

## Logistyczna obsługa klienta czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa

### Wstęp

W czasach intensywnej konkurencji pozyskiwanie nowych klientów jest niezwykle trudne. Dlatego tak istotna jest dbałość o utrzymanie tych, z którymi przedsiębiorstwo już współpracuje. Nie ma wątpliwości co do tego, że kluczem do satysfakcji, a z biegiem lat lojalności nabywców jest obsługa. J.J. Coyle, E.J. Bardi i C.J. Langley określają obsługę klienta jako „paliwo, które napędza silnik łańcucha logistycznego”<sup>1</sup>. Z kolei D.M. Lambert, M.C. Cooper i J.D. Pagh kwalifikują zarządzanie obsługą klienta do jednego z ośmiu kluczowych procesów, które stanowią sedno zarządzania łańcuchem dostaw<sup>2</sup>.

Obsługą klienta zaczęto interesować się już w latach 80. To właśnie wtedy menedżerowie ogromnych firm, zlokalizowanych w krajach szybko rozwijających się, zwrócili uwagę na to, że w obliczu rosnącej konkurencji, gdy wiele przedsiębiorstw oferuje produkty i usługi o podobnej jakości i usłudze, to elementem wyróżniającym może być doskonale zorganizowana obsługa klienta<sup>3</sup>. To właśnie dzięki niej można zdobyć klientów i zachęcić ich do dalszej współpracy. Należy jednak zaznaczyć, że obsługa klienta to nie tylko obszar zainteresowań specjalistów z zakresu marketingu, ale także ekspertów logistycznych. Poziom obsługi klientów oferowany przez dane przedsiębiorstwo w dużym stopniu zależy od szeregu decyzji podjętych przez zespół logistyczny w sferze transportu, zapasów, składów, prognozowania popytu, zamówień zaopatrzeniowych. Istotną rolę odgrywa też umiejętne wykorzystanie systemu informacyjnego w firmie. Można zatem stwierdzić, że obsługa klienta jest wypadkową funkcjonowania całego systemu logistycznego. Jeśli ten system jest zarządzany sprawnie, a usługa oferowana wraz z produktem spełnia oczekiwania klientów, to są oni w pełni usatysfakcjonowani.

Artykuł prezentuje istotę logistycznej obsługi klienta. Szczegółowo scharakteryzowano w nim rolę koordynacji działań i czynności logistycznych, które bezpośrednio decydują o satysfakcji klienta przed, w trakcie i po zakończeniu procesu jego obsługi.

<sup>1</sup> J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, New York 1996, s. 107.

<sup>2</sup> D.M. Lambert, M.C. Cooper i J.D. Pagh, *Supply Chain Management: Implementation Issues and Opportunities*, „The International Journal of Logistics management” 1998, Vol. 9, No. 2, s. 2.

<sup>3</sup> K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005, s. 111.

## 1. Istota logistycznej obsługi klienta

Jednoznaczne zdefiniowanie logistycznej obsługi klienta może stanowić pewną trudność. Warto zatem rozważyć to zagadnienie w kontekście trzech perspektyw. Pierwszą z nich jest czynność logistyczna. Obsługa klienta z perspektywy czynności to zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokojenia potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody – każdy z tych elementów odgrywa istotną rolę<sup>4</sup>. Można zatem powiedzieć, że obsługa klienta uważana jest za wykonanie wszystkich czynności logistycznych związanych z realizacją zamówienia.

Kolejne podejście do tego zagadnienia opiera się na standardach, które stanowią gwarancję wysokiej jakości obsługi klienta. Tworząc te standardy menedżerowie powinni pamiętać, że dobry standard to taki, który mierzy aspekty obsługi istotne z punktu widzenia klienta<sup>5</sup>. Pracownicy obsługi klienta muszą też zadbać o to, by standardy były wyrażone liczbą, dzięki czemu można regularnie dokonywać ich pomiaru, analizować odchylenia oraz podejmować działania korygujące, mające na celu zaoferowanie klientowi właściwego poziomu usług.

