- ➔ kompleksowe działanie angażujące wszystkie sfery biznesu, które ma na celu dostawę dóbr w sposób satysfakcjonujący nabywcę i umożliwiający dostawcy zrealizowanie jego celów,
- ➔ wszystkie niezbędne działania, które mają na celu przyjmowanie, przygotowywanie, realizację i obsługę finansową zamówień klienta oraz wyjaśnienie nieprawidłowości, jakie mogą się przy tym pojawić,
- ➔ realizacja zamówienia, która obejmuje komunikację z klientem, wysyłkę, przewozy, proces fakturowania oraz pełną kontrolę produktów i realizację świadczeń gwarancyjnych.

D. Kempny<sup>6</sup> definiuje obsługę klienta następująco: „jest to 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”.

Przedsiębiorcy obecni od dawna na rynkach światowych przez lata rozwijali wiedzę i umiejętności w zakresie logistycznej obsługi klienta chcąc być konkurencyjnymi. W świetle 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. Strategie obsługi klienta są coraz bardziej rozwinięte, nowoczesne i konkurencyjne.

W obliczu globalizacji handlu i produkcji obsługa klienta staje się potężnym narzędziem walki konkurencyjnej, a najbardziej liczącą się miarą osiągniętego poziomu obsługi klienta jest często „liczba dostaw w czasie”<sup>7</sup>. Ze względu na swoje duże znaczenie czas dostawy i umiejętne zarządzanie cyklem zamawiania, są głównym motywem definicji obsługi klienta. A zatem obsługę klienta można zdefiniować jako: „system rozwiązań, zapewniających klientowi satysfakcjonujące relacje między czasem złożenia zamówienia a czasem otrzymania produktu”<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J.: *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. PWE, Warszawa 2002 s. 52

<sup>5</sup> LaLonde B.J., Zinszer P.H.: *Customer Service: Meaning and Measurement*, “National Council of Physical Distribution Management”, Chicago, 1976, s. 171, Zob. Christopher M.: *Strategia zarządzania dystrybucją*, Wyd. PLACET, Warszawa 1996, s. 48

<sup>6</sup> Kempny D.: *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 15

<sup>7</sup> Por. Kempny D., Kisperska-Moroń D.: *Obsługa klienta w logistyce współczesnej firmy*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1994 nr 1, s. 9

<sup>8</sup> Por. Schary M.B.: *Logistics Decisions, Text and Cases*, The Dryden Press, Chicago 1984, s. 358; Ballou R.H.: *Basic Business Logistics. Transportation. Materials Management, Physical Distribution*, Prentice-Hall,

Osiągnięcie wysokiego poziomu obsługi klientów jest skomplikowanym zagadnieniem ze względu na kilka wymiarów zagadnienia, wymóg koordynacji oraz integracji działań logistyki i marketingu<sup>9</sup>. W ramach działań marketingowych obsługa klienta stanowi element systemu dystrybucji odpowiedzialnego za dostarczenie produktu we właściwe miejsce, o czasie i warunkach dostosowanych do wymagań nabywcy. Natomiast z punktu widzenia logistyki rozumiana jest jako jakość funkcjonowania systemu logistycznego, który odpowiada za dotarcie towaru do nabywcy w odpowiednim czasie i miejscu przy możliwie najniższych kosztach całkowitych<sup>10</sup>.

Chcąc zapewnić klientowi wysoki poziom obsługi klienta należy pamiętać o kluczowej roli logistyki w procesie jej dostarczania. Council of Logistics Management na początku lat dziewięćdziesiątych analizował skargi składane przez klientów. Okazało się, że połowa z nich była wynikiem niedociągnięć logistycznych (rys. 1). Tak twierdzili klienci, ponieważ z ich punktu widzenia była to wina logistyki, nie zastanawiając się nad tym, że przyczyną problemu może być po stronie marketingu, który nie poinformował o przygotowywanej akcji promocyjnej, czy produkcji, która nie zrealizowała planów produkcyjnych. Zestawione wyniki (50% skarg na logistykę) z wysokością kosztów logistycznych (przeciętnie 10% kosztów całego produktu) świadczyły, że klient postrzega logistykę jako bardzo istotny element jego obsługi i firmy nie powinny tego lekceważyć<sup>11</sup>.

