

Magdalena Szydelko
Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza

Logistyczna obsługa klienta jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹

Wstęp

W obecnych warunkach dynamicznie zmieniającej się sytuacji ekonomicznej na świecie przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania nowych strategii pomagających przetrwać kryzys. Wiele przedsiębiorstw umiejętnie zarządza ryzykiem w warunkach niepewności, podejmuje działania zmniejszające skutki światowego kryzysu gospodarczego, a nawet wykorzystuje czas kryzysu do osiągnięcia wzrostu udziału w rynku.

Należy zauważyć, że z końcem XX wieku minęła era przemysłowa, w której sukces odnosiły te przedsiębiorstwa, które potrafiły skutecznie i efektywnie wykorzystać wynalazki techniczne w masowej produkcji. Pojawia się zatem pytanie o elementy budowania przewagi rynkowej, sposoby przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w dzisiejszym turbulentnym otoczeniu w XXI wieku.

Kształtowanie przewagi konkurencyjnej nierozzerwalnie związane jest z koniecznością stałej rywalizacji przedsiębiorstw o klienta. Według A. Bujaka i W. Szota [2, s. 78], „w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej podmioty gospodarcze stosują różne strategie jej osiągnięcia. Jedną z nich jest strategia obsługi klienta, która może być rozpatrywana jako: przemyślany perspektywiczny plan działania, którego celem jest systematyczny postęp aż do uzyskania zakładanego wzorca obsługi klienta, co powinno umożliwić utrzymanie lub zajęcie określonej pozycji na rynku”.

Z. Zymonik w jednej z publikacji [13, s. 12] stwierdza, że „skoro jedyną stałą rzeczą w rozwoju społecznym i gospodarczym ludzkości jest zmiana, muszą się więc także zmieniać rozwiązania wspomagające decyzje zarządzających przedsiębiorstwem”.

Myślą przewodnią niniejszego opracowania jest twierdzenie, że w procesie zarządzania przedsiębiorstwem konieczne jest uświadomienie sobie znaczenia logistycznej obsługi klienta jako jednego z kluczowych czynników konkurencyjności, obok np. niskich kosztów produkcji, oryginalności produktów, korzystnych dla klienta warunków sprzedaży, wysokiej jakości produktów, wyspecjalizowanej oferty czy szybkości reakcji na zmieniające się potrzeby klientów i warunki otoczenia.

Celem artykułu jest próba usystematyzowania dotychczasowej wiedzy na temat logistycznej obsługi klienta, a w szczególności prezentacja wielowymiarowej definicji obsługi klienta, identyfikacja kluczowych atrybutów i elementów tego procesu oraz przedstawienie koncepcji procesu obsługi klienta integrującego sferę logistyki i marketingu.

Istota, atrybuty i elementy logistycznej obsługi klienta

Nie istnieje jedna, powszechnie uznana definicja logistycznej obsługi klienta. W literaturze przedmiotu można znaleźć stwierdzenia, że obsługa klienta jest szerokim terminem, niełatwym do zdefiniowania, który obejmuje wszystkie sfery kontaktu między dostawcą a nabywcą oraz elementy materialne i niematerialne [np. 5, 7, 8, 12].

Pierwsze próby zdefiniowania obsługi klienta odnotowuje się w opracowaniu B. J. La Londe i P.H. Zinszer [9, s. 171], którzy definiują ten proces w poniższych brzmieniach:

- wszystkie niezbędne działania obejmujące przyjmowanie, przygotowanie, realizację i obsługę finansową zamówień klienta oraz wyjaśnienie nieprawidłowości, jakie mogą się przy tym pojawić,
- pewność i niezawodność dostawy materiałów do klienta zgodnie z jego oczekiwaniami,
- kompleksowe działanie angażujące wszystkie obszary biznesu, mające na celu dostawę dóbr w sposób zadowalający odbiorców,

¹ Artykuł recenzowany.

- całość realizacji zamówienia, obejmującej procesy komunikowania się z klientem, załadunek, przewóz, fakturowanie, kontrolę produktów i realizację świadczeń gwarancyjnych,
- punktualne dostawy produktów, zgodne z zamówieniami klientów, w tym terminowe dostarczanie dokumentów sprzedaży.