Następne ujęcie terminu logistycznej obsługi klienta to podejście do tego zagadnienia z perspektywy filozofii. Podkreśla się, że po wielu latach koncentracji na przedsiębiorstwie, jego możliwościach i produktach, firmy zrozumiały, że nie produkty i usługi, które oferują są źródłem ich zysku, ale klient, który zdecydował się je nabyć. Początkowo uważano, że kluczem do zwycięstwa firmy jest jej udział w rynku, czyli liczba klientów, jaką firma posiada, dopiero z czasem uświadomiono sobie, że bardziej istotny jest odsetek lojalnych klientów<sup>6</sup>. Tak więc misją takich firm stało się dostarczenie klientowi wysokiej wartości oferty, aby go najpierw pozyskać, następnie utrzymać, a w efekcie końcowym zbudować z nim długookresowe partnerskie relacje.

## 2. Budowa kompleksowego programu obsługi klienta

Zarządzający przedsiębiorstwami doskonale zdają sobie sprawę, że w dobie olbrzymiej konkurencji na rynku, to właśnie element obsługi jest dla klientów aspektem wyróżniającym daną organizację. Nie wszystkie firmy jednak posiadają skodyfikowaną politykę obsługi

---

<sup>4</sup> S. Markusik, *Infrastruktura logistyczna w transporcie. Tom II. Infrastruktura punktowa – magazyny, centra logistyczne i dystrybucji, terminale kontenerowe*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 24.

<sup>5</sup> M. Rafiq, H.S. Jaafar, *Measuring customers' perceptions of logistics service quality of 3pl service providers*, "Journal Of Business Logistics" VOL. 28, NO. 2, 2007, s. 161.

<sup>6</sup> K. Rutkowski, *op. cit.*, s. 116.

## Logistyka - nauka

klienta. Przygotowanie takiego programu nie jest trudne, a może przynieść organizacji ogromne korzyści.

Rozpoczęcie prac nad kompleksowym programem obsługi klienta zaczynać się powinno od jasnego sprecyzowania kto jest klientem firmy. Nie dla wszystkich działów organizacji odpowiedź będzie wspólna. Inaczej bowiem postrzegają klienta pracownicy działu marketingu, jest to dla nich finalny odbiorca dobra lub usługi. Z kolei specjaliści od logistyki za klienta uważają inne firmy, które są członkami wspólnego łańcucha dostaw<sup>7</sup>. Dopiero, gdy osiągnięte porozumienie w tym zakresie, można przystąpić do pracy nad programem, czyli do budowania polityki obsługi klienta, która będzie uwzględniać interesy każdej z zdefiniowanych grup klientów.

Kompleksowy program obsługi klienta powinien składać się z trzech zasadniczych części. Pierwsza część to szczegółowa charakterystyka elementów obsługi klienta, o które należy zadbać jeszcze przed przystąpieniem do transakcji. Drugi składnik stanowi rdzeń programu, jest to wykaz elementów, które muszą być spełnione w trakcie transakcji. Trzecią część programu stanowi natomiast zbiór elementów potransakcyjnych, które są szczególnie ważne podczas budowania długookresowych relacji z klientami<sup>8</sup>.

W ramach pierwszej części programu obsługi klienta należy skupić szczególną uwagę na odpowiednim przygotowaniu organizacji do tego, by sprawnie zajęła się klientem. Jest to niezwykle ważny etap, gdyż wpływa on na kształtowanie oczekiwań klienta, sposób w jaki postrzega on firmę, a także na jego odczucia co do proponowanej oferty. Za stosowne przygotowanie organizacji do świadczenia odpowiedniej obsługi odpowiada z reguły kadra zarządzająca. Prawdą jest, że elementy stanowiące pierwszą część programu nie są bezpośrednio związane z logistyką, ale muszą być gotowe zanim organizacja rozpocznie wdrażanie standardów obsługi klienta. Do najważniejszych elementów wpływających na przygotowanie organizacji do sprawnej obsługi klienta należą:

- Pisemne sformułowanie polityki obsługi klienta – dobrze jest najpierw rozpoznać potrzeby i preferencje klientów, do których jest adresowana oferta firmy. Następnie zdefiniować cele, które ma realizować polityka i dopiero wówczas projektować standardy obsługi klienta. Na zakończenie należy określić mierniki umożliwiające monitorowanie oferowanego poziomu usług;
- Udostępnienie klientowi pisemnej wersji polityki obsługi klienta – obsługa klienta jest usługą niematerialną i jej zakup jest dla klienta ryzykiem, gdy otrzyma oświadczenie

<sup>7</sup> Ibidem, s. 119.

<sup>8</sup> E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 455.

## Logistyka - nauka

zawierające politykę obsługi klienta, to zapozna się z ofertą firmy i zminimalizuje się w ten sposób jego niepewność;

- Struktura organizacyjna – warto podczas projektowania struktury mieć na uwadze możliwość komunikowania się poszczególnych pionów między sobą. Zarządzający przedsiębiorstwem powinni także oddelegować wybranych pracowników do obsługi kluczowych klientów;
- Elastyczny system obsługi klienta – firma musi mieć przystosowany swój system do różnych wymagań klientów. Musi mieć również plan awaryjny w sytuacjach kryzysowych, np. strajki pracowników lub przerwy w dostawie energii;
- Procedury, instrukcje, szkolenia z zakresu obsługi klienta – przygotowanie instrukcji kontaktu z klientami i przeszkolenie pracowników w tym zakresie.

Niewątpliwie obszarem, któremu podczas logistycznej obsługi klienta poświęca się najwięcej uwagi jest samo dokonanie transakcji. To wówczas następuje bezpośredni kontakt firmy z klientem, a prawidłowy jego przebieg decyduje o tym, czy klient jest zadowolony z oferty i z obsługi. Zaleca się, aby nieustannie monitorować poprawność działań w tym obszarze, zwracać uwagę na ewentualne potknięcia firmy, szukać ich przyczyn i je eliminować.

Do grupy ważniejszych działań, które powinny być poddawane ciągłej obserwacji należą:

- Liczba niezrealizowanych zamówień – należy przeanalizować, jakich produktów zabrakło i w związku z tym jakich klientów nie obsłużono;
- Informacje o zamówieniu – techniki informacyjne są tak rozwinięte, że dla klienta oczywiste jest, że otrzyma precyzyjną informację o zamówieniu. Klient wymaga informacji o dostępności zapasów, terminie realizacji, statusie zamówienia itp.;
- Niezawodność systemu – klienci oczekują rzetelnej współpracy, natomiast powtarzające się pomyłki wymagają natychmiastowej korekty i uważnej obserwacji przyczyn;
- Ekspedycja towarów – ekspresowa wysyłka towarów jest w niektórych przypadkach koniecznością, by nie stracić klientów. Firmy muszą się zastanowić jakim klientom i w jakich sytuacjach zaproponować taką usługę na koszt firmy;
- Przesunięcia między składami – gdy brak towaru w jednym ze składów firmy, to wówczas można rozbić zamówienie i zrealizować je z kilku składów z jednoczesną dostawą do klienta;

## Logistyka - nauka

- Wygoda złożenia zamówienia – dostępność różnych form złożenia zamówienia, elastyczny system, proste procedury i formularze są elementami, które przyciągają klientów;
- Dostępność substytutów – klient rozważa zakup substytutu, gdy poszukiwany przez niego produkt jest niedostępny.