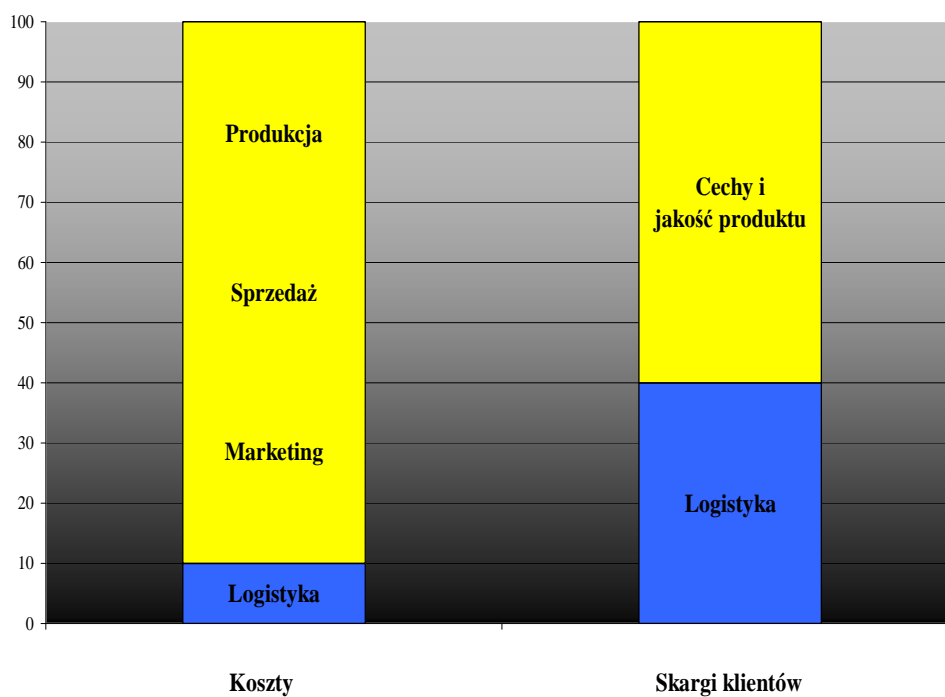
---

Englewood Cliffs, N.J. 1987, s. 56 oraz tegoż samego autora *Business Logistics Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1997, s. 56; Coyle J.J., Bardi E.J.: *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, N.Y. 1996, s. 123, Emerson C.J., Grimm C.M.: *Logistics and marketing components of customer service*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", 1994 No. 26, Vol. 8, s. 29

<sup>9</sup> Biskupski B.: *Poziom obsługi klienta jako podstawowy efekt funkcjonowania systemu logistycznego*, art. ze strony [www.logistica.pl](http://www.logistica.pl), za: Rampersad H.: *75 painful questions about your customer satisfaction*, „The TQM Magazine” 2001 nr 5, s. 341

<sup>10</sup> Szwajca D.: *Problemy oceny i pomiaru poziomu logistycznej obsługi klienta*, Materiały Międzynarodowej Konferencji Logistics'98, tom II, Wyd. ILiM, Poznań 1998, s. 330

<sup>11</sup> Rutkowski K.(red.): *Logistyka dystrybucji*, Difin, PWE, Warszawa 2001, s. 79-80



Rys.1. Koszty działalności logistycznej a skargi klientów

Źródło: Beier F.J., Rutkowski K.: *Logistyka*, SGH, Warszawa 1993, s. 45

Z racji istnienia wielu definicji obsługi klienta, najlepiej jej istotę wyjaśnia szereg elementów, które można ująć w trzy zasadnicze grupy, zależnie od fazy realizacji transakcji:

- ▲ elementy przed transakcją,
- ▲ elementy transakcji,
- ▲ elementy po transakcji.

Tab. 1. Elementy obsługi klienta

ELEMENTY PRZEDTRANSAKCYJNE	ELEMENTY TRANSAKCYJNE	ELEMENTY POTRANSAKCYJNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pisemne deklaracje firmy w zakresie polityki obsługi klienta,</li> <li>- deklaracje złożone do rąk klientów,</li> <li>- stosowane metody zamówień,</li> <li>- ograniczenia w wielkości partii dostaw,</li> <li>- organizacja i elastyczność systemu dostaw,</li> <li>- możliwość przeszkolenia technicznego itp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dostępność zapasu odpowiednich produktów,</li> <li>- czas realizacji zamówień,</li> <li>- stosowane udogodnienia w składaniu zamówień,</li> <li>- czas dostawy i sposoby przewozu towarów,</li> <li>- możliwość uzyskania dostaw awaryjnych,</li> <li>- dogodność i precyzja realizowanych dostaw,</li> <li>- zakres substytucji produktowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obsługa posprzedażna,</li> <li>- części zamienne,</li> <li>- naprawy,</li> <li>- reklamacje, skargi i zwroty</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kempny D., Kisperska-Moroń D.: *Obsługa klienta w logistyce współczesnej firmy*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1994 nr 1, s. 9; za: Ballou R.H.: *Business Logistics Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992, s. 10-11

