

ZAŁOŻENIA LOGISTYCZNEJ OBSŁUGI KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Marta Kadłubek

Politechnika Częstochowska
Katedra Mikroekonomii, Inwestycji i Nieruchomości

Streszczenie: Wszystkie działania logistyczne są ściśle związane z klientem, z możliwościami zaspokojenia jego potrzeb oraz oczekiwań. Pozytywne i trwałe interakcje z nabywcami niejednokrotnie są skutkiem satysfakcji klientów z jakości zapewnionej im obsługi. Elementy obsługi klienta w logistyce podzielone ze względu na wiele różnych kryteriów oraz ich mierniki stanowią główne ramy logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwie, zaprezentowane w artykule.

Słowa kluczowe: logistyczna obsługa klienta, elementy, mierniki

Definicja logistycznej obsługi klienta

Logistyczna obsługa klienta to jedno z najważniejszych pojęć współczesnej logistyki. Wszystkie działania logistyczne są ściśle związane z klientem, z możliwościami zaspokojenia jego potrzeb oraz oczekiwań¹. Pozytywne i trwałe interakcje z nabywcami niejednokrotnie są skutkiem satysfakcji klientów z jakości zapewnionej im obsługi, co ma realne odzwierciedlenie w zyskach firmy². Izba Konsumentka USA oszacowała, że pięć razy więcej czasu i nakładów finansowych kosztuje przyciągnięcie nowego klienta do firmy niż utrzymanie już posiadanego, dlatego też zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania przedsiębiorstwem podkreślają wagę długotrwałych relacji z klientami, także w zakresie kompleksowej obsługi logistycznej³.

Z punktu widzenia logistyki obsługa odbiorców skupia się głównie na rzeczywistej dystrybucji dóbr z uwzględnieniem właściwego: stanu, miejsca, ilości i czasu przy jednoczesnym uzyskaniu profitu⁴.

Innym przykładem może być definicja zaproponowana przez R.H. Ballou, określająca obsługę klienta jako „wiele wzajemnie sprzężonych czynności logistycznych decydujących o satysfakcji klienta przy zakupie produktu lub usługi”⁵.

¹ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klient*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 15.

² D. Kempny, *Obsługa klienta jako podstawa konkurencyjności firm w łańcuchach dostaw*, [w:] *Logistyka*, red. naukowa D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżanowski, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2009, s. 75.

³ M. Cichosz, *Logistyczna obsługa klienta*, [w:] *Logistyka dystrybucji*, red. naukowa K. Rutkowski, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 112.

⁴ J. Witkowski, *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 49.

Logistyczna obsługa klienta kojarzona jest najczęściej z aktywnością powiązaną z wykonaniem określonej dostawy, jednak jakość obsługi zależna jest od toku postępowania w całym łańcuchu dostaw⁶.

Według E. Gołębskiej, logistyczna obsługa klienta skupia się na umożliwianiu klientowi nabycia oferowanego produktu w odpowiednim miejscu i czasie, a miarą tejże obsługi jest możliwość wykonania zamówienia z rezerw bieżących⁷.

Kolejnymi przykładami definiowania obsługi klienta w logistyce są określenia przedstawione w pracy M.D. Dobrzyńskiego. Są to wszelkie niezbędne czynności związane z przyjęciem, przygotowaniem i realizacją zamówień przy jednoczesnym czuwaniu nad jego poprawnością oraz interwencją w razie wystąpienia błędów w celu zniwelowania szkód. Jest to również niezawodność dostawy produktów do nabywców, stosownie z ich wymaganiami. Całość można określić jako działanie włączające wszystkie obszary biznesu, których celem jest zadowolenie klientów przy jednoczesnej realizacji celów dostawców⁸.

Mimo tak wielu interpretacji wyżej opisanego zagadnienia, w większości pozycji literaturowych możemy się spotkać z przedstawieniem go w trzech aspektach. Logistyczna obsługa określona może być jako:

- *Określone działanie* - (ang. customer service as an activity) w tym ujęciu obsługa postrzegana jest jako zestaw poszczególnych czynności wykonywanych dla zaspokojenia potrzeb klientów⁹. Są to działania związane z dostawą, które należy wykonać podczas realizacji zamówienia¹⁰. Szczególnie istotna jest sprawność obsługi zamówień, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych przedsiębiorstwa. Do określonych działań możemy zaliczyć również: planowanie wykonawcze, obsługę finansową, przygotowanie odpowiedniej dokumentacji i niezbędnych faktur, gospodarowanie zapasami, wydawanie, transport, a także opakowanie.
- *Poziom oferowanej obsługi klientom* - (ang. customer service as performance levels) są to standardy wykonywanych elementów obsługi. Należy pamiętać, że dobrym standardem jest taki, który służy do mierzenia składników, które są ważne z perspektywy klientów, dlatego też należy zidentyfikować ich potrzeby, a nawet czasami pomóc w ich uformowaniu¹¹. W tym przypadku obsługę

⁵ A. Baraniecka, B. Rodawski, A. Skowrońska, *Logistyka - ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 10.