Według D. Kempny [8, s. 74], najbardziej powszechne jest rozumienie obsługi logistycznej jako:

- wykonywanych na bieżąco czynności w cyklu zamawiania (np. przygotowanie dokumentacji, fizyczne realizowanie i rozliczanie dostaw, komunikowanie się z klientem, usuwanie szkód i błędów w dostawach),
- oferowanych standardów tej obsługi, które podlegają pomiarowi i ocenie na każdym z jej etapów,
- filozofii zarządzania, polegającej na zorientowaniu przedsiębiorstwa na klientów, czyli podporządkowaniu wszelkich działań i produktów wymaganiom i potrzebom odbiorców.

Należy zgodzić się ze stwierdzeniem D. Kempny [7, s. 19], iż najpełniej istotę logistycznej obsługi klienta wyjaśniają jej poszczególne atrybuty. Na jakie zatem cechy obsługi klienci zwracają uwagę w pierwszej kolejności, do jakich elementów przywiązują największą wagę? W tym miejscu należy dokonać identyfikacji atrybutów logistycznej obsługi klienta ważnych z punktu widzenia odbiorcy i dostawcy (patrz tabela 1).

Tab. 1. Atrybuty procesu logistycznej obsługi klienta z punktu widzenia odbiorcy i dostawcy.

Atrybut procesu logistycznej obsługi klienta	Strona zainteresowana danym atrybutem	Charakterystyka atrybutu
Czas trwania procesu	Odbiorca Dostawca	Czas wykonywania poszczególnych działań składających się na proces obsługi klienta.
Jakość procesu	Odbiorca Dostawca	Tworzona jest przez producenta, a definiowana i oceniana przez klienta. To miara przebiegu procesu wyrażająca się oceną poziomu zadowolenia klientów z otrzymanych rezultatów (wyjść) procesu.
Koszt procesu	Odbiorca Dostawca	Obejmuje wszystkie koszty związane z wykonaniem działań składających się na proces.
Elastyczność procesu	Odbiorca	Zdolność procesu do spełniania specjalnych wymogów lub obsługi w sytuacjach wyjątkowych i nieplanowanych. To np. dostosowanie czasu, wielkości dostaw, rodzaju asortymentu i sposobu dostawy do potrzeb klientów.
Terminowość realizacji procesu (punktualność)	Odbiorca	Zgodność terminu wykonania procesu z planowanym terminem. To jedna z fundamentalnych miar osiągniętego poziomu logistycznej obsługi klienta.
Dostępność produktu z zapasu	Odbiorca	Oznacza posiadanie w zapasie produktu w momencie, gdy klient go potrzebuje.
Częstotliwość dostaw	Odbiorca	To liczba dostaw w danym czasie (w ciągu dnia, doby, tygodnia, miesiąca). Zależy od rodzaju dostarczanych produktów i przyjętego przez dostawcę i odbiorcę systemu oraz harmonogramu dostaw. Obok terminowości, to jedna z bardziej liczących się miar osiągniętego poziomu logistycznej obsługi klienta.
Niezawodność dostaw	Odbiorca	Obejmuje kilka elementów, takich jak: dokładność dostaw, czyli zgodność asortymentową dostawy z zamówieniem, kompletność dostaw, czyli zdolność do realizacji pełnej specyfikacji zamówionych produktów i terminowość dostaw.
Znaczenie dla organizacji	Dostawca	Określa wielkość przychodów, jakie generuje proces.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1, s. 66-70; 7, s. 19-24].

Według autorów jednej z pierwszych definicji obsługi klienta jej kompleksowy program powinien zawierać następujące trzy grupy elementów [9, s. 272-282]:

- Przedtransakcyjne – związane są z przygotowaniem przedsiębiorstwa do obsługi klienta. Odgrywają ogromną rolę w kształtowaniu oczekiwań klienta i wpływają na jego zadowolenie z oferty. Działania na tym etapie nie są rutynowe i wymagają od kadry zarządzającej holistycznego spojrzenia na organizację. Do kluczowych elementów należy zaliczyć:
 - pisemnie sformułowaną politykę obsługi klienta,
 - strukturę organizacyjną,
 - elastyczny system obsługi klienta,
 - procedury, instrukcje i szkolenia z zakresu obsługi klienta.
- Transakcyjne – decydują o sprawnym i adekwatnym do oczekiwań klientów przeprowadzeniu transakcji od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania produktu. Do najważniejszych elementów tej grupy należy zaliczyć:
 - odsetek niezrealizowanych zamówień,
 - informację o zamówieniu,
 - niezawodność systemu,
 - ekspedycję towarów,
 - przesunięcia między składami,
 - wygodny sposób składania zamówień,
 - dostępność substytutów.
- Potransakcyjne – zapewniają klientom prawidłowy proces użytkowania dostarczonego produktu oraz ochronę ich interesów i zdrowia. Obejmują takie elementy jak:
 1. instalację, gwarancję, naprawy, przeróbki, części zamienne,
 2. śledzenie produktu (identyfikowalność),
 3. obsługę skarg, reklamacji, zwrotów,
 4. wymianę wadliwych produktów.

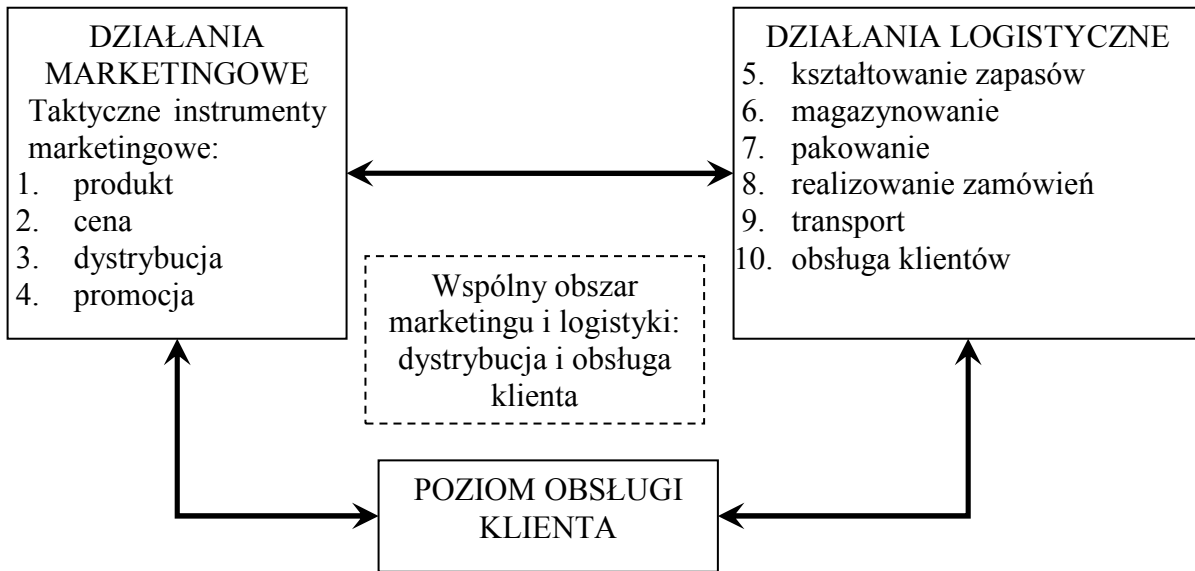
W klasycznym, standardowym podejściu logistyka kładzie przede wszystkim nacisk na działania realizowane w trakcie procesu podstawowego (etap transakcji), i z tego powodu elementy te uważane były do tej pory za mające najbardziej istotny wpływ na efektywność i skuteczność podejmowanych działań logistycznych oraz zadowolenie klientów. Obecnie można zauważyć wśród przedsiębiorstw tendencję do przywiązywania coraz większej wagi również do identyfikowania i zarządzania elementami obsługi klienta przed i po sprzedaży.

Przytoczone definicje, atrybuty i elementy logistycznej obsługi klienta z pewnością nie wyczerpują szerokiego spektrum poglądów badaczy zajmujących się tym zagadnieniem. To co łączy różne definicje obsługi klienta prezentowane przez teoretyków i praktyków zarządzania przedsiębiorstwem, to uznanie jej za kluczowy proces, w którym najważniejszymi elementami są: zrozumienie kim jest, co czuje i myśli klient, co go zadowala, a co denerwuje, jakie są jego oczekiwania i potrzeby, oraz wykorzystanie adekwatnych metod i narzędzi ich skutecznego zaspokojenia.