Obsługa klienta obejmuje wszystkie trzy fazy procesu nowoczesnej wymiany komercyjnej, jak to przedstawia tabela 1. Elementy pierwszej fazy – przed transakcją – obejmują politykę przedsiębiorstwa w zakresie przygotowania do rozpoczęcia procesu obsługi klienta, które nie są bezpośrednio związane z logistyką. Jest to konkretnie sprecyzowana polityka obsługi, która jest znana klientom oraz dostosowana do założeń polityki i gwarantująca elastyczność systemu struktura organizacyjna. Elementy fazy transakcyjnej dotyczą formy aktywności przedsiębiorstwa przy bezpośrednim zaangażowaniu w realizację dystrybucji fizycznej, a więc dostępność towarów, które klient żąda, czas i dokładność realizacji dostawy, zapewnienie szybkiej i sprawnej komunikacji. Elementy zgrupowane w fazie potransakcyjnej to działania wspierające produkt w czasie jego użytkowania (naprawy, obsługa pogwarancyjna, dostarczanie materiałów eksploatacyjnych i części zamiennych, procedury reklamacyjne itp.)<sup>12</sup>.

### 1.2. Jakość obsługi klienta

Z obsługą klienta związane jest pojęcie jakości. „Jakość wymagana przez klienta odnosi do zbioru wartości i korzyści postrzeganych przez klienta w świetle oferowanych na rynku produktów (usług). Stanowi ważną składową wartość dodaną dla klienta. Jakość projektowana oraz jakość wykonania odnoszą się z kolei w większym stopniu do wartości

<sup>12</sup> Por. Szwejca D.: *Problemy oceny i pomiaru poziomu logistycznej obsługi klienta*, Materiały Międzynarodowej Konferencji Logistics'98, tom II, Wyd. ILiM, Poznań 1998; Christopher M.: *Strategia zarządzania dystrybucją...* op.cit., s. 48; Dobrzyński M.D.: *Poziom obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2004, s. 10

dodanej dla przedsiębiorstwa”. Jakość projektowana wiąże się z działaniami o charakterze badawczo-rozwojowym. Natomiast jakość wykonania może zostać poddana ocenie po wyświadczeniu określonej usługi lub zrealizowaniu właściwego procesu wytwórczego<sup>13</sup>. Doskonałość logistyczna nawiązuje do tzw. jakości logistycznej – jest to zdolność przedsiębiorstwa w zakresie dostarczania właściwych wartości i korzyści dla klientów<sup>14</sup>.

Poziom jakości produktów i usług stwarza określone uwarunkowania działalności logistycznej firmy. Wysoki poziom jakości sprzyja osiągnięciu celów jakimi są redukcja kosztów zapasów oraz ograniczeniu dodatkowych kosztów transportu i magazynowania związanych z obsługą zwrotów. Jest to podstawą do rozwoju długoterminowej współpracy, w czasie której możliwe jest organizacyjno-techniczne zintegrowanie systemów logistycznych partnerów. Poza tym związany z poprawą jakości produktów wzrost ich wartości sprzyja osiągnięciu celów polegających na usprawnieniu obsługi logistycznej klientów<sup>15</sup>.

„Jakość logistycznej obsługi klienta jest determinowana nie tylko w systemie logistycznym przedsiębiorstwa, zależy również od działań i strategii innych funkcjonalnych obszarów firmy”. Decyzje tam podejmowane oddziałują przede wszystkim na jakość procesów, które zachodzą w poszczególnych fazach systemu, a nie wpływają bezpośrednio na logistyczną obsługę klienta.(rys. 2)<sup>16</sup>.

Jakość obsługi klienta rozpatrujemy jako liczbę elementów składowych, którymi są: produkt, jaki nabywca uzyskuje, sposób uzyskania produktu i jego pierwotne oczekiwania. Poniższy wzór wyraża zadowolenie klienta:

$$\text{Jakość obsługi klienta} = \frac{\text{co klient otrzymuje + w jaki sposób}}{\text{oczekiwania}}$$

Przy założeniu, że wartość oczekiwań klienta wynosi jeden, to wówczas suma licznika musi być większa niż jeden, aby uzyskać jego zadowolenie<sup>17</sup>.