⁶ J. Długosz, *Uwarunkowania właściwej obsługi klienta w łańcuchu dostaw*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw*, red. naukowa M. Ciesielski, J. Długosz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 77.

⁷ E. Gołębska, *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 168.

⁸ M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007, s. 23.

⁹ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 155.

¹⁰ A. Bujak, W. Szot, *Logistyczna obsługa klienta we współczesnej gospodarce*, [w:] *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, red. naukowa J. Jaworski, A. Mytlewski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2009, s. 81.

¹¹ K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza Głównej Szkoły Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 17.

klienta łączymy z dotrzymywaniem standardów czasu dostawy, kompletności, terminowości, dostępności zapasów, uszkodzeń itp. Poziom oferowanej obsługi oraz jej standardy powinny być dostosowywane do zmieniających się warunków rynku¹².

- *Filozofia zarządzania* - (ang. customer service as management philosophy) w tym ujęciu za obsługę klienta odpowiedzialność ponosi całe przedsiębiorstwo we wszystkich swych obszarach. Takie podejście najczęściej mają firmy, dla których bardzo ważna jest jakość i zarządzanie jakością¹³. Są to liderzy rynkowi gotowi na nowe metody zarządzania, wprowadzanie zmian po to, by bronić zajmowanej przez siebie pozycji na rynku. Przedsiębiorstwa te są firmami o wyrobionej marce, bogatych tradycjach, nowoczesnych rozwiązaniach informatycznych w dziedzinie logistyki. Obsługę traktują w sposób zindywidualizowany. To ten unikatowy sposób traktowania nabywców sprawia, że bardzo dobrze sobie radzą z konkurencją¹⁴. Podstawą tego podejścia jest wszechstronna znajomość preferencji i potrzeb klientów oraz trwałe relacje zbudowane na interakcjach¹⁵.

Grupa przedsiębiorstw realizujących ostatnie ujęcia terminu w swej praktyce gospodarczej jest stosunkowo niewielka, głównie ze względu na trudności z nią związane w zakresie wyszczególnienia jasnych celów wyraźnie wykraczających poza określone czynności oraz poziom oferowanej obsługi. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że jest to dość wyrafinowana, często kojarzona z marketingową koncepcją zarządzania, która wykracza poza szeregowo ujmowane, operacyjne zadania określające przebieg procesów logistycznych.

Elementy logistycznej obsługi klienta

Elementami logistycznej obsługi klienta (tak zwanymi cechami) możemy nazwać te jej części obsługi, które mają szczególne znaczenie dla klientów, przy czym przypisywana im waga przez klientów może ulegać zmianie w zależności od segmentu rynku, rodzaju produktów, sposobów dystrybucji czy wielkości konkurencji¹⁶.

Obsługa klienta jest obiektem zainteresowania wielu obszarów działania przedsiębiorstwa, jednakże z punktu widzenia logistyki możemy ją analizować z jej podziałem na cztery główne elementy¹⁷:

- czas (sterowanie czasem dostawy, przekazywanie zamówień, opracowywanie zamówień, czas przewozu);
- niezawodność (poziom zapasów i koszty ich wyczerpania, reklamacje, właściwe realizowanie zamówienia);

¹² D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta* ..., op. cit., s. 18.

¹³ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie* ..., op. cit., s. 155.

¹⁴ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta* ..., op. cit., s. 18.

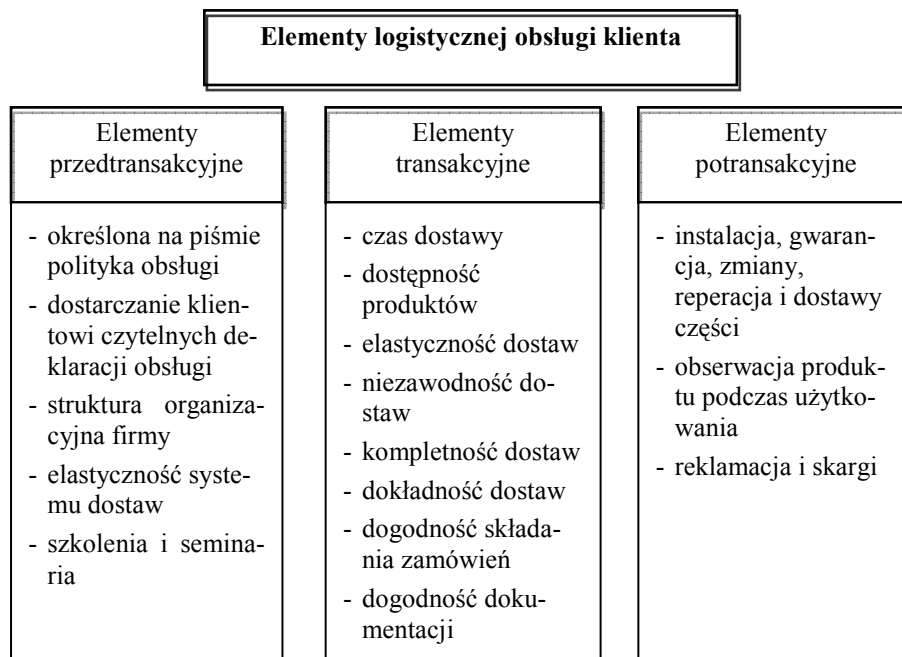
¹⁵ A. Bujak, W. Szot, *Logistyczna obsługa klienta* ..., op. cit., s. 81.

