

Marta KADŁUBEK¹

LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWACH TRANSPORTOWO-SPEDYCYJNO-LOGISTYCZNYCH (TSL)

Logistyczna obsługa klienta powinna stanowić fundament systemu logistycznego i przyświecać realizacji procesów logistycznych w przedsiębiorstwach TSL. W artykule zostały wskazane wzajemne relacje kosztów logistycznych oraz poziomu obsługi logistycznej przedsiębiorstwa, jak również podstawowe kroki w dziedzinie opracowania i wdrożenia polityki firmy w zakresie logistycznej obsługi klienta.

LOGISTICS CUSTOMER SERVICE IN TRANSPORTATION – SHIPPING – LOGISTICS COMPANIES

Logistics customer service should be logistics system's basement and assists logistics processes' realization in transportation – shipping – logistics companies. The paper presents interact relation between logistic costs and logistic service level of the enterprise as well as basic steps in the sphere of elaborating and implementing the firm's politics in logistics customer service area.

Identyfikując rynek transportowo – spedycyjno – logistyczny (TSL) jako system wielokierunkowych powiązań i współzależności pomiędzy dwiema stronami: podażową i popytową, jego sprawne funkcjonowanie jako mechanizmu wymiany usług transportowych, spedycyjnych i logistycznych jest uzależnione od jednoczesnego występowania elementów – systemów [12]: informacji, regulacji warunków zawierania transakcji, płatniczego, płatniczego zwłaszcza przemieszczania towarów.

Na rynku usług TSL kształtują się warunki konieczne do wymiany usług transportowych, spedycyjnych i logistycznych, sprzyjając [15]:

- dążeniom do zaspokojenia potencjalnych i realnych potrzeb na usługi transportowe, spedycyjne i logistyczne, zgodnie z preferencjami nabywców,
- kształtowaniu pożądanej oferty usług transportowych,
- wyrównywaniu poziomów i struktury podaży usług i popytu na usługi transportowe, spedycyjne i logistyczne za pomocą cen równowagi,
- doskonaleniu jakości usług,
- pobudzaniu przedsiębiorczości i innowacyjności producentów usług,
- rozwojowi konkurencyjności,

¹Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, ul. Armii Krajowej 19 B, 42-200 Częstochowa, tel. 34 250849, e-mail: kadlubek@zim.pczest.pl

- motywacji do pracy i wykorzystania kapitału w działaniach przedsiębiorczych jako źródła generowania dochodów przedsiębiorstw transportowo – spedycyjno – logistycznych,
- stymulowaniu rozwoju gospodarczego i kreowaniu innych rynków,
- społeczno – gospodarczej integracji obsługiwanych obszarów.

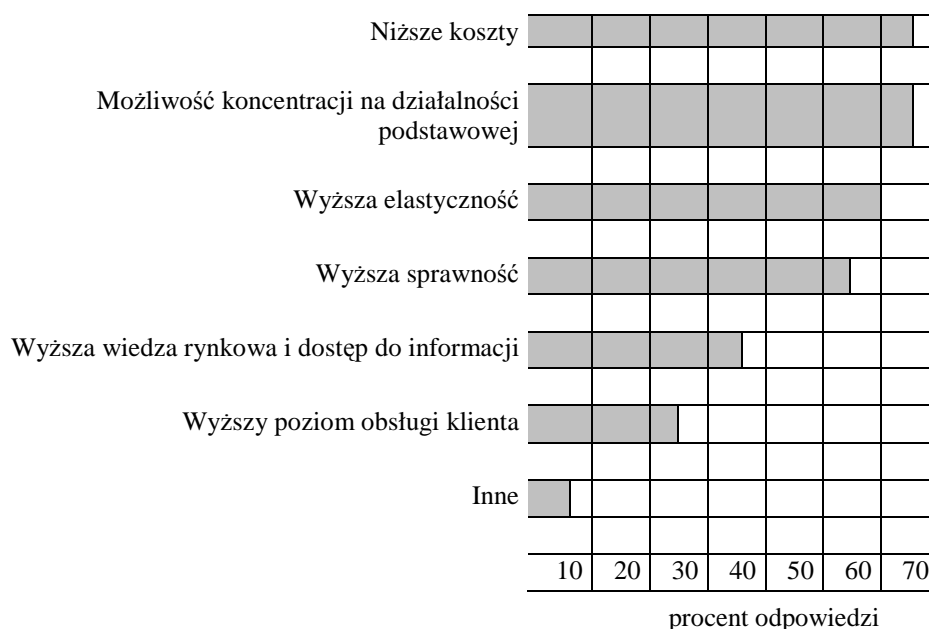
Rynek usług TSL od strony nabywcy jest rynkiem składającym się z wielu podmiotów [2]:

- przedsiębiorstw transportowych i transportowo-spedycyjnych,
- operatorów logistycznych, firm szerokoprofilowych oferujących krajową i międzynarodową kompleksową obsługę zintegrowanych łańcuchów dostaw,
- operatorów przewozów ekspresowych,
- centrów dystrybucyjnych i logistycznych, firm wynajmujących powierzchnie magazynowe,
- narodowych pocztowych operatorów publicznych,
- portów i linii lotniczych, obsługi handlingowej,
- kolei,
- portów morskich, żeglugi,
- logistycznych platform elektronicznych.

Wśród podstawowych kryteriów wyboru przedsiębiorstwa transportowo – spedycyjno – logistycznego, stosowanych przez użytkowników usług TSL, wymienia się [8]:

- cenę usługi,
- czas przemieszczenia (szybkość handlowa),
- wielkość maksymalnej jednorazowej partii ładunku,
- bezpośredniość dostaw,
- niezawodność i regularność połączeń,
- skalę ubytków naturalnych,
- możliwość minimalizacji zapasów magazynowych.

Powyższe kryteria są jednocześnie podstawowymi elementami obsługi klienta w zakresie systemów logistycznych przedsiębiorstw. W miarę rozwoju sektora usług TSL zwiększa się też znaczenie i zakres korzyści uzyskiwanych przez nabywców usług, co ilustruje Rysunek 1.



Rys.1. Najczęściej wskazywane korzyści kupowania usług transportowo-spedycyjno-logistycznych w ocenie klientów
Źródło: [16]

Obsługa klienta jest jednym z najważniejszych zadań stawianych logistyce – musi być prowadzona w sposób ciągły, na odpowiednio wysokim poziomie i dostosowywać się do szybkich zmian koniunktury (np. zmiany zapotrzebowania na określone usługi przedsiębiorstw TSL). To właśnie klienci i ich wymagania sprawiają że firmy udoskonalają swoje systemy logistyczne, aby dostarczyć właściwy produkt we właściwej ilości i kondycji we właściwe miejsce we właściwym czasie do właściwego klienta po właściwym koszcie. Jaki firma zaoferuje poziom obsługi klientów zależy od szeregu decyzji podjętych przez logistyków w różnych sferach działalności przedsiębiorstwa. Obsługa klienta jest więc niejako wypadkową funkcjonowania całego systemu logistycznego - to klient jest tym podmiotem, dla którego jest stworzona logistyka [10]. Zadaniem logistyki jest zapewnić taki poziom obsługi tego klienta by ten w przyszłości dalej korzystał z usług tego samego przedsiębiorstwa. Duży nacisk kładzie się ostatnio na rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klienta oraz na wytworzenie długookresowych relacji z nimi.

Definicja obsługi klienta może być bardzo rozbudowana i zawierać wiele różnych składowych, jednakże powinna w sobie zawierać conajmniej następujące czynności [3]:

- zaoferowanie korzystnych warunków finansowych i kredytowych,
- zagwarantowanie dostawy w określonym terminie,
- zmiany terminów fakturowania, tak, aby wyjść naprzeciw wymogom klientów,

- pozostawienie do dyspozycji kluczowych klientów kompetentnych przedstawicieli pionu sprzedaży,
- rozszerzenie możliwości sprzedaży na zasadzie konosamentu,
- zapewnienie materiałów do prezentacji sprzedawanych towarów,
- instalacje produktu,
- utrzymywanie zapasu części zamiennych na poziomie zadowalającym klienta.