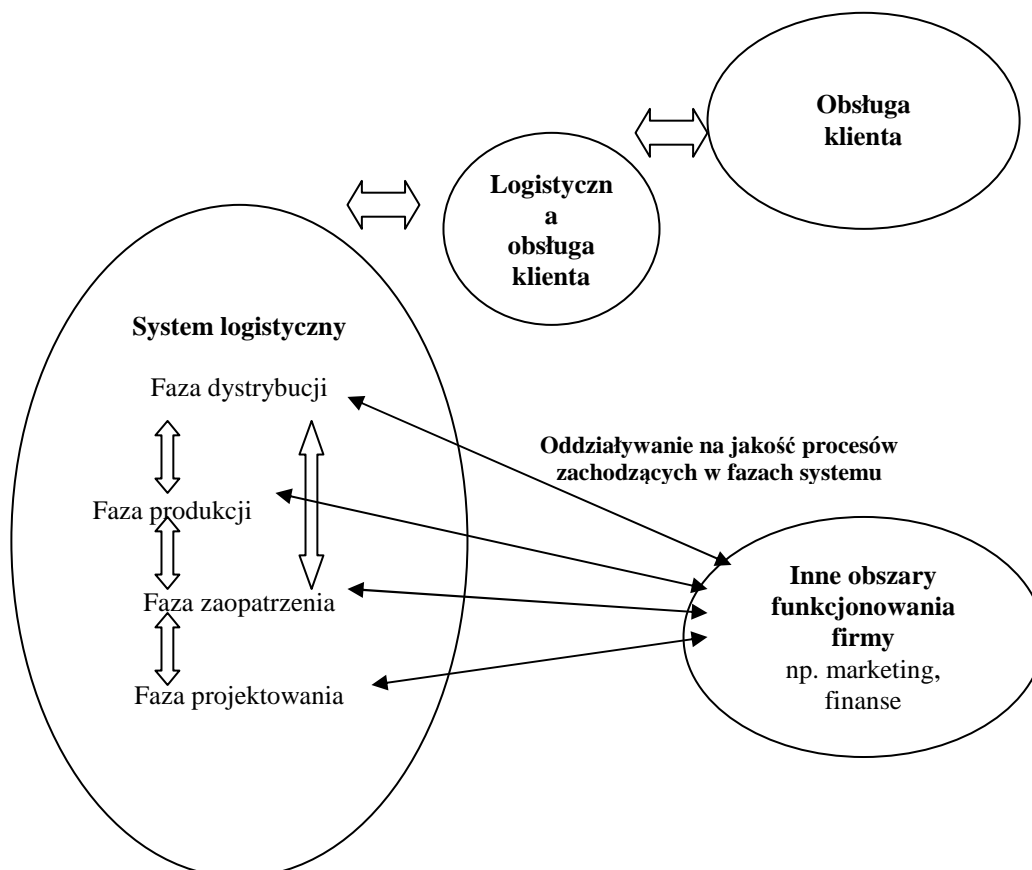
<sup>13</sup> Matwiejczuk R.: Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2006, s. 122

<sup>14</sup> j.w. s. 123

<sup>15</sup> Witkowski J. (red.): *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 56

<sup>16</sup> Grała W.: *Kształtowanie jakości obsługi klienta w układzie...* op.cit., s. 61

<sup>17</sup> Twaróg J.: *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Wyd. ILiM, Poznań 2003, s. 99



Rys. 2. Obszary determinujące jakość logistycznej obsługi klienta

Źródło: opracowanie własne na podst. 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, s. 61

Należy podkreślić, że istnieją ściśle relacje pomiędzy logistyką a działem finansowym i księgowym. Spotykane zjawisko to wstrzymanie wysyłki surowców z powodu nie zapłacenia za wcześniejsze zamówienia. Trudności w realizacji zamówień mogą spowodować takie działania marketingowe firmy, których wprowadzenie nie zostało skoordynowane z działaniami logistycznymi, np. nagły wzrost popytu na dane produkty, co w krótkim okresie czasu może spowodować wydłużenie czasu realizacji zamówień. Relacje, które występują pomiędzy poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi firmy są relacjami dwustronnymi i wymagają ścisłej współpracy wszystkich komórek organizacyjnych, aby kształtować wysoką jakość obsługi klienta w przedsiębiorstwie<sup>18</sup>. Procesy zachodzące w fazie dystrybucji kojarzone są w największym stopniu z zagadnieniem obsługi klienta. „Z tego związku oczekiwanym rezultatem wydaje się