¹⁶ D. Kempny, *Obsługa klienta jako podstawa* ..., op. cit., 2009, s. 77.

¹⁷ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie* ..., op. cit., s. 156-160.

- komunikacja (informacje o zamówieniu pomiędzy sprzedawcą a klientem w obu kierunkach);
- wygoda (elastyczność).

Elementy obsługi klienta w logistyce można podzielić ze względu na wiele różnych kryteriów. Jednym z najpopularniejszych i najczęściej wyróżnianych jest podział, którego kryterium jest czas. Możemy tu wyodrębnić trzy fazy: elementy przedtransakcyjne, transakcyjne i potransakcyjne¹⁸. Zbór poszczególnych części elementów obsługi klienta w logistyce został przedstawiony na rysunku 1.



Rys. 1. Elementy logistycznej obsługi klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 19-27

Elementy przed transakcją łączone są z czasem poprzedzającym proces obsługi klienta, ich celem jest przygotowanie podłoża do obsługi nabywców oraz uzgodnienie zasad tejże obsługi¹⁹. Są one ściśle związane z przygotowaniem się przedsiębiorstwa do obsłużenia klienta na optymalnym poziomie²⁰. Czynności te w sposób znaczący wpływają na wielkość sprzedaży oferowanych usług i produktów²¹. Do tych elementów zalicza się²²:

¹⁸ E. Gołemska, *Logistyka w gospodarce ...*, op. cit., s. 169.

¹⁹ Tamże.

²⁰ M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi ...*, op. cit., s. 24.

²¹ A. Bujak, W. Szot, *Logistyczna obsługa klienta ...*, op. cit., s. 82.

²² D. Kempny, *Logistyczna obsługa ...*, op. cit., s. 25.

- *Określoną na piśmie politykę obsługi* - bierze się pod uwagę potrzeby klientów, będące podstawą do ustalania standardów obsługi, określa sposoby pomiaru obsługi, częstotliwość sprawozdań oraz określa, kto je zdaje;
- *Dostarczanie klientowi czytelnych deklaracji obsługi* - dzieje się to za pośrednictwem pisemnych oświadczeń, które mają za zadanie poinformować nabywcę o zakresie zobowiązań w stosunku do obsługi oraz metodach kontaktowania w razie niedotrzymania ustalonego poziomu obsługi. Przeznaczeniem tego komponentu jest ochrona klienta przed nierealnymi oczekiwaniami i rozczarowaniem.
- *Strukturę organizacyjną firmy (dostawcy)* - właściwie ukształtowana struktura ułatwia komunikację i współpracę między działami odpowiedzialnymi za politykę obsługi.
- *Elastyczność systemu dostaw* - jest niezbędna do zapewnienia sprawnej i na wysokim poziomie obsługi nawet w nieoczekiwanych i trudnych warunkach, np.: strajk, klęski żywiołowe, epidemia.
- *Szkolenia i seminaria* - ich zadaniem jest pomoc klientom w zarządzaniu zasobami, pośrednictwie czy zamawianiu.

Elementy transakcyjne dotyczą ścisłego i bezpośredniego kontaktu nabywcy z przedsiębiorstwem²³. Polegają one na fizycznej realizacji zamówienia i transportem produktu do nabywców. Komponenty te skupiają się między innymi na takich funkcjach dystrybucji, jak: niezawodność dostaw, dostępność produktów²⁴. Zalicza się do nich:

- *Czas dostawy* - czas, który upływa od chwili zidentyfikowania potrzeby przez klienta i określenia jej w zamówieniu przedłożonym przedsiębiorstwu do momentu, gdy produkt trafi do nabywcy. Czynnikiem czasu może być rozpatrywany z perspektywy dostawcy, najczęściej jest to czas obsługi zamówienia oraz z punktu widzenia klienta związany z czasem oczekiwania²⁵. Czas dostawy składa się z poszczególnych części:
 - a) czas składania zamówienia - zamówienie może być składane na wiele różnych sposobów w zależności od tego, jakie ustalenia są w przedsiębiorstwie odnośnie do komunikacji z klientami (np. drogą pocztową, telefonicznie, telefaksem, internetowo czy osobiście);
 - b) czas przetwarzania informacji zawartej w zamówieniu - czas na rejestrację zamówienia, sprawdzenie zdolności kredytowej, przygotowanie dokumentów (polecenie wydania, faktura, awizo wysyłkowe, list wysyłkowy). Jeśli informacje są przetwarzane w sposób elektroniczny, wtedy jest to również czas przetwarzania i przekazania informacji do: klienta, działu finansowego, księgowości, marketingu, magazynu czy spedytora;
 - c) czas przygotowania produktów przeznaczonych do wysyłki - obejmuje prace manipulacyjne, czyli: przemieszczanie, wyszukiwanie, kompletację, pakowanie i ładowanie. Czas ten jest zależny od tego, jakie zostały zastosowane techniki ma-