W strukturze rodzajowej kosztów obsługi logistycznej, w tym zwłaszcza transportowej, można wyróżnić [4]:

- a) koszty zakupu środków transportowych łącznie z alternatywnym kosztem kapitału, kosztami fizycznego i moralnego zużycia taboru,
- b) koszty ubezpieczenia środków transportowych, podatków, opłat rejestracyjnych,
- c) bezpośrednie koszty eksploatacyjne w postaci kosztów osobowych i materialnych,
- d) koszty zarządzania transportem (planowanie tras przewozów, nadzór, administracja).

Na wielkość kosztów w przewozach towarowych wpływa wiele czynników, wśród których do najważniejszych należy zaliczyć [14]:

- odległość przewozu,
- podatność przewozową ładunku,
- rodzaj gałęzi i środka transportu (specyfika gałęzi, rozwój sieci i węzłów),
- stopień wykorzystania środka transportu (wykorzystanie ładowności, zdolności przewozowej),
- wielkość pracy przewozowej i wielkości stałe dla przedsiębiorstwa przewozowego (narzut kosztów niezależnych od pracy przewozowej).

W przypadku gdy przedsiębiorstwo nie korzysta z własnej obsługi transportowej, koszty transportu mają postać ceny usług przedsiębiorstw transportowo – spedycyjno-logistycznych.

Z instytucjonalnego punktu widzenia można wyodrębnić trzy możliwe rodzaje działalności przedsiębiorstw transportowo – spedycyjno – logistycznych [1]:

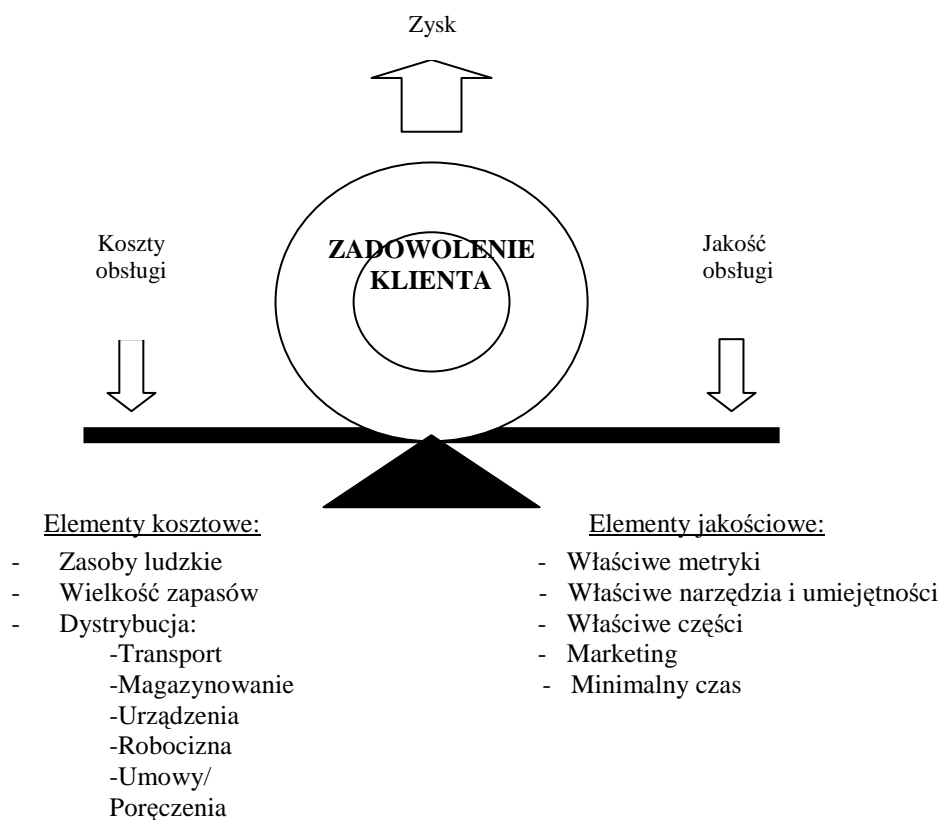
- usługi transportowe w wąskim znaczeniu, polegające na bezpośrednim przemieszczaniu przedmiotów przewozu,
- usługi transportowe w szerszym rozumieniu, do których trzeba zaliczyć ponadto przeładunki, magazynowanie, kompletowanie przesyłek, rozwiązywanie problemów opakowania itp.,
- usługi w formie doradztwa, pośrednictwa oraz organizacji powyżej wymienionych usług transportowych, w których centrum znajduje się spedytor.

