

SANIUK Anna¹
FERSTER Roman²

Ocena, kontrola i monitoring procesu obsługi klienta w przedsiębiorstwach transportowych

WSTĘP

W wyniku globalizacji przedsiębiorstwa transportowe funkcjonują w warunkach bardzo silnej konkurencji, co zmusza je nie tylko do poprawy jakości obsługi transportowej, ale także powoduje silną presję na redukcję czasu procesów oraz ograniczanie kosztów. Firmy coraz intensywniej poszukują możliwości podnoszenia konkurencyjności, zwiększając swoją atrakcyjność [15, s. 34-37; 1; 21, s. 286-293]. Rozwój i wykorzystanie pojawiających się okazji biznesowych zależy od dobrego przygotowania procesu planowania procesów realizowanych w przedsiębiorstwach transportowych, efektywności ich organizacji oraz sprawnego systemu podejmowania decyzji, który musi uwzględniać wiele bardzo istotnych informacji, takich jak: wpływ czynników niefinansowych (niemierzalnych za pomocą wskaźników finansowych), wpływ uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia na proces podejmowania decyzji, zgodność podjętej decyzji z ogólną strategią przedsiębiorstwa, koszty pozyskania informacji, różne prawdopodobieństwo wystąpienia różnych zdarzeń, brak dostępności informacji o pełnych kosztach różnych rozwiązań, czy wpływ cech decydenta na podejmowane decyzje [19, s. 188]. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabiera poprawa efektywności oraz monitoring i kontrola realizowanych procesów.

Przedsiębiorstwa transportowe od wielu lat wprowadzają różne metody i narzędzia, które mają na celu poprawę efektywności realizowanych procesów [5, s. 232-244; 7, s. 774-776; 11, s. 231-236]. Koncepcja zarządzania procesowego (ang. Business Process Management) jest bardzo popularna i obecnie szeroko stosowana w praktyce [16; 17; 18, s. 335-340; 20, s. 137-142]. Wynika z potrzeby poszukiwania nowych źródeł wzrostu efektywności działania przedsiębiorstwa. Firmy muszą wykazywać się dużymi zdolnościami adaptacyjnymi, co oznacza szybkie dopasowywanie się do bardzo dynamicznie zmieniającego się otoczenia, między innymi poprzez dopasowywanie przebiegu procesów do oczekiwań indywidualnych klientów (indywidualizacja procesów) oraz optymalizację wykorzystania zasobów, jakimi dysponują [6, s. 7-14; 3, s. 457-460].

Jednak problemem, który wciąż jest aktualny w przedsiębiorstwach transportowych, jest ocena efektywności i jakości obsługi klienta. W tego typu przedsiębiorstwach jest to jeden z najważniejszych obszarów, od jakości którego zależy bardzo często ilość pozyskiwanych zleceń [13, 821-825]. Aby zapewnić wysoką jakość obsługi klienta, należy ją obiektywnie oceniać na podstawie dobrze zaprojektowanego systemu pomiaru, bazującego na odpowiednio dobranych kryteriach oraz wyznaczyć cele, które mają być spełnione w dokładnie określonym czasie. Przedsiębiorstwo musi wyraźnie zidentyfikować, do czego dąży i co dokładnie będzie nazywane poprawą jakości obsługi klienta. Niebagatelną rolę odgrywają w tej kwestii prawidłowo zidentyfikowane potrzeby i wymagania klienta. Powstaje więc pytanie: Jak oceniać poziom obsługi klienta oraz zapewnić stały monitoring i kontrolę procesu obsługi klienta w przedsiębiorstwach transportowych?

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na te pytania. Zaproponowano wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników (ZKW) do stworzenia systemu pomiaru procesu obsługi klienta. Koncepcja ZKW umożliwi powiązanie celów strategicznych przedsiębiorstwa z działaniami operacyjnymi oraz kontrolę efektywności procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, jak również zastosowanie w pomiarach procesów nie tylko miar finansowych, ale również niefinansowych, co jest istotną zaletą szczególnie w ocenie poziomu obsługi klienta. Prezentowane w artykule rozwiązanie

¹ Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Informatyki i Zarządzania Produkcją, ul. Prof. Szafrana 4, 65-516 Zielona Góra, a.saniuk@iizp.uz.zgora.pl

² Infar, Sp. z o.o., Zacisze 28, 65-775 Zielona Góra, R.Ferster@infar.com.pl

dedykowane jest małym i średnim przedsiębiorstwom transportowym i polega na opracowaniu systemu mierników do pomiaru i oceny procesu obsługi klienta.

1. KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW

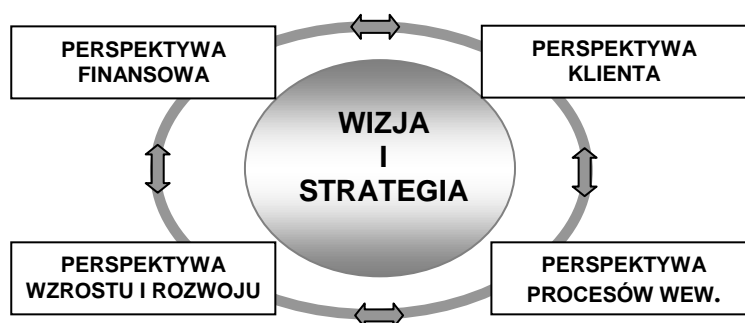
Utrzymanie i rozwój na współczesnym rynku zapewnia przedsiębiorstwom dobrze opracowana, szybko wdrożona i konsekwentnie realizowana strategia, dzięki której mogą zdobywać przewagę konkurencyjną. Jednym z instrumentów coraz częściej stosowanych zarówno w Polsce, jak i na świecie, jest Zrównoważona Karta Wyników - ZKW (Strategiczna Karta Wyników; ang. Balanced Scorecard - BSC). Autorami tej koncepcji jest R. S. Kaplan i D. P. Norton.

Koncepcja ZKW jako metody zarządzania pojawiła się w latach 90-tych XX wieku. W wyniku dużych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, pojawił się nowy, ważny czynnik – informacja, która zaczęła odgrywać bardzo ważną rolę w przedsiębiorstwie i stanowić o przetrwaniu organizacji na rynku i możliwościach jej rozwoju [4, s. 10]. Aby właściwie ocenić działalność przedsiębiorstwa, menedżerowie muszą korzystać ze zintegrowanego systemu miar operacyjnych i finansowych, który pozwoli kompleksowo ocenić różne aspekty działania przedsiębiorstwa. Takim systemem jest Zrównoważona Karta Wyników.

W tradycyjnych metodach oceny i kontroli analizowane są przede wszystkim odchylenia wyników finansowych. Natomiast w nowoczesnych systemach mierniki finansowe uzupełniane są miernikami dotyczącymi jakości, wydajności, czasu trwania cyklu operacyjnego, szybkości wytwarzania i szybkości sprzedaży [9, s. 142-166; 14, s. 10-12]. Zrównoważona Karta Wyników określana jest jako strategiczny system, który służy wyjaśnieniu strategii i przełożeniu jej na działania operacyjne. Dzięki niemu można mierzyć i kontrolować realizację strategii [8, s. 13; 19, s. 532]. ZKW jest strukturą wielowymiarową, bazującą na koncepcji równoważenia celów krótkoterminowych z celami długoterminowymi. Pozwala analizować i oceniać działalność przedsiębiorstwa poprzez zaprojektowanie celów, inicjatyw i mierników osiągnięć.

Zastosowanie Zrównoważonej Karty Wyników pozwala na pomiar realizacji celów strategicznych w kilku perspektywach. Tradycyjnie model ZKW zawiera cztery perspektywy, co ilustruje rysunek 1. [10, s. 42-45; 4, s. 11; 12, s. 610]:

- 1) perspektywę finansową,
- 2) perspektywę klienta,
- 3) perspektywę procesów wewnętrznych,
- 4) perspektywę wzrostu i rozwoju.



Rys. 1. Tradycyjne perspektywy w Zrównoważonej Karcie Wyników [10]

W każdej perspektywie następuje pomiar różnych aspektów działalności przedsiębiorstwa oraz każda z nich dostarcza innych informacji. Perspektywy muszą być traktowane łącznie, bo wspólnie tworzą obraz procesu realizacji strategii. Niektóre przedsiębiorstwa modyfikują BSC, poszerzając ją

o dodatkowe perspektywy związane ze środowiskiem, ze współpracą partnerską, pracownikami, dostawcami, społeczeństwem, itp., co znacznie zwiększa możliwości jej zastosowania.