²³ A. Bujak, W. Szot, *Logistyczna obsługa ...*, op. cit., s. 83.

²⁴ E. Goembska, *Logistyka w gospodarce ...*, op. cit., s. 169.

²⁵ M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi ...*, op. cit., s. 30.

nipulacyjne (automatyczne, mechaniczne, ręczne). W nowoczesnych magazynach, gdzie zastosowanie mają rozwiązania informatyczne, czas tych czynności jest kontrolowany i odnotowywany;

d) czas transportu produktów do nabywców (wysyłka) - czas od chwili załadowania towaru na środki transportu do momentu dostarczenia go do klientów wraz z rozładowaniem²⁶. Czas dostawy można skrócić dzięki wybraniu szybszego środka transportu, w większości przypadków wiąże się to jednak z generowaniem większych kosztów²⁷;

e) czas doręczenia produktów klientowi - ten czas wyróżniamy tylko, jeśli zamawiany asortyment z miejsca dostarczenia należy jeszcze rozładować i doręczyć klientowi osobiście²⁸.

- *Dostępność produktów* - określana mianem dostępności zapasów, określa wielkość popytu, jaki dostawca może zaspokoić w danej chwili z zapasów, które ma na stanie. Dostępność między innymi może być mierzona odsetkiem towarów, których jest brak na składzie w chwili, gdy jest na nie zapotrzebowanie ze strony klienta. Przedsiębiorstwa, które chcą być konkurencyjne, muszą posiadać możliwości do realizacji co najmniej 98% zamówień.
- *Elastyczność dostaw* to inaczej zdolność dostosowania się przedsiębiorstwa do czasu i wielkości dostawy, ilości towaru czy sposobu dostarczenia go w zależności od potrzeb i oczekiwań klientów. Przykładem dużej elastyczności może być dostarczenie towaru w bardzo małej ilości czy niebezpiecznego dla środowiska. Niestety tego typu działania w większości przypadków wiążą się z dużymi nakładami kosztowymi, transport małych partii może okazać się droższy²⁹. Zwiększenie elastyczności dostaw przekłada się na podwyższenie poziomu zaspokojenia potrzeb klientów³⁰.
- *Częstotliwość dostaw* to liczba dostaw w określonym czasie, np. tydzień, miesiąc. Zależna jest od rodzaju dystrybuowanych produktów oraz organizacji dostaw. Inaczej będzie wyglądała w przypadku towaru o krótkim terminie przydatności, jak artykuły spożywcze, czy innych towarów masowej konsumpcji, których zapasy muszą być stale uzupełniane. Częstotliwość dostaw ustala się najczęściej po uwzględnieniu kosztów utrzymania zapasów, zamawiania, magazynowania i transportu³¹. Poza kosztowymi czynnikami niezwykle ważne jest wzięcie pod uwagę wszystkich informacji, które posiada przedsiębiorstwo na temat klientów i ich potrzeb³².
- *Niezawodność dostaw* „obejmuje prawidłową realizację (dokładność, kompletność) i punktualność oczekiwanych dostaw, czyli terminowość dostaw oraz utrzymanie na określonym, względnie niskim poziomie strat, ubytków i pomyłek. Oznacza zaangażowanie dostawców lub sprzedawców w dotrzymanie ustalonych harmonogramem terminów dostaw oraz obowiązek powiadamiania

²⁶ D. Kempny, *Obsługa klienta jako podstawa ...*, op. cit., s. 77.

²⁷ M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi ...*, op. cit., s. 31.

²⁸ D. Kempny, *Obsługa klienta jako podstawa ...*, op. cit., s. 77-78.

²⁹ D. Kempny, *Logistyczna obsługa ...*, op. cit., s. 21.

³⁰ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 162.

³¹ D. Kempny, *Logistyczna obsługa ...*, op. cit., s. 22-23.

³² J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 162.

klientów w przypadku, gdy dostawa nie może być zrealizowana w wyznaczonym czasie³³.