Logistyczny i marketingowy aspekt obsługi klienta

Ze względu na wielowymiarowość pojęcia obsługi klienta proces ten należy analizować z perspektywy działań służb logistycznych, marketingowych, sprzedażowych i finansowych.

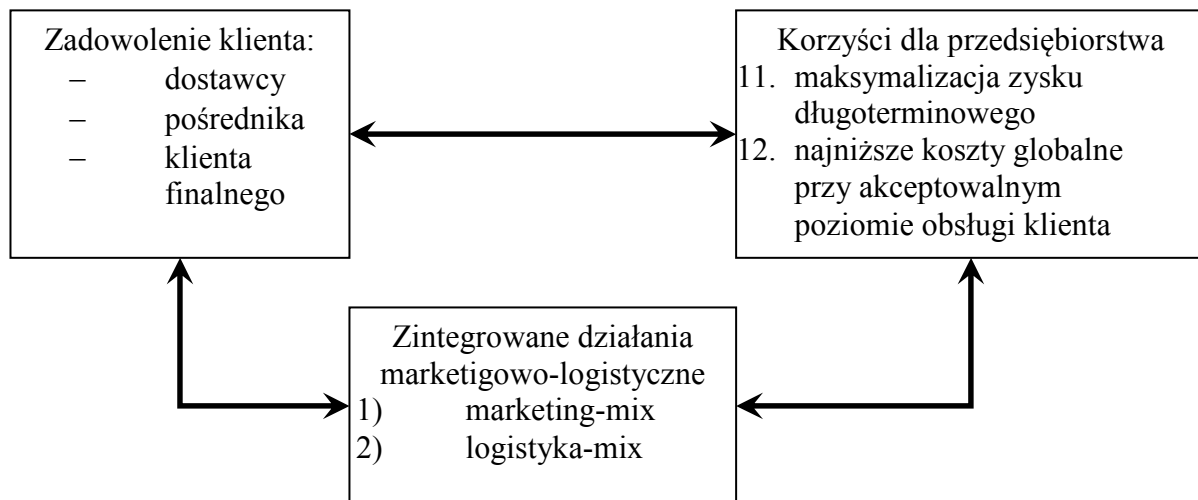
Na potrzeby niniejszego opracowania autorka ogranicza się do pokazania obszarów przenikania się sfery logistycznej i marketingowej w procesie obsługi klienta. Działania marketingowe (marketing-mix) i logistyczne (logistyka-mix) wpływające na poziom obsługi klienta przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Działania marketingowe i logistyczne wpływające na poziom obsługi klienta.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [10, s. 11-16; 7, s. 119-120].

Opisywane w literaturze [np. 6, 11] wspólne obszary zainteresowania służb marketingowych i logistycznych związane z obsługą klientów to: dystrybucja i obsługa klientów. Zintegrowanie elementów marketingu i logistyki doprowadziło do opracowania takiego modelu zarządzania, który nazwany został zarządzaniem marketingowo-logistycznym. Dzięki umiejętnemu połączeniu tych dwóch sfer przedsiębiorstwo może uzyskać efekt synergii czyli zwielokrotnione korzyści dla zainteresowanych stron.

Graficzne odzwierciedlenie tej koncepcji przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [10, s. 11-16]

Nawiązując do tematyki poruszanej w poprzednim rozdziale, należy zauważyć, że w obszarze zainteresowań zarówno służb marketingowych, jak i logistycznych leżą elementy przedtransakcyjne, transakcyjne i potransakcyjne obsługi klienta. Przyjmuje się jednak, że działaniom logistycznym podlegają przede wszystkim elementy w fazie transakcyjnej, a działaniom marketingowym elementy w pozostałych fazach.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania dotyczące logistycznej obsługi klienta jako jednego z elementów kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, należy podkreślić szczególną rolę kadry zarządzającej w skutecznym i efektywnym wdrażaniu wysokiego poziomu standardów logistycznej obsługi klienta. Jak twierdzi M. Dobrzyński [4, s. 26], „klienci w podobny sposób reagują na wzrost lub obniżkę cen dóbr i na zmiany w poziomie obsługi”.