Również liczba celów i miar strategicznych jest kwestią umowną. Z doświadczeń wdrożeń BSC w przedsiębiorstwach, opisywanych w literaturze, wynika, że liczba celów strategicznych powinna kształtować się w granicach 10-25. Do jednego celu strategicznego może być przypisana więcej niż jedna miara. Jednak w takich przypadkach proponuje się nadanie poszczególnym miernikom odpowiednich wag i zaprezentowanie miernika syntetycznego [19, s. 546].

Duże znaczenie w konstrukcji systemu miar w ZKW przywiązuje się do zrównoważenia miar w kilku aspektach. Miary wynikowe, które mierzą końcowy efekt podjętych działań, powinny się równoważyć z miarami prowadzącymi, wskazującymi czy działania podejmowane przez przedsiębiorstwo prowadzą do osiągnięcia tego wyniku. Miary wynikowe na poziomach niższych są zazwyczaj miarami prowadzącymi do osiągania celów na wyższych poziomach, np. satysfakcja klienta może być miarą wynikową dla celu jakość obsługi i jednocześnie miarą prowadzącą dla celu finansowego wzrost przychodów [19, s. 546].

W stosowaniu ZKW w praktyce obserwuje się również inne rozwiązania, na przykład wydziela się z ZKW obszary przedsiębiorstwa, których dotyczą cele strategiczne takie jak: Kadry, Finanse, Produkcja i Dystrybucja, Sprzedaż i Marketing, itp.

W przedsiębiorstwach transportowych najczęściej stosowane są dwa rodzaje strategii [15, s. 34-37]:

- 1) strategia wobec klientów, która polega na promowaniu oferty firmy i wizerunku solidnego operatora,
- 2) strategia wobec konkurencji, w której własna oferta jest konfrontowana z innymi przedsiębiorstwami działającymi na rynku.

2. SPECYFIKA PROCESU OBSŁUGI KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWACH TRANSPORTOWYCH

Obsługa klienta jest jednym z kluczowych obszarów w działalności przedsiębiorstw transportowych. Z tego powodu, jednym z najważniejszych i najczęściej występujących celów strategicznych w przedsiębiorstwach transportowych jest poprawa jakości obsługi klienta. Klienci oczekują szybkiej, profesjonalnej obsługi i najczęściej ten czynnik i cena decyduje o wyborze operatora.

Według P. Romanowa jakość w sektorze usług transportowych musi być postrzegana w kontekście kryteriów pomiaru obsługi klienta w odniesieniu do jego elementów na trzech poziomach [15, s. 34-37]:

- 1) elementy przedtransakcyjne, które oznaczają:
 - wygodę w kontaktowaniu się klienta z firmą,
 - strukturę organizacyjną,
 - elastyczność dostawcy rozumianą jako umiejętność szybkiego dostosowywania się do indywidualnych potrzeb klienta,
 - terminy dostaw,
 - czas odpowiedzi na zapytania ofertowe;
- 2) elementy transakcyjne:
 - czas realizacji usługi transportowej,
 - wskaźnik realizacji zamówień,
 - terminowość dostawy,
 - wskaźnik uszkodzeń transportowych;
- 3) elementy potransakcyjne:
 - reklamacje,
 - obsługa zwrotów.

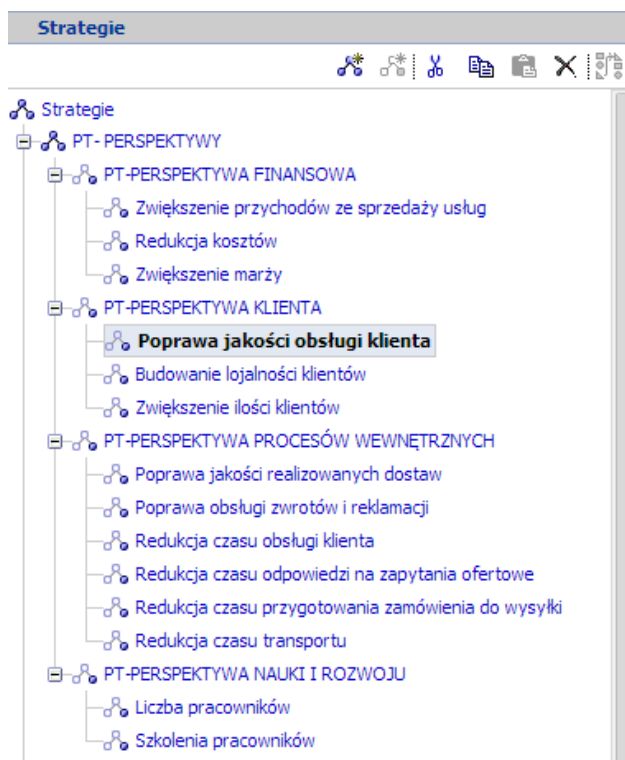
Wyróżnia się też cztery czynniki, które określają poziom transportowej obsługi klienta. Należą do nich [2, s. 40; 15, s. 34-37]:

- czas dostawy - rozumiany jako czas od złożenia zamówienia do przekazania przesyłki klientowi;
- niezawodność - wiąże się z prawidłowością realizacji zamówienia;
- komunikacja - oznacza sposób prowadzenia dialogu pomiędzy firmą transportową a kupującym usługę, umożliwiającą kontrolowanie realizacji zlecenia oraz wzajemne informowanie się o zmianach i zakłóceniach;
- wygoda - rozumiana jako równoczesna skłonność i zdolność firmy transportowej do spełnienia dodatkowych wymagań klienta, takich jak: wielkość dostaw, wybór rodzaju lub typu środka transportu, sposobu pakowania, częstotliwości dostaw, terminów przyjmowania zamówień i realizacji dostaw, itp.

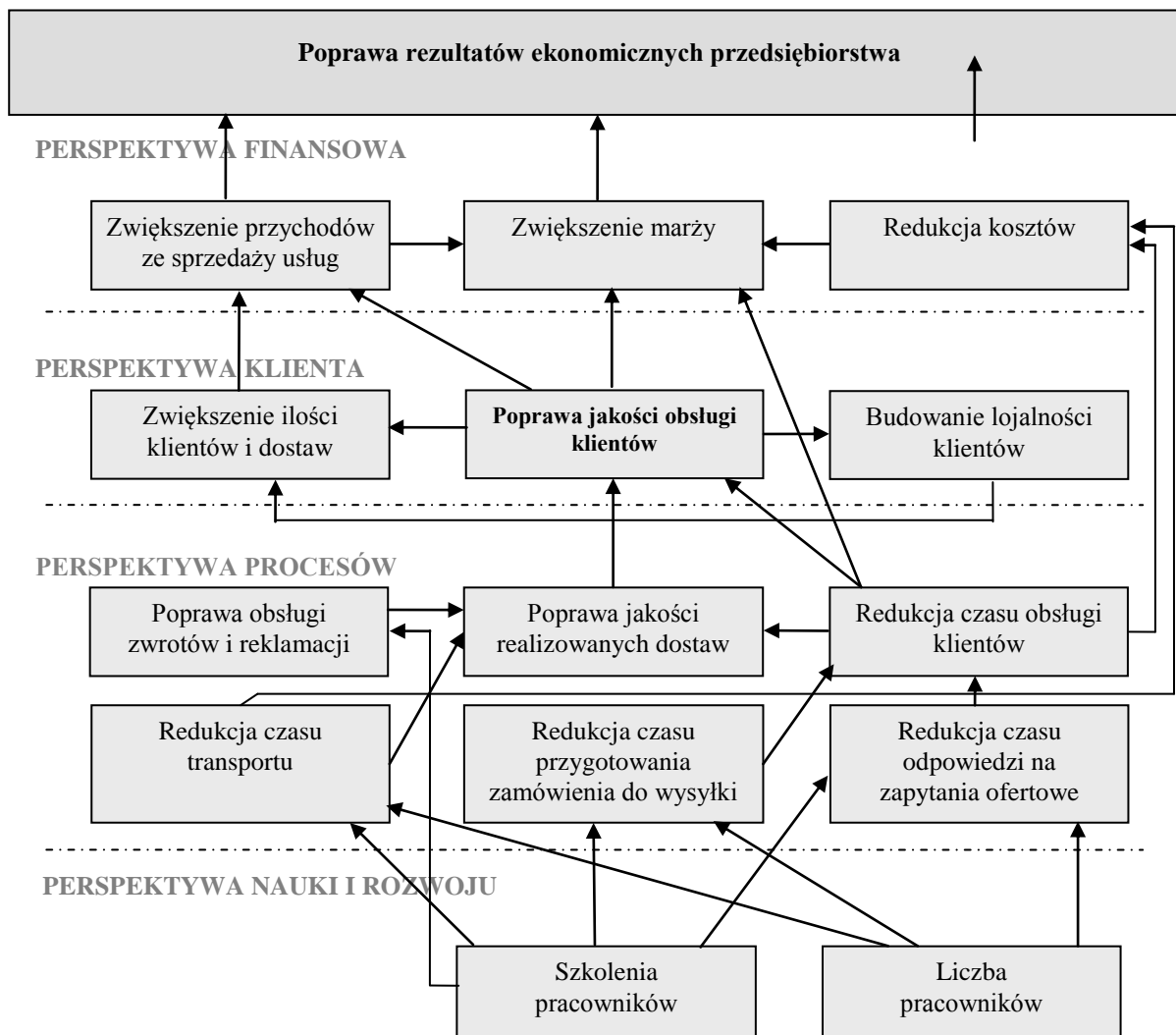
3. OCENA, MONITORING I KONTROLA JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA

W przedsiębiorstwach transportowych jest nie tylko potrzebny system, dzięki któremu można mierzyć jakość obsługi klienta, ale także określać stopień poprawy jakości obsługi klienta, porównując stan obecny z docelowym (takim, jaki przedsiębiorstwo chce osiągnąć w ściśle określonym czasie). W artykule zaproponowano zastosowanie Zrównoważonej Karty Wyników do oceny, monitoringu i kontroli jakości procesu obsługi klienta, gdyż właśnie ta metoda umożliwia ocenę realizacji celów strategicznych, w tym także poprawę jakości obsługi klienta.

Poprawa jakości procesu obsługi klienta, jako cel strategiczny, znajdzie się w perspektywie klienta, co zilustrowano na rysunku 2., ale będzie ściśle powiązana z celami z innych perspektyw (rysunek 3.).



Rys. 2. Przykład celów strategicznych przedsiębiorstwa transportowego [ekran z programu IBM Cognos Metric Studio]

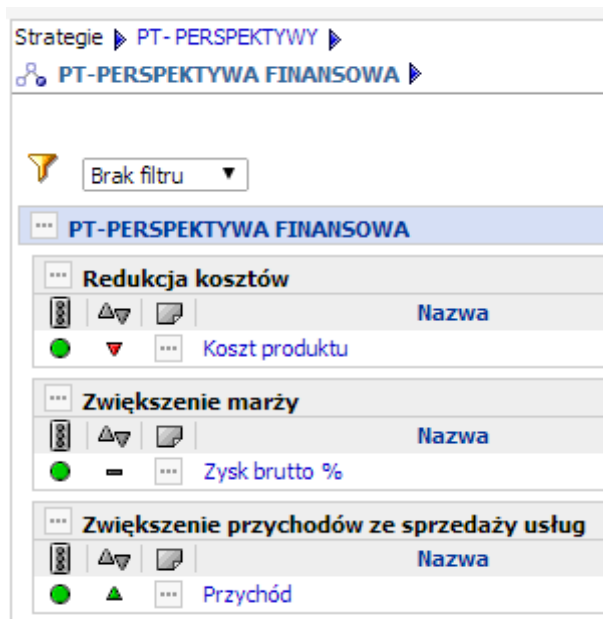


Rys. 3. Przykład mapy strategicznej dla przedsiębiorstwa transportowego

Postępowanie wdrażania ZKW składa się z następujących etapów [19, s. 555-557; 4, s. 38]:

- 1) powołanie zespołu projektowego,
- 2) klarowanie strategii – przygotowanie wspólnego obrazu strategii w formie nadającej się do wdrożenia,
- 3) opracowanie celów strategicznych i zbudowanie mapy strategii, która zawiera związki przyczynowo-skutkowe występujące między celami,
- 4) określenie miar do poszczególnych celów oraz opracowanie ich wartości obecnych i docelowych (planowanych do osiągnięcia),
- 5) opracowanie inicjatyw strategicznych,
- 6) wdrożenie ZKW do działania,
- 7) zarządzanie i monitorowanie ZKW.