Zakup na rynku usług TSL może ograniczać się do pojedynczych usług lub obejmować tzw. pakiety usług, na które składają się następujące usługi [7]:

1. podstawowe związane z przemieszczaniem i magazynowaniem: przewozy łącznie z przewozami specjalnymi, składowanie krótko- i długoterminowe, pakowanie, obsługa opakowań zwrotnych, utylizacja odpadów, konsolidacja i konfekcjonowanie dostaw, realizacja systemów *just in time* w sferze produkcji i obrotu towarowego, pełna obsługa zaopatrzenia, samodzielne prowadzenie dystrybucji na całym rynku lub jego segmencie;

2. serwisowe: realizowanie zamówień klientów, inwentaryzacja zapasów (przeeglądy w sferze dystrybucji i u klientów), kontrola zapasów, znakowanie towarów (marka, cena), obsługa posprzedażna (dostawy części zamiennych i naprawy), promocja, badanie popytu i prognozowanie sprzedaży;
3. finansowe: sprawy ubezpieczeniowe, finansowanie transakcji, realizacja płatności, sprzedaż komisowa, ewidencja finansowa;
4. informacyjne: dostarczanie informacji dotyczących rynków zaopatrzenia i zbytu oraz przebiegu procesów logistycznych firmy w sposób odpowiadający potrzebom zarządzania strategicznego i operatywnego przedsiębiorstwa.

Przyszłościowa, efektywna organizacja obsługi klienta wykształca strategię, które spotęgują ogólną rentowność nie tylko wewnętrznej organizacji obsługi, ale i jej pochodnych. By sprostać tym wyzwaniom, wiele przedsiębiorstw TSL stara się utrzymać równowagę między kosztami obsługi a jej jakością. Rysunek 2 przedstawia przykładowe równoważniki kosztów i jakości logistycznej obsługi klienta [17].



Rys. 2. Zależności logistycznej obsługi klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [17]

Zasoby kosztowe i sposób zarządzania nimi określają realne możliwości realizowania dopuszczalnych warunków obsługi klienta w krótkim czasie. Bogate przedsiębiorstwa mogą inwestować w instytucjonalne systemy obsługi klientów, stale podwyższając ich poziom. Przedsiębiorstwa o umiarkowanych i małych zasobach finansowych muszą w krótkim okresie prowadzić dość oszczędną politykę obsługi klientów. W dłuższych okresach dostęp do środków finansowych może kształtować się podobnie jak w krótkich, ale prawdopodobne jest także odmienne kształtowanie powyższych relacji. Podjęcie określonych działań w zakresie organizacji efektywnego systemu obsługi klienta może wymagać dużych nakładów finansowych – w przeciwnym wypadku cząstkowa organizacja obsługi klienta, np. w wybranych fazach, czynnościach lub procesach, może osiągnąć wyższy poziom od całego systemu i będzie najprawdopodobniej nieefektywna z powodu niemożliwości jej pełnego wykorzystania.