Ostatnią część programu obsługi klienta stanowi pomoc potransakcyjna. Jest to przedłużenie kontaktu firmy z klientem. Te działania do niedawna były niedoceniane. Obecnie stały się bardzo ważnym elementem w walce o utrzymanie klientów. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- Instalacje, gwarancje, naprawy – wydłużone terminy gwarancji, dostawa i instalacja sprzętu u klienta, oferowanie produktu zastępczego na czas naprawy mają decydujący wpływ na utrzymanie klienta;
- Śledzenie produktu – ważne w branżach, w których produkt musi być natychmiast wycofany z rynku. W tej sytuacji rzetelna informacja o tym, gdzie jest produkt ułatwia działanie. Doskonałym przykładem mogą być leki, które mają indywidualne numery seryjne – łatwo je dzięki nim zlokalizować i szybko wycofać z rynku;
- Skargi klientów, reklamacje, zwroty – kojarzą się negatywnie, ale ich sprawne i efektywne załatwienie może stać się dla firmy najlepszą okazją, by pokazać jak bardzo zależy jej na kliencie i ile może zrobić dla niego;
- Wymiana wadliwych produktów – wiąże się z przeciwnym do normalnego kierunkiem przepływu towaru i wynikającymi z tego ogromnymi kosztami, ale zlekceważenie wymiany może pociągać za sobą poważne konsekwencje dla marki i reputacji firmy.

Tak zbudowany program obsługi klienta jest niewątpliwie świetnym narzędziem pozwalającym organizacjom kompleksowo dbać o każdego nabywcę. Szczegółowa analiza wszystkich ważnych dla klienta aspektów pomoże firmie wyznaczyć najlepszy kierunek obsługi, tak by zbudować z klientem długookresowe partnerskie relacje. Niezwykle istotne jest bowiem to, by nie dopuścić do powstania tzw. luki relacji, która tworzy się, gdy po zrealizowaniu zamówienia klient pozostawiony jest bez wsparcia, czy pomocy, a zakupiony przez niego produkt nie spełnia jego oczekiwań.

Stosując się do wytycznych zawartych w wyżej opisanym programie logistyczna obsługa klienta będzie odpowiednia, a to oznacza w dużej mierze sukces dla przedsiębiorstwa.

### 3. Strategia obsługi klienta

Głównym celem strategii logistycznej jest zapewnienie klientowi obsługi na poziomie, którego on oczekuje, po koszcie, który będzie możliwie najniższy z punktu widzenia całego łańcucha logistycznego. Nie jest to łatwe zadanie, by znaleźć taki poziom, który pozwoli na maksymalizację obrotów firmy i jednocześnie zminimalizuje jej koszty.

Tworząc strategię obsługi klienta należy przede wszystkim skupić się na rzeczywistych potrzebach klienta. Chcąc poprawnie zdefiniować właściwy poziom obsługi klienta można posłużyć się dostępnymi w tym zakresie metodami. Do najbardziej znanych należą: reakcja klienta na brak produktu, kompromis między kosztami a przychodami oraz audyt obsługi klienta.

Analizując pierwszą metodę, czyli sprawdzenie reakcji klienta na brak produktu, należy ustalić miejsce klienta w łańcuchu oraz określić stopień trudności zastąpienia brakującego produktu. Ważne jest w tej sytuacji, czy jest to klient finalny, czy jedno z ogniw w łańcuchu dostaw. Klientowi finalnemu łatwiej zrezygnować z tego dostawcy, natomiast ogniwa łańcucha powiązane są różnymi umowami, mogą otrzymać karę za zerwanie umowy. Określając poziom obsługi klienta na podstawie reakcji klientów na braki trzeba uwzględnić wszystkie przesłanki, jakimi kieruje się klient, któremu nie dostarczono towaru w danym miejscu i czasie. Dobrze jest zbadać wówczas wystąpienie różnych możliwych reakcji konsumenta w związku z brakiem dostępności potrzebnego mu towaru. Kiedy producent wie jak zachowa się klient, tzn. czy będzie poszukiwał substytutów w ramach tej samej marki, czy zmieni markę lub sklep, to jest w stanie skorygować dotychczasowy poziom usług oferowanych konsumentom, np. skrócić czas realizacji dostaw, poprawi niezawodność systemu logistycznego, ulepszy opcje transportowe<sup>9</sup>.