Rysunek 4. pokazuje cele strategiczne i miary w perspektywie finansowej.



Rys. 4. Przykład celów strategicznych i miar w perspektywie finansowej dla przedsiębiorstwa transportowego [ekran z programu IBM Cognos Metric Studio]

Na podstawie czynników wymienionych w punkcie 2. został opracowany system pomiaru jakości obsługi klienta. Na podstawie tych miar można ocenić jakość obsługi klienta. Prezentowane rozwiązanie ma także jeszcze inną bardzo istotną zaletę. Dzięki niemu można także oceniać stopień poprawy jakości obsługi klienta. Na podstawie przeprowadzonych badań i dokładnej analizy wyróżniono miary i wartości docelowe, które zaprezentowano w tabeli 1.

Tab. 1. Mierniki do oceny, kontroli i monitoringu jakości obsługi klienta w przedsiębiorstwach transportowych

Czynnik	Miara	Wartość docelowa
Czas dostawy	Dostawy terminowe - Procent dostaw zrealizowanych w terminie w okresie T	100%
	Procent dostaw, które zostały przygotowane do wysyłki w ciągu 24 godzin od złożenia zamówienia	90%
Niezawodność	Procent dostaw, w których cały zamówiony asortyment był zgodny z zamówieniem	100%
	Procent dostaw, w których cały asortyment został dostarczony bez żadnych uszkodzeń	100%
	Procent dostaw, w których wszystkie towary zostały dostarczone w terminach ich przydatności	100%
Komunikacja	Procent dostaw, których poziom realizacji klient mógł monitorować	100%
	Procent dostaw, w których klient otrzymał powiadomienie po każdym etapie realizacji zamówienia	100%
	Czas dostępności pracowników obsługi klienta w okresie T	T x Cp*
Wygoda	Procent dostaw, w których do momentu wysyłki można było zmienić zamawiany asortyment	100%
	Procent dostaw, w których klient mógł wybrać więcej niż jeden rodzaj opakowania	100%
	Procent dostaw, w których klient mógł określić różną częstotliwość dostarczanych towarów	100%

*Cp – dzienny czas pracy przedsiębiorstwa lub 12 godzin

WNIOSKI

W prowadzonych badaniach najważniejszym celem było uzyskanie narzędzia, które nie tylko można wykorzystać do oceny jakości obsługi klienta w przedsiębiorstwach transportowych, ale także pełniłoby funkcję motywowania do jej ciągłej poprawy. Osiągnięcie tego celu umożliwiło wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników. Dzięki jej zastosowaniu można zaprojektować

efektywny i praktyczny system pomiaru jakości obsługi klienta, ale także można monitorować i kontrolować stopień poziomu poprawy jakości obsługi klienta w przedsiębiorstwach transportowych.

Streszczenie

Jednym z kluczowych procesów w przedsiębiorstwach transportowych jest obsługa klienta. Od jakości tego procesu zależy najczęściej ilość pozyskiwanych zleceń, co wpływa na przychody ze sprzedaży usług.

W artykule zaproponowano wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników do oceny, monitoringu i kontroli jakości procesu obsługi klienta. ZKW pozwala stworzyć mapę strategii wraz z powiązaniem przyczynowo-skutkowymi pomiędzy poszczególnymi celami strategicznymi oraz system mierników operacyjnych, dzięki którym nie tylko można oceniać obsługę klienta, ale także kontrolować i monitorować poziom poprawy jakości obsługi klienta.

Dzięki temu rozwiązaniu przedsiębiorstwa transportowe mogą ocenić jakość obsługi klienta, jak również mogą skrupulatnie kontrolować i monitorować poziom jej poprawy w porównaniu do założeń, które chcą osiągnąć w ściśle określonym czasie. Możliwa staje się zatem kontrola realizacji przyjętej strategii i systematyczny rozwój przedsiębiorstw transportowych.

An assessment, monitoring and control of the customer service process in transportation enterprises

Abstract

One of the key business processes in transport enterprises is the customer service. The number of obtained orders depends on the quality of this process, which affects the revenue from the sale of services.