- *Kompletność dostaw* są to możliwości dostawcy do pełnej realizacji zamówienia. W momencie niedotrzymania standardów co do kompletności dostaw są tak zwane dostawy niepełne.
- *Dokładność dostaw* - dotyczy identyczności zestawu produktów dostarczonych z zamówionymi. Dokładność jest cechą dostaw, która pokazuje, jak sprawny jest system logistyczny przedsiębiorstwa lub łańcuch dostaw w logistycznej obsłudze klienta. Rozdźwięk między zamówieniem a dostawą może spowodować stratę dla klienta w związku z utraconą sprzedażą bądź też produkcją. Błędy w dostawach wymuszają powtórne złożenie zamówienia³⁴.
- *Dogodność składania zamówień* - wiąże się z odpowiadaniem na pytania klientów, sprawną obsługą telefaksową, internetową, pocztą elektroniczną oraz telefonicznie.
- *Dogodność dokumentacji* - ma być ona dostosowana do typowych dokumentów używanych przez klientów i nabywców, sporządzona w sposób zrozumiały, prosty, dokładny i zgodny z prawem³⁵.

Elementy po transakcji dotyczą czynności powiązanych z czasem użytkowania produktu, np. obsługa części zamiennych, recykling³⁶. Ich najważniejszym zadaniem jest wspieranie procesów użytkowania³⁷. Do tych elementów zalicza się:

- *Instalację, gwarancję, zmiany, reperację i dostawy części* - oznacza to, że nabywca ma zapewnione: instrukcję obsługi produktu, części zamienne, naprawy, gwarancję posprzedażową i w razie naprawy bądź wymiany - rozłożenie i ponowną instalację produktu.
- *Obserwację produktu podczas użytkowania* - komponent ten może się okazać szczególnie ważny w momencie, gdy na rynek wchodzi nowe, nie do końca sprawdzone produkty, bowiem niekiedy mogą one stanowić zagrożenie dla zdrowia i życia. Dzieje się tak na przykład przy produktach żywnościowych, kosmetycznych, chemicznych czy farmaceutycznych. Element ten jest ważny, gdyż w przypadku wystąpienia zagrożenia może pomóc w uniknięciu strat lub komplikacji prawnych.
- *Reklamacje i skargi* są wręcz nieodłącznymi komponentami w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa, standardy oraz zasady postępowania w przypadku zwrotów, reklamacji, skarg czy zarzutów powinny być określone już w fazie przedsprzedażowej³⁸.

Reasumując, logistyczna obsługa klienta składa się w wielu elementach, na te z kolei wpływa wiele różnorodnych czynników. Projektując system logistyczny przedsiębiorstwa, należy wziąć pod uwagę wszystkie opisane powyżej składowe. Przedsiębiorstwo musi uwzględnić zarówno własny punkt widzenia, jak i stanowisko klientów, dopiero wtedy znaleźć optymalne rozwiązania.

³³ D. Kempny, *Logistyczna obsługa ...*, op. cit., s. 23.

³⁴ M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi ...*, op. cit., s. 33.

³⁵ D. Kempny, *Logistyczna obsługa ...*, op. cit., s. 23-24.

³⁶ E. Gołemska, *Logistyka w gospodarce ...*, op. cit., s. 169.

³⁷ A. Bujak, W. Szot, *Logistyczna obsługa klienta ...*, op. cit., s. 83.

³⁸ D. Kempny, *Logistyczna obsługa ...*, op. cit., s. 25.

Mierniki logistycznej obsługi klienta

Punktem wyjścia do określenia mierników oraz systemu oceny logistycznej obsługi klienta powinno być ustalenie wymaganych standardów obsługi. Składa się na nie identyfikacja potrzeb klientów dotyczących poziomu wykonywania poszczególnych elementów obsługi. Ważna jest również analiza działań konkurencji w tym zakresie oraz badanie zależności pomiędzy satysfakcją klienta a wykonaniem standardów³⁹. Standardy nie powinny być zbyt łatwo osiągalne - istnieje zagrożenie, że takie standardy będą zbyt niskie, aby obsługa na ich poziomie zaspokajała potrzeby klientów przedsiębiorstwa. Nawet ustalenie standardów na poziomie zadowalającym może okazać się niewystarczające w walce z konkurencją. Niektóre z filozofii zarządzania (np. metoda zapewnienia jakości Deminga) zakładają, że akceptowalny poziom jakości powinien być ustalany na poziomie 100%. Nie jest to w rzeczywistości równoznaczne z wykonaniem usługi w 100%, lecz z postawą, której się oczekuje od firmy w stosunku do zagadnienia⁴⁰.