Jednocześnie system obsługi klienta należy przystosować do specyfiki tak podaży, jak i popytu oraz powinien on być adekwatny do poziomu cen, przyjętych wielkości zakupywanych partii i częstotliwości zakupu. Nie każdemu klientowi zaoferuje się np. natychmiastową dostawę czy dostawę na warunkach szczególnych. Warianty staną się dopuszczalne w przypadkach uzasadnionych ekonomicznie wielkością zakupu czy też choćby lojalnością i znaczeniem klienta dla firmy w długim okresie czasu. Na poziom obsługi klienta wpływać będzie również zachowanie konkurentów. Bez względu na to, czy przedsiębiorstwo zamierza zostać liderem czy naśladowcą w obsłudze, będzie musiało nieprzerwanie relatywizować własną obsługę klienta do zachowań konkurentów w tej sferze [11].

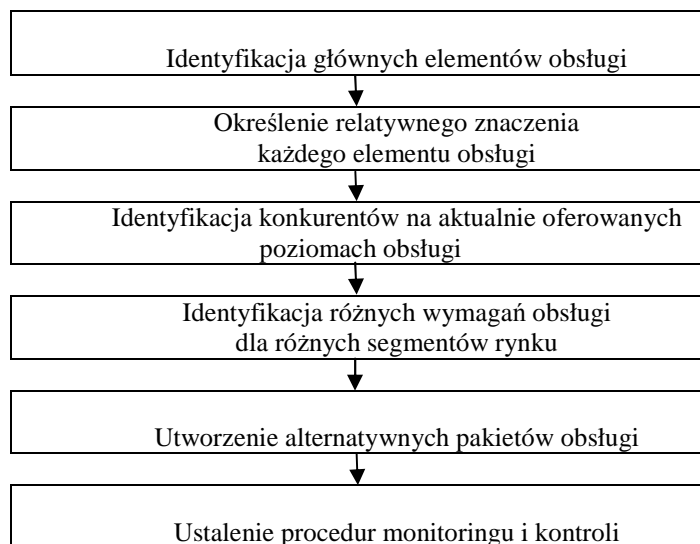
W praktyce na ogół podwyższanie poziomu logistycznej obsługi klienta jest korzystne dla przedsiębiorstw. Według badań amerykańskich przedsiębiorstwa, których poziom logistycznej obsługi jest wysoki, rozwijają się o 8 % szybciej, oferują swe produkty po cenach wyższych a osiągają do 12 razy wyższą rentowność w stosunku do konkurentów o niskim poziomie obsługi. Im wyższy jest poziom logistycznej obsługi w stosunku do konkurencji, tym z reguły większy udział w rynku [13].

Biorąc pod uwagę znaczenie poziomu logistycznej obsługi klienta w strategii przedsiębiorstwa TSL z jednej strony, z drugiej zaś analizy czynników determinujących kształtowanie usług, można sformułować podstawowe kroki (obszary zadaniowe) w dziedzinie opracowania i wdrożenia polityki firmy w tym zakresie. U podstaw polityki logistycznej obsługi klienta leżą [5]:

- rozpoznanie istniejących, różnych segmentów rynku,
- rozpoznanie potrzeb klientów lub dostrzeżonego popytu wyróżnionych segmentów rynku,
- determinacja jasno sprecyzowanych i mierzalnych standardów obsługi klienta dla różnych segmentów rynku,
- *trade-off*² między kosztami i różnymi poziomami obsługi klienta,
- pomiar zrealizowanych usług,
- łączność z klientami w sprawie właściwego wykonania i oceny już zrealizowanych usług.

² *Trade-off* oznacza relacje przemienności między różnymi celami przy gotowości do rezygnacji z jednego celu na rzecz drugiego.

Sekwencje czynności ułatwiających formułowanie polityki przedsiębiorstwa w zakresie logistycznej obsługi klienta przedstawia Rysunek 3.