The article proposes the use of the Balanced Scorecard (BSC) to evaluate, monitor and control the quality of customer service. BSC allows to create a strategy map with cause and effect linkages between strategic objectives and the operating system of metrics by which it can evaluate not only customer service, but also it is possible to control and monitor the level of improvement of the quality of customer service.

With this solution, transport companies can assess the quality of customer service, as well as can carefully control and monitor the level of improvement compared to the assumptions that they want to achieve in a determined time. Thus it becomes possible to control the implementation of the strategy and systematic development of transport enterprises.

BIBLIOGRAFIA

1. Bakalarczyk S., *Business model choice in logistics company management*, Carpathian Logistic Congress 2013, 9th-11th December 2013, Kraków 2013, TANGER, s. [5] CD-ROM.
2. Beier F. J., Rutkowski K., *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1993, s. 40.
3. Besta P., Samolejová A., Janovská K., Lampa M., Lenort R., *Evaluation of benefits resulting from innovation of input raw materials dosing process in sintering*, *Metalurgija* 2012, Vol. 51, No. 4, p. 457-460.
4. Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmal A., Żebracki Z., *Strategiczna Karta Wyników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 38.
5. Burchart-Korol D., Czaplicka-Kolarz K., *Computer Applications in Eco-efficiency Assessment in Logistics*, *Management* 2013, No 2/17, p. 232-244, ISSN: 1429-9321.
6. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2001, s. 7-14.
7. Horňáková N., Vidová H., Beluský M., *Improving of Manufacturing Systems in Slovak Industrial Enterprises*, *Advanced Materials Research* 2013, Vol. 774-776, p. 1361-1368.
8. Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 13.
9. Jasiulewicz-Kaczmarek M., Drożyner P., *The Role of Maintenance in Reducing the Negative Impact of a Business on the Environment*, *Sustainability Appraisal: Quantitative Methods and Mathematical Techniques for Environmental Performance Evaluation*, EcoProduction, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013, pp. 142 – 166.
10. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

11. Krechovská M., *Performance Audit Considering the Sustainability: Approach of the Czech Enterprises*, Proceedings of the 8th European Conference on Management, Leadership and Governance. Reading: Academic Publishing International Limited, 2012, s. 231-236.
12. Leszczyński Z., Wnuk-Pel T., *Controlling w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2006.
13. Ml̩kva M., Paulová I., *Meet customer requirements = customer satisfaction*, RaDMI 2010: 10th International Conference "Research and development in mechanical industry", Proceedings, Vol. 2, Serbia, 16-19. September 2010, p. 821-825.
14. Motała D., Ragin-Skorecka K., Włodarczak Z., *Skuteczność rynkowa organizacji – tożsamość, wizerunek, systemy informatyczne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
15. Romanow P., *Strategie transportowe operatorów z branży TSL w łańcuchach dostaw*, Logistyka 2008, nr 2, s. 34-37.
16. Rosova A., *Analysis of corporate logistic processes and their modeling*, Technical University of Kosice, Faculty of Mining, Ecology, Process Control and Geotechnology, Kosice 2013, Vysoka skola banska, Technicka univerzita of Ostrava, p. [96], ISBN: 978-80-248-3206-7.
17. Straka M., *Distribution Logistics as component part of firm micrologistics model*, Vysoka skola banska – Technicka univerzita Ostrava, p. 99.
18. Surinova Y., Gejdos P., Vecera P., *Systemovy pristup k rieseniu problemov: hrozby a prilezitosti Slovenskych organizacii*, 8. medzinarodna vedecka konferencia "Ekonomika a Manazment podnikov 2013", 19-20 September 2013, Proceedings of Scientific Papers, Technicka univerzita vo Zvolene, s. 335-340.
19. Świdarska G. K., *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, Difin, Warszawa 2010.
20. Vancova V., Cambal M., Caganova D., *Innovative improvement and intensification of business relationships supported by cooperative networks*, Research Papers Faculty of Materials Science and Technology in Trnava, Slovak University of Technology in Bratislava, Special Number 2012, p. 137-142.
21. Vidová H., Beluský M., *The Application of Selected Lean Methods for Waste Removal in Logistics of Slovak Industrial Plants*, CECOL 2012, III Central European Conference on Logistics, Trnava, 28. - 30. 11. 2012, Applied Mechanics and Materials 2012, Vol. 309, p. 286-293.