<sup>18</sup> Zob. Grala W.: *Kształtowanie jakości obsługi klienta w układzie...op.cit.*, s. 61-62

powszechnie znana kombinacja właściwego produktu, we właściwym czasie, we właściwym miejscu i po najniższych kosztach”<sup>19</sup>. Systemowi dystrybucji przypisywana jest odpowiedzialność za dostępność produktów. Jest on łącznikiem pomiędzy „logistyką produkcji przedsiębiorstwa a logistyką zaopatrzenia nabywcy”<sup>20</sup>. Transport pełni jedną z głównych ról w poszczególnych fazach przepływu materiałów i produktów.

Najczęściej wymieniane w literaturze elementy obsługi klienta dotyczą samych usług transportowych lub całości systemu dystrybucji.

Jakość usług jest nieodłącznie związana z procesem ich świadczenia i zaangażowanymi w ten proces osobami. Zazwyczaj jakość usług ocenia się na podstawie<sup>21</sup>:

- solidności,
- dostępności,
- dostosowania do potrzeb klientów,
- kompetencji personelu,
- uprzejmości personelu,
- zrozumienia wymagań klienta,
- wiarygodności,
- bezpieczeństwa,
- wygody i komfortu klienta,
- porozumienia uczestników transakcji,
- towarzyszącym danej usłudze towarom.

Sumą jakości usług poszczególnych uczestników układu jest kompleksowa obsługa klientów w przypadku organizacji sieciowych. Analiza łańcucha wartości M.E. Portera<sup>22</sup> dowodzi konieczności uwzględniania powiązań przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Model Portera pozwala zidentyfikować te obszary przedsiębiorstwa, które określają związki posiadanych przez nie zasobów z osiąganymi wynikami. Autor podkreśla, że łańcuchy wartości firm działających w poszczególnych sektorach tworzą *systemy wartości*, które obejmują dostawców, producentów, dystrybutorów i nabywców. Należy podkreślić, że tak rozumiany *system wartości* pokrywa się z ideą zintegrowanych łańcuchów dostaw (rys. 3). „Funkcjonujące w tym systemie przedsiębiorstwa wnoszą swój wkład do całkowitej (łączonej) wartości dodanej, przedstawiającej – w formie skumulowanej wielkości – ostateczną wartość produktów i usług dla klientów. System ten zajmuje centralne miejsce w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz relacjami rynkowymi, tj. wszelkiego rodzaju powiązaniem pomiędzy dostawcami a odbiorcami, obejmując swoim zakresem wszystkie tworzące wartość procesy transformacji”<sup>23</sup>.

<sup>19</sup> Bukalska T.: *Oddziaływanie transportu na jakość logistycznej obsługi klienta*, w: Zarządzanie logistyczną obsługą klienta pod red. nauk. Długosz J., Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 101; zob. Kadłubek M.: *Logistyczna obsługa klienta w przedsiębiorstwach transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL)*, Logistyka nr 2, 2010

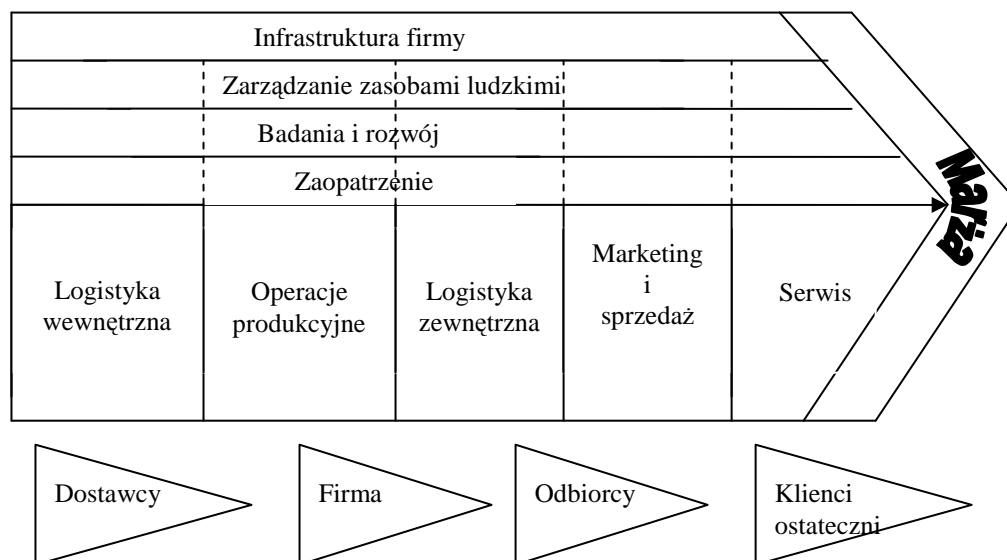
<sup>20</sup> Pfohl H.Ch.: *Systemy logistyczne, podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. ILiM, Poznań 1998, s. 205; por. Schary P.B., Skjott-Larsen T.: *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 87