Rys. 3. Formułowanie polityki logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwie
Źródło: [9]

Problematyka logistycznej obsługi klienta powiązana jest zatem ściśle z całokształtem systemu zarządzania przedsiębiorstwem TSL jako zespołu działań decyzyjnych zapewniających sterowanie zasobami i procesami przedsiębiorstwa w celu ich optymalnego wykorzystania do osiągnięcia możliwie najlepszego efektu w zakresie logistycznej obsługi klienta. W systemową koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem wkomponowane pozostaje zarządzanie logistyczne jako całość zagadnień merytorycznych wiążących się z wyznaczeniem celów logistycznych przedsiębiorstwa oraz sposobami ich realizacji, usystematyzowanymi w sposób odpowiadający ogólnej logice przebiegu procesu zarządzania [6]. Jednocześnie pominięte nie pozostają obszary wsparcia filozofii zarządzania logistycznego w sferze marketingu, sprzedaży czy systemów informacyjnych jako najistotniejszych dla problemów logistycznej obsługi klienta.

W polskich przedsiębiorstwach transportowo-spedycyjno-logistycznych, w których z reguły nie istnieją bliżej sformułowane strategie globalne i logistyczne, obsługę klienta można potraktować jako samodzielny obszar logistyczny, wymagający określonych rozwiązań strategicznych. Każde przedsiębiorstwo wybiera sobie tylko właściwą politykę i strategię obsługi klienta, zważając na swoją sytuację ekonomiczną, potencjał rozwojowy i istniejące już na świecie i w kraju standardy. Strategia obsługi klienta, realizowana z sukcesem, może stanowić załączek bardziej kompleksowej, obejmującej więcej obszarów, strategii logistycznej, z czasem wymuszającej formułowanie strategii globalnej i wzmagającej procesy integracyjne w przedsiębiorstwie.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Abt S.: *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1996.
- [2] Ciesielski M. /red./: *Przedsiębiorstwo na rynku usług logistycznych. Teoria i praktyka*, Wyd. AE Poznań, Poznań 2004.
- [3] Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J.: *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, New York 1996.
- [4] Czubała A.: *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1996.
- [5] Kempny D., Kisperska-Moroń D.: *Obsługa klienta w logistyce współczesnej firmy*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, Nr 1/1994, Warszawa 1994.
- [6] Korzeń Z.: *Logistyka w transporcie towarów*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [7] Paprocki W., Rutkowski K.: *Kompleksowe pakiety usług – logistyczne wyzwanie lat dziewięćdziesiątych*, w: Kempny D./red./: *Koncepcje logistyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE Katowice 1993.
- [8] Perenc J.: *Podstawy myślenia i działania marketingowego w transporcie*, Kolejowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 1995.
- [9] Rushton A., Oxley J.: *Handbook of Logistics and Distribution Management*, Kogan Page Limited, London 1991.
- [10] Rutkowski K.: *Logistyka dystrybucji*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
- [11] Sondej T.: *Czynniki wewnętrzne kształtujące system obsługi klienta*. [w:] Dziadek S., Lipińska-Słota A. /red./: *Szanse i zagrożenia funkcjonowania przedsiębiorstw transportu, spedycji i łączności w warunkach jednolitego europejskiego rynku transportowego*, Wyd. AE Katowice, Katowice 2001.
- [12] Studnicki-Gizbert K.: *Jak funkcjonuje rynek?*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 1998.
- [13] Szalek B.Z., Milewska B., Milewski B.: *Problemy mikrologistyki*, Wyd. PTE, Szczecin 1994.
- [14] Szczepankiewicz W.: *Logistyka marketingowa. Organizacja zasilania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999.
- [15] Sztucki T.: *Marketing w pytaniach i odpowiedziach*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.
- [16] *Third Party Logistics services by UK and European Manufacturing Industry*, Logistics Europe, November 1997.
- [17] Torres L., Milles J.: *Aligned logistics operations*, [w:] Gattorna J.: *Strategic supply chain alignment. Best practice in supply chain management*, GOWER Publishing Limited, USA 1999.