Kolejną metodą, która pomaga zbudować przedsiębiorstwom strategię obsługi klienta jest kompromis między kosztami a przychodami. Warto podkreślić, że poszukiwanie optymalnego poziomu obsługi klienta wiąże się z występowaniem zarówno korzyści, jak i kosztów. Dlatego przyjmuje się, że idealna obsługa klienta to taka opcja, gdzie minimalizuje się koszty, a maksymalizuje sprzedaż. Ustalenie obsługi klienta na wysokim poziomie może prowadzić do gwałtownego wzrostu kosztów, a zbyt niski poziom może zrazić klientów i pogorszyć pozycję konkurencyjną firmy. Przedsiębiorstwo chcąc uzyskać pozycję konkurencyjną na rynku musi zaoferować poziom obsługi klienta wyższy niż konkurencja, a uzyskanie

---

<sup>9</sup> Ł. Hadaś, A. Stachowiak, P. Cyplik, *Production-logistic system in the aspect of strategies for production planning and control and for logistic customer service*, „Scientific Journal of Logistics”, 2014, 10 (3), s. 334 – 336.

wyższego poziomu obsługi klienta powoduje gwałtowny wzrost kosztów (utrzymywanie zapasów by być przygotowanym na wahania popytu). Podwyższenie obsługi klienta w przedsiębiorstwie maksymalizującym sprzedaż jest uzasadnione do poziomu, przy którym dodatkowe wydatki ponoszone na obsługę klienta są rekompensowane przez wyższą sprzedaż<sup>10</sup>.

Następny sposób na dopasowanie oferowanego przez firmę poziomu obsługi do oczekiwań klienta to audyty obsługi klienta. Przeprowadza się je w celu: zidentyfikowania elementów obsługi najistotniejszych z punktu widzenia klienta, sprawdzenia, na ile firma kontroluje te elementy, oceny jakości i możliwości wewnętrznych systemów informacyjnych firmy. By metoda ta była skuteczna powinna być ona wykonywana przynajmniej raz w roku i skupiać się zarówno na przeprowadzeniu zewnętrznego jak i wewnętrznego audytu obsługi klienta oraz identyfikacji usprawnień w tym zakresie. Zaś konsekwencją tych działań powinno być ustalenie właściwego poziomu obsługi klienta.

Zewnętrzny audyt obsługi klienta polega na spojrzeniu na oferowaną przez firmę politykę obsługi klienta oczami klientów zewnętrznych. Pozwala to choćby znaleźć odpowiedź na pytanie jakie elementy decydują o podjęciu przez nich decyzji o zakupie<sup>11</sup>. Wewnętrzny audyt obsługi klienta z kolei to porównanie działań podejmowanych przez firmę z potrzebami jej klientów oraz sprawdzenie przepływu informacji wewnątrz firmy oraz między firmą a klientami.

Identyfikacja potencjalnych możliwości i metod usprawnienia obsługi klienta jest możliwa dzięki przeprowadzeniu audytu zewnętrznego, który pomaga ustalić co stanowi problem. Najlepiej wtedy wykorzystać *benchmarking*, by problemy te rozwiązać. Dopiero wówczas można ustalić właściwy poziom obsługi klienta, czyli ustalenie nowych standardów obsługi i procedur ich ciągłego pomiaru.

### Podsumowanie

Logistyczna obsługa klienta jest niezwykle istotna w dzisiejszych czasach, gdzie panuje tak ogromna konkurencja. To dzięki wdrażaniu i monitorowaniu kompleksowej polityki obsługi klientów można osiągnąć ich zadowolenie i sprawić, by po raz kolejny sięgnęli po produkty firmy. Wyniki wielu badań tego obszaru jednoznacznie wskazują, że występuje dodatnia korelacja między satysfakcją klienta z zaproponowanego mu produktu wraz z

<sup>10</sup> K. Rutkowski, *op. cit.*, s. 128.