<sup>21</sup> Waters D.: *Zarządzanie operacyjne*, Wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 11

<sup>22</sup> Porter M.E.: *Strategia konkurencji*...op.cit., s. 13

<sup>23</sup> Matwiejczuk R.: *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2006, s. 55-56; zob. Kot S.: *How Mature Is Our Supply Chain?*, W:CARS & FOF 2008. 24th ISPE International Conference on CAD/CAM, Robotics & Factories of the Future. Koriyama, Japa 2008





Rys. 3. System działań według M.E. Portera

Źródło: Porter M.E.: *Competitive Advantage, The Free Press, New York 1985, s. 37*

## 2. Satysfakcja klienta a wartość dodana usługi

Usługi logistyczne mają bezpośredni wpływ na odpowiedni poziom wyniku finansowego, umożliwiając przy tym powstanie wartości dodanej. Natomiast z drugiej strony brak efektywnej logistyki negatywnie oddziałuje na realizację planu i doprowadza do spadku obrotów<sup>24</sup>. „Znaczna podaż specjalistycznych usług logistycznych powoduje wystąpienie ostrej walki konkurencyjnej wśród operatorów logistycznych, ale nawet najlepsza oferta nie poparta aprobatą odbiorców okazuje się porażką firmy logistycznej”<sup>25</sup>. Wniosek jest następujący: sukces odniosą jednostki, które zapewniają klientom najwyższy poziom satysfakcji. Nie ma zatem takiego pojęcia jak *standardowa usługa*. Każda usługa może być różnie postrzegana przez klientów, ponieważ każdy z nich ma odmienne potrzeby. Dlatego też, pomiędzy stronami musi występować bliska współpraca. Brak takiej współpracy powoduje utrudnienia w opracowywaniu należytej oferty, a tym samym spełnieniu oczekiwań klientów. Niezwykle istotną sprawą jest wybór cech wyróżniających, które powinny spełniać poniższe kryteria<sup>26</sup>:

↳ znaczenie – cecha wyróżniająca jest szczególnie istotna w przypadku dostatecznie dużego rynku,

<sup>24</sup> Buszko A.: *Modelowanie usług logistycznych ze względu na poziom satysfakcji klientów*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004 nr 1, s. 14; Zob. Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 1992

<sup>25</sup> Buszko A.: *Modelowanie usług logistycznych ze względu...op.cit.*, za: Certo S.C., Peter J.P.: *Strategic Management. Concepts and Applications*, Wegwood, New York 1968

<sup>26</sup> Payne A.: *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 135; za: Sasser W.E., Olsen R.P., Wyckoff D.D.: *Management of Service Operations: Text, Cases and Readings*, Allyn & Bacon, Boston, Mass. 1978, s. 534-566

- ↳ rozpoznawalność – cecha wyróżniająca daje wyraźną przewagę nad innymi dostępnymi ofertami,
- ↳ komunikatywność – cechę wyróżniającą można zakomunikować w sposób prosty lub bardzo mocno ją podkreślić.
- ↳ wyższość – cechy wyróżniającej nie można łatwo skopiować,
- ↳ dostępność – wybrany segment klientów będzie gotowy zapłacić za tę cechę i będzie go na to stać. Wyższa cena z powodu wyróżniającej się cechy (cech) będzie zrozumiana jako rekompensata za dodatkowe koszty poniesione przez firmę,
- ↳ rentowność – wprowadzenie cechy wyróżniającej przyniesie firmie dodatkowy zysk.