Jak podkreśla M. Christopher [3, s. 50], to właśnie z powodu wielowymiarowej natury obsługi klienta oraz ze względu na duże zróżnicowanie potrzeb poszczególnych rynków, konieczne jest opracowanie przez kadrę zarządzającą konkretnej polityki obsługi klientów.

Polityka obsługi klientów ustanowiona przez najwyższe kierownictwo powinna:

- 1) być adekwatna do celu istnienia przedsiębiorstwa,
- 2) być wystarczająco konkretna,
- 3) zawierać ogólną filozofię obsługi klienta (w kategorii postawy lub odpowiedzialności),
- 4) zawierać zobowiązanie do spełniania wymagań klientów i ciągłego doskonalenia wypracowanych standardów obsługi,
- 5) tworzyć ramy do ustanowienia wskaźników mierzących jakość obsługi,
- 6) zostać zakomunikowana w przedsiębiorstwie,
- 7) podlegać przeglądowi pod kątem aktualności.

Na podkreślenie zasługuje również fakt, iż proces logistycznej obsługi klienta składa się z zintegrowanych działań marketingowo-logistycznych, co powoduje trudności w jednoznacznej interpretacji tego pojęcia. Jednak o tym, jak ostatecznie rozumiana jest obsługa klienta, decyduje w praktyce sam klient, zatem należy przyjmować jego punkt widzenia i wsłuchiwać się w jego opinie oraz oczekiwania.

Streszczenie

W ostatnich latach możemy obserwować wzrost stopnia intensywności konkurowania, co zmusza przedsiębiorstwa do większej koncentracji na kliencie, jego potrzebach i jakości obsługi. Na obsługę klienta należy spojrzeć jak na całościowy proces, który obejmuje zarówno sferę logistyczną jak i marketingową.

Z powodu wielowymiarowej natury obsługi klienta oraz ze względu na duże zróżnicowanie potrzeb poszczególnych rynków, w każdej działalności biznesowej konieczne okazuje się zidentyfikowanie elementów obsługi klienta przed, w trakcie i po sprzedaży.

Logistics customer service as an element of the development of competitive advantage in enterprise Abstract

In recent years, we can observe the increase in the intensity of competition, forcing companies to better focus on the customer, his needs and the quality of service. The customer service is seen as a holistic process that includes both the sphere of logistics and marketing.

It is because of the multivariate nature of customer service and because of the widely differing requirements of specific markets that it is essential for any business to have a clearly identified elements of customer service before, during and after the sale.

Literatura

- 1) Bitkowska A.: *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
- 2) Bujak A., Szot W.: *Logistyczna obsługa klienta we współczesnej gospodarce* [w:] *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, Tom II, (red.) J. Jaworski, A. Mytlewski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2009.
- 3) Christopher M.: *Logistics and Supply Chain Management. Creating Value-Adding Networks*, FT Prentice Hall, Harlow 2005.

- 4) Dobrzyński M.: *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2007.
- 5) Harrison A., van Hoek R.: *Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain*, FT Prentice Hall, Harlow 2008.
- 6) Kadłubek M.: *Logistyczny i marketingowy wymiar obsługi klienta*, „Logistyka” nr 5/2011.
- 7) Kempny D.: *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- 8) Kempny D.: *Obsługa klienta jako podstawa konkurencyjności firm w łańcuchach dostaw* [w:] *Logistyka*, (red.) D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, ILiM, Poznań 2009.
- 9) La Londe B. J., Zinszer P. H.: *Customer Service: Meaning and Measurement*, National Council of Physical Distribution Management, Chicago 1976.
- 10) Lambert D. M., Stock J. R., Ellram L. M.: *Fundamentals of Logistics Management*, McGraw-Hill, New York 1998.
- 11) Strojny Sz.: *Koncepcja zintegrowanej obsługi klienta – ujęcie procesowe*, „Logistyka” nr 5/2011.
- 12) Strojny Sz.: *Przesłanki standaryzacji interpersonalnej obsługi klienta*, LogForum 2008, Vol. 4 Issue 1 No 4, URL: http://www.logforum.net/vol4/issue1/no4/4_1_1_08.html.
- 13) Zymonik Z.: *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.