Niezwykle ważny dla jakości obsługi logistycznej jest jej system oceny, który umożliwia rzetelne zaopiniowanie błędów oraz sukcesów. Parametry oceny powinny być stale dostosowywane do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa. W zależności od horyzontu czasowego wyróżniane są: parametry statyczne (parametry, które są mierzone w konkretnym momencie), parametry zmienne (parametry mierzone w oparciu o dane z pewnego okresu). Parametry zmienne są częściej wykorzystywane jako podstawa do dokładnej oceny obsługi logistycznej. Należy jednak dobrze dobrać okres badawczy w celu uniknięcia wystąpienia błędów i aby pomiary były obiektywne⁴¹. Kolejnym warunkiem prawidłowości oceny jest odpowiedni dobór jednostki miary, które możemy podzielić na wartościowe i fizyczne⁴². Jednostki wartościowe podawane są w walutach (np. polski złoty PLN, korona norweska NOK itp.). Przykładami miary w jednostkach fizycznych mogą być: jednostki produktu, opakunkowe, wagi i objętości oraz kategorie produktów i wskaźniki procentowe. Bardzo często jeden element może być mierzony w kilku jednostkach (np. poziom dostępności zapasów, można mierzyć zarówno w jednostkach fizycznych, jak i wartościowych). Pomimo że pomiar będzie dotyczył tej samej części w zależności od doboru jednostki, może on być źródłem różnych informacji⁴³. Kolejnym elementem, o którym trzeba wspomnieć, jest podstawa mierzenia - poziom agregacji. Należy ustalić, czy pomiar będzie wykonywany dla całego systemu przy uwzględnieniu wszystkich czynności logistycznych czy też dla jednej z jego części bądź kilku⁴⁴. W przypadku jednego zagregowanego parametru, który ma za zadanie charakterystykę całego systemu, można wyciągnąć wnioski oparte na

³⁹ Tamże, s. 115.

⁴⁰ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 165.

⁴¹ M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi ...*, op. cit., s. 36.

⁴² J. Twaróg, *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Wydawnictwo Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2005, s. 89.

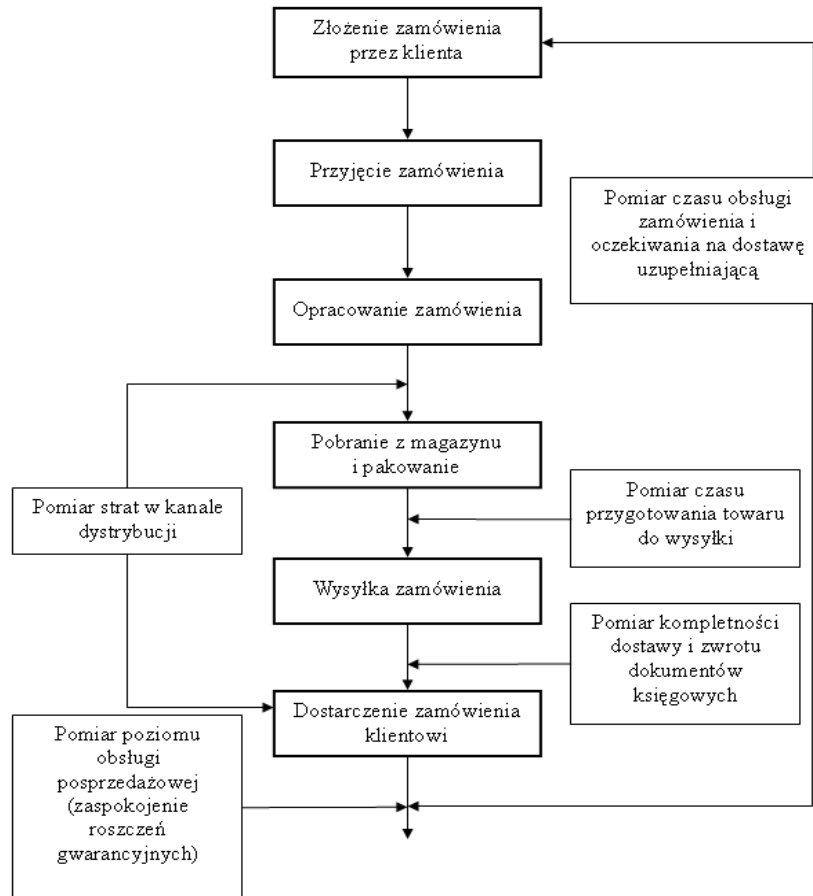
⁴³ M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi ...*, op. cit., s. 37.

⁴⁴ J. Twaróg, *Mierniki i wskaźniki ...* op. cit., s. 89.

ogólnych danych. W takim przypadku nie będzie możliwe dokładne zlokalizowanie źródła porażek lub sukcesów przedsiębiorstwa dotyczących obsługi klienta⁴⁵.

System oceny obsługi klienta może mieć właściwe zastosowanie tylko pod warunkiem, że system mierników będzie posiadał określone cechy:

- głównym zadaniem mierników jest rejestracja wydarzeń z systemu logistycznego, które będą tworzyć podstawę do oceny poziomu obsługi klienta,
- funkcje ewidencyjne powinny się przekształcać w funkcję oceny kosztów,
- informacje zebrane za pomocą mierników powinny być wystarczające do stworzenia strategii w dziedzinie dystrybucji,
- system mierników powinien być dostosowany do cyklu realizacji zamówienia klienta przyjętego w firmie⁴⁶.