Obsługa klienta jest niezwykle złożoną koncepcją, która odgrywa coraz większą rolę jako środek uzyskiwania i podtrzymywania zróżnicowania na rynku. Z uwagi na fakt, że nie ma dwóch takich samych klientów, należy pamiętać, że obsługa musi być dopasowana do potrzeb różnego rodzaju klientów. Kluczową rolę w budowaniu wartości dla klienta może odgrywać zarządzanie logistyką w całym jego cyklu poprzez wymaganie zadowolenia klientów. Do osiągnięcia tego, firmy powinny strategię logistyczną zorientowaną na rynek i przededefiniować cele obsługi klienta w oparciu o szczegółowe wymagania tych ostatnich. Zatem osiągnięcie *perfekcyjnego zamówienia* powinno stanowić podstawę oceny działalności w zakresie obsługi oraz budowy standardów obsługi<sup>27</sup>.

Gdy wymagania klienta są w pełni zaspokojone mówimy wtedy o perfekcyjnym zamówieniu. Definicja ta jest oczywiście inna dla każdego klienta, ale zwykle możliwe jest pogrupowanie klientów w segmenty i określenie kluczowych potrzeb tych segmentów w zakresie obsługi. Gdy realizacja wszystkich potrzeb spełnia oczekiwania klienta spełnione jest perfekcyjne zamówienie. „W ten sposób, miernik obsługi możemy zdefiniować jako odsetek przypadków, w których oczekiwania klienta zostały w pełni zaspokojone”<sup>28</sup>. Może on być wykorzystany do pomiaru obsługi na poziomie pojedynczego klienta, oraz na każdym innym poziomie, tj. segmentu, kraju czy centrum dystrybucyjnego. Wskaźnik OTIF (ang. on-time, in-full and error-free), czyli na czas, kompletnie i bezbłędnie jest jednym z często wykorzystywanych mierników jest perfekcyjnego zamówienia. Ostatni element odnosi się do dokumentacji, znakowania, uszkodzeń produktu lub jego opakowania. „Aby obliczyć rzeczywisty poziom usług, korzystając z tej koncepcji, należy śledzić wyniki w poszczególnych składnikach oceny i pomnożyć przez siebie odsetek zaspokojenia wymagań klienta w każdym z trzech elementów. Przykładowo, jeśli rzeczywiste efekty realizacji zamówień w ciągu ostatnich 12 miesięcy przedstawiły się następująco:

Na czas - 90%

Kompletnie – 80%

Bezbłędnie – 70%, to rzeczywisty wskaźnik perfekcyjnego zamówienia osiągnąłby wartość:

$$90\% * 80\% * 70\% = 50,4\%$$

Czyli prawdopodobieństwo osiągnięcia perfekcyjnego zamówienia w tym okresie wyniosło jedynie 50,4 procent”<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> Christopher M.: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem...*op.cit., s. 62

<sup>28</sup> j.w. op.cit., s. 48

<sup>29</sup> j.w. op.cit.,

### 3. WNIOSKI

Źródłem jakości usługi jest człowiek, ze wszystkimi swoimi uwarunkowaniami kulturowymi, psychologicznymi i filozoficznymi. Człowiek pozostaje też ostatecznym sędzią w ocenie poziomu jakości usługi, ferującym wyrok w postaci osobistej satysfakcji.

Zdaniem L. Wasilewskiego<sup>30</sup> „jakość bez klienta nie ma sensu, jest bowiem stopniem spełnienia jego oczekiwań a te z kolei są kategorią subiektywną, sądem wartościującym wyrażanym bezpośrednio lub pośrednio przez każdego indywidualnego klienta”.

O tym, jak ostatecznie rozumie się obsługę klienta - decyduje sam klient, stąd też zawsze należy przyjmować punkt widzenia klienta i wsłuchiwać się w jego racje i opinie dotyczące tego, jak chce być obsługiwany i co rozumie pod pojęciem „obsługa”. Dlatego firmy powinny mieć sformułowane własne definicje obsługi, które muszą być zbieżne z opiniami klientów. Definiując ją należy pamiętać, że na postrzeganą jakość usługi składają się oczekiwania klienta co do jakości danej usługi oraz percepcja usługi. Oczekiwania klienta związane są z jego wyobrażeniami koncentrującymi się wokół jakości usługi jeszcze przed jej nabyciem. Percepcja usługi to subiektywne odczucia, jakich doznaje klient podczas nabywania danej usługi. Dopiero porównanie oczekiwań klienta z percepcją usługi daje pełny obraz postrzeganej jakości usługi.