<sup>11</sup> M. Lisińska-Kuśnierz, T. Gajewska, *Customer satisfaction with the quality of the logistic services*, "Scientific Journal of Logistics", 2014, 10 (1), s. 17.

## Logistyka - nauka

odpowiednią obsługą a jego lojalnością wobec firmy. Doskonałym potwierdzeniem dla powyższego stwierdzenia są badania zrealizowane przez Bai&Co (międzynarodowa firma konsultingowa), które wykazały, że nawet niewielki odsetek klientów, którzy pozostali z organizacją na następny okres ma duży wpływ na generowany przez organizację zysk. Wystarczy, że 5% klientów okaże się lojalnymi wobec firmy, to może to skutkować wzrostem aktywów netto w przyszłym okresie w granicach od 25 do 85% w zależności od branży w jakiej firma funkcjonuje<sup>12</sup>.

Przedsiębiorstwa chcące sprostać oczekiwaniom klientów, a tym samym odnieść sukces w zakresie utrzymania klientów, powinny najpierw dobrze poznać ich potrzeby i na tej podstawie budować strategię obsługi. Pracownicy działów obsługi powinni przewidywać i eliminować potrzebę kolejnych kontaktów telefonicznych, dbać o emocjonalną stronę interakcji, minimalizować konieczność korzystania z kilku kanałów obsługi przez klienta, a także słuchać niezadowolonych nabywców i na tej podstawie koncentrować się na rozwiązywaniu ich problemów.

### **Logistics customer service as a success factor for companies**

#### **Summary**

The paper presents the essence of logistics customer service. It presents the role of coordination and logistical operations, which directly determine customer satisfaction.

John Joseph Coyle in his book *The Management of Business Logistics* defines customer service as a fuel, which drives the engine of logistics chain. Douglas Mark Lambert classified customer service management among the eight most important management processes integrated logistics chain.

Customer service is an important aspect of the logistics chain. It should be emphasized that its essence was recognized in 1980. It was noted then that in the era of universal access to high-quality goods and services, provided at similar prices, only well-organized customer service is able to draw the customer's attention in a clear and stable way. Customer service is a picture of the functioning of the whole system of logistics enterprises and is a result of activities undertaken in the areas of marketing, finance, transportation, storage, demand forecasting and procurement.

---

<sup>12</sup> J. Rayport, *Poprawić obsługę klienta i jednocześnie zwiększyć zyski*, „Harvard Business Review Polska”, nr 84/2010, s. 93.



## Literatura

- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, New York 1996.
- Hadaś Ł., Stachowiak A., Cyplik P., *Production-logistic system in the aspect of strategies for production planning and control and for logistic customer service*, „Scientific Journal of Logistics”, 2014, 10 (3).
- Lambert D.M., Cooper M.C., Pagh J.D., *Supply Chain Management: Implementation Issues and Opportunities*, „The International Journal of Logistics management” 1998, Vol. 9, No. 2.
- Lisińska-Kuśnierz M., Gajewska T., *Customer satisfaction with the quality of the logistic services*, „Scientific Journal of Logistics”, 2014, 10 (1), s. 17.
- Rayport J., *Poprawić obsługę klienta i jednocześnie zwiększyć zyski*, „Harvard Business Review Polska”, nr 84/2010.
- Markusik S., *Infrastruktura logistyczna w transporcie. Tom II. Infrastruktura punktowa – magazyny, centra logistyczne i dystrybucji, terminale kontenerowe*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Rafiq M., Jaafar H.S., *Measuring customers' perceptions of logistics service quality of 3pl service providers*, „Journal Of Business Logistics” VOL. 28, NO. 2, 2007.
- Rutkowski K. (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005.