Rys. 2. System pomiaru poziomu obsługi zamówienia klienta

Źródło: M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007, s. 42

⁴⁵ M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi ...*, op. cit., s. 38.

⁴⁶ D. Kempny, *Logistyczna obsługa ...*, op. cit., s. 32.

Często błędnie mierniki obsługi klienta określane są w oderwaniu od procedur obsługi zamówień. Na rysunku 2 przedstawiono system mierników integralny z cyklem zamawiania. Pomiar poziomu obsługi klienta powinien być wykonywany dwa razy: na wejściu oraz na wyjściu w każdym z elementów cyklu. Jeśli istnieje taka możliwość, powinien on mieć miejsce w czasie działań związanych z konkretnym etapem, daje to informacje najbardziej wiarygodne⁴⁷.

Spośród najbardziej typowych mierników logistycznej obsługi klienta D. Kempny wyróżnia:

- czas pomiędzy przyjęciem zamówienia a wysłaniem go z magazynu;
- minimalną wielkość zamówienia;
- procentowy udział: pozycji wyczerpanych i pozycji zrealizowanych kompletnie;
- procentowy udział zamówień, które można zrealizować z posiadanych w danym momencie zapasów;
- udział procentowy towarów, które bez uszkodzeń dotarły do klienta finalnego;
- udogodnienia w składaniu zamówień (elastyczność oraz łatwość, z którą zamówienie może zostać złożone przez klienta)⁴⁸.

Główne elementy oraz pomiar zostały scharakteryzowane także w tabeli 1.

Tabela 1. Elementy i pomiar obsługi klienta

Elementy/ /Systemy	Opis elementu	Przedmiot pomiaru
Dostępność produktu	- najbardziej powszechny wskaźnik obsługi klienta, definiowany jako odsetek produktów na składzie (docelowy poziom wykonania) w talku różnych jednostkach (np. według 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 kompletowane 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 substitucji i ekspedycji	- czas realizacji na specjalne wymogi
System usuwania błędów i dysfunkcji w dystrybucji	- sprawność procedur i czas niezbędny do usunięcia dystrybucji 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, s. 29

⁴⁷ M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi ...*, op. cit., s. 42.

⁴⁸ D. Kempny, *Logistyczna obsługa ...*, op. cit., s. 27-28.

W zależności od konkretnych potrzeb klientów różnym miernikom oceny obsługi klientów przypisuje się różne wagi. W praktyce najczęstsze zastosowanie mają takie mierniki, jak: wskaźniki dostępności, wskaźniki zdolności oraz wskaźniki jakości⁴⁹.

Pomiaru dostępności produktu w chwili, gdy jest żądany przez klienta, można dokonać przy użyciu wskaźników relacji zamówień, w różnych opcjach. Do tych wskaźników zaliczamy m.in.:

- wskaźnik zamówień według pozycji: liczba dostarczonych pozycji/ liczba zamówionych pozycji;
- wskaźnik zamówień według zapotrzebowanej linii produktów: liczba zapotrzebowanych linii dostarczonych kompletnie/ liczba zapotrzebowanych linii zamówionych;
- wskaźnik zamówień zależny od wartości: wartość dostawy/ wartość zamówienia;
- wskaźnik kompletności zamówień: liczba zamówień dostarczonych kompletnie/liczba zamówień⁵⁰.

Wskaźniki zdolności, zwane również wskaźnikami sprawności, odnoszą się głównie do działań operacyjnych przedsiębiorstwa, służą do określania zdolności do elastyczności reakcji na potrzeby klienta, a także do sprawności wszystkich działań związanych z obsługą klienta, które są najczęściej mierzone liczbą pomyłek bądź uszkodzeń. Do grupy wskaźników zdolności zalicza się: czas dostawy, elastyczność systemu dystrybucji oraz uszkodzenia i pomyłki⁵¹.

Wśród mierników czasu dostawy wyróżniany jest zarówno przeciętny czas dostawy, jak i czasy cząstkowe, takie jak: czas, w którym przedsiębiorstwo kontaktuje się z klientem, czas składania i analizowania zamówienia oraz kompletowania go, opóźnienia w dostawach, a także czas przewozu. „Miernikiem czasu dostawy może być również odsetek zamówień wysyłanych lub otrzymanych w określonym czasie”⁵².

Miernik elastyczności służy do kontroli i oceny wykonania działań związanych z nieoczekiwanymi i wyjątkowymi zamówieniami klienta, np.: realizacja zaległych zamówień, szybszy transport niż oferuje go przedsiębiorstwo w normalnych warunkach przy standardowych zamówieniach, wysyłanie zamówień przy krótszym terminie realizacji bądź też awaryjnie⁵³.

Umiejętność korygowania niesprawności odnosi się do uszkodzeń i pomyłek, które mają miejsce w cyklu zamawiania. Miejsce ich powstawania może być różne, z punktu widzenia klienta miejsce i przyczyna ich powstawania nie ma znaczenia, ważne są ich skutki. Jednym z wielu przykładów wskaźników odnoszących się do tego zagadnienia mogą być koszty działań korekcyjnych.