Często dobra obsługa klienta może być ważniejsza od ceny produktu. Niekompletne lub opóźnione dostawy w oczach klienta nie reprezentują żadnej wartości oprócz łatwej do przewidzenia ujemnej pozycji utraconych korzyści. Wiarygodny dostawca jest ceniony przez klientów, którzy są skłonni do zapłacenia mu wyższej ceny za ten sam produkt, jeśli jego obsługa zastąpi konieczność utrzymywania wysokich zapasów czy też zamawiania z dużym wyprzedzeniem.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] Beier F.J., Rutkowski K.: *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1993
- [2] Shapiro R.D., Heskett J.L.: *Logistics Strategy: Cases and Concepts*, West Publishing, St. Paul, 1985
- [3] Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J.: *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. PWE, Warszawa 2002
- [4] LaLonde B.J., Zinszer P.H.: *Customer Service: Meaning and Measurement*, “National Council of Physical Distribution Management”, Chicago, 1976
- [5] Christopher M.: *Strategia zarządzania dystrybucją*, Wyd. PLACET, Warszawa 1996
- [6] Kempny D.: *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001
- [7] Kempny D., Kisperska-Moroń D.: *Obsługa klienta w logistyce współczesnej firmy*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1994 nr 1
- [8] Schary M.B.: *Logistics Decisions, Text and Cases*, The Dryden Press, Chicago 1984
- [9] Ballou R.H.: *Basic Business Logistics. Transportation. Materials Management, Physical Distribution*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1987
- [10] Ballou R.H.: *Business Logistics Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1997
- [11] Coyle J.J., Bardi E.J.: *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, N.Y. 1996

---

<sup>30</sup> Wasilewski L.: *Rozważania o jakości*, Wyd. PWE, Warszawa 1998, s. 8

- [12] Emerson C.J., Grimm C.M.: *Logistics and marketing components of customer service*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", 1994 No. 26, Vol. 8
- [13] Biskupski B.: *Poziom obsługi klienta jako podstawowy efekt funkcjonowania systemu logistycznego*, art. ze strony [www.logistica.pl](http://www.logistica.pl) za: Rampersad H.: *75 painful questions about your customer satisfaction*, „The TQM Magazine” 2001 nr 5
- [14] Szwajca D.: *Problemy oceny i pomiaru poziomu logistycznej obsługi klienta*, Materiały Międzynarodowej Konferencji Logistics'98, tom II, Wyd. ILiM, Poznań 1998
- [15] Rutkowski K.(red.): *Logistyka dystrybucji*, Difin, PWE, Warszawa 2001
- [16] Dobrzyński M.D.: *Poziom obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2004
- [17] Matwiejczuk R.: *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2006
- [18] Witkowski J. (red.): *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002
- [19] GRALA W.: *Logistyka firmy pośredniczącej w handlu artykułami medycznymi*, W: *Zeszyty Naukowe Zarządzanie w łańcuchach logistycznych*, red. nauk. St. Abt, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003
- [20] Twaróg J.: *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Biblioteka Logistyka , Wyd. ILiM, Poznań 2003
- [21] Bukalska T.: *Oddziaływanie transportu na jakość logistycznej obsługi klienta*, w: *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta* pod red. nauk. Długosz J., Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005
- [22] Kadłubek M.: *Logistyczna obsługa klienta w przedsiębiorstwach transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL)*, Logistyka 2010 nr 2
- [23] Pfohl H.Ch.: *Systemy logistyczne, podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. ILiM, Poznań 1998
- [24] Schary P.B., Skjott-Larsen T.: *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wyd. PWN, Warszawa 2002
- [25] Waters D.: *Zarządzanie operacyjne*, Wyd. PWN, Warszawa 2007
- [26] Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 1992
- [27] Buszko A.: *Modelowanie usług logistycznych ze względu na poziom satysfakcji klientów*, *Gospodarka Materialowa i Logistyka* 2004 nr 1
- [28] Payne A.: *Marketing usług*, , PWE, Warszawa 1997 za: Sasser W.E., Olsen R.P., Wyckoff D.D.: *Management of Service Operations: Text, Cases and Readings*, Allyn & Bacon, Boston, Mass. 1978
- [29] Wasilewski L.: *Rozważania o jakości*, Wyd. PWE, Warszawa 1998