Mierniki jakości obsługi tyczą się informacji oraz obsługi posprzedażowej. Stanowią one podstawę do oceny zdolności przedsiębiorstwa do zabezpieczenia za-

⁴⁹ J. Twaróg, *Mierniki i wskaźniki ...*, op. cit., s. 90.

⁵⁰ D. Kempny, *Obsługa klienta jako podstawa ...*, op. cit., 2009, s. 87.

⁵¹ M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi ...*, op. cit., s. 40.

⁵² D. Kempny, *Logistyczna obsługa ...*, op. cit., s. 30.

⁵³ D. Kempny, *Obsługa klienta jako podstawa ...*, op. cit., 2009, s. 88.

równy przed, jak i po wykonanej transakcji odpowiedniego serwisu techniczno-informacyjnego. „Określa on zdolność przedsiębiorstwa do odpowiedzi na zapytania klienta związane z zamówieniem i stanem zapasów”.⁵⁴ Przedsiębiorstwo powinno pamiętać o tym, że klientom łatwiej jest zaakceptować dłuższy termin realizacji zamówienia, jeśli będą o tym poinformowani odpowiednio wcześniej niż opóźnienia w stosunku do obiecanych terminów, o których dowiadują się w ostatnim momencie⁵⁵. O jakości obsługi decyduje również wsparcie techniczne, które uwzględnia zarówno doradztwo i pomoc techniczną, jak i remonty, naprawy, i części zamienne. W przypadku gdy w firmie nie ma odpowiedniego wsparcia technicznego, może dojść do zakłóceń w procesie wytwórczym przedsiębiorstwa⁵⁶.

Aby system mierzenia był użyteczny w praktyce gospodarczej, musi zająć się następującymi elementami⁵⁷:

- zdefiniować potrzeby związane z poziomem obsługi wymagany przez klientów w sposób uwzględniający ich punkt widzenia;
- zmierzyć liczbę utraconych i pozyskanych klientów oraz odnieść to do polityki ich obsługi;
- zmierzyć oferowany aktualnie poziom obsługi klientów w sposób uwzględniający dokładność informacji, aspekt czasowy oraz jej dostępność dla kompetentnych pracowników;
- porównać własną obsługę z ofertą konkurentów.

W procesie oceny logistycznej obsługi klienta przedsiębiorstwo powinno zawsze uwzględniać dwa punkty widzenia: własny oraz klienta. Tylko wtedy zebrane informacje mogą być wykorzystane w optymalny sposób.

Literatura

1. Baraniecka A., Rodawski B., Skowrońska A., *Logistyka - ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
2. Beier F.J., Rutkowski K., *Logistyka*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1993.
3. Bujak A., Szot W., *Logistyczna obsługa klienta we współczesnej gospodarce*, [w:] *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, red. naukowa J. Jaworski, A. Mytlewski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2009.
4. Cichosz M., *Logistyczna obsługa klienta*, [w:] *Logistyka dystrybucji*, red. naukowa K. Rutkowski, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005.
5. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
6. Długosz J., *Uwarunkowania właściwej obsługi klienta w łańcuchu dostaw*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw*, red. naukowa M. Ciesielski, J. Długosz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

⁵⁴ J. Twaróg, *Mierniki i wskaźniki ...*, op. cit., s. 91.

⁵⁵ M. Matulewski, S. Konecka, P. Fajter, A. Wojciechowski, *Systemy logistyczne*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2007, s. 356.

⁵⁶ J. Twaróg, *Mierniki i wskaźniki ...*, op. cit., s. 91.

⁵⁷ F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1993, s. 52-53.

7. Dobrzyński M.D. *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007.
8. Gołemska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
9. Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
10. Kempny D., *Obsługa klienta jako podstawa konkurencyjności firm w łańcuchach dostaw*, [w:] *Logistyka*, red. naukowa D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżanowski, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.
11. Kościelniak H., *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
12. Matulewski M., Konecka S., Fajter P., Wojciechowski A., *Systemy logistyczne*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2007.
13. Nowicka-Skowron M., *Logistics objectives in view of business strategy*, Freiburger Forschungshefte. D 238 Wirtschaftswissenschaften, Freiberg 2010.
14. Rutkowski K., *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005.
15. Twaróg J., *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Wydawnictwo Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2005.
16. Witkowski J., *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

ASSUMPTIONS OF LOGISTIC CUSTOMER SERVICE IN ENTERPRISE

Abstract: All logistic activities are closely associated with the customers, with the capabilities of meeting their needs and expectations. Positive and sustained interactions with buyers often are the result of customers' satisfaction of provided service quality. Elements of customer service in logistics divided due to many different criteria and their measures are the main framework for logistic customer service in the enterprise, presented in the article.

Keywords: logistic customer service, elements, measures