

KRÓLIK Ryszard¹

Poziom obsługi klienta jako element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa

WSTĘP

Odpowiednia obsługa klienta powinna być wpisana na stałe działalność każdego przedsiębiorstwa, którego zasadniczym celem jest osiągnięcie odpowiedniej wartości dodanej oraz wartości dla odbiorcy czyli zwiększenie zadowolenia klientów. Systemowe podejście i odpowiednie zaangażowanie wszystkich zasobów przedsiębiorstwa na pewno przyniesie pozytywne rezultaty, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, przez poprawę organizacji pracy i efektywności organizacyjnej jak i na zewnątrz przez budowanie lepszej pozycji strategicznej.

Celem opracowania jest opisanie relacji między potrzebami i oczekiwaniami klientów a strategią przedsiębiorstw, działających zgodnie z filozofią podnoszenia poziomu obsługi klienta. Zastosowanymi metodami badań są analiza fenomenologiczna treści dostępnych w badaniach i literaturze oraz badania ankietowe.

1. OBSŁUGA KLIENTA

Jednym z kluczowych pojęć w współczesnej logistyce stała się obsługa klienta. Utrzymująca się od kilkudziesięciu lat w miarę stabilna sytuacja na rynku europejskim i światowym oraz dominujący w większości obszarów gospodarczych rynek konsumenta ukształtował i wprowadził producentów, dystrybutorów i usługodawców logistycznych, na wyższy poziom zaangażowania, którzy obecnie oferują swoim klientom doskonałą obsługę, polegającą na precyzyjnych dostawach z krótkim czasem realizacji z zachowaniem pełnej komunikacji. Umiejętności te rozwijały się w tym okresie w wyniku zdobywanej wiedzy i doświadczenia z zakresu wykorzystywania technicznych i informatycznych rozwiązań w logistyce.

Orientacja na klienta oznacza, z punktu widzenia producenta i usługodawcy, zaangażowanie i podporządkowanie wszystkich zasobów materialnych i niematerialnych, w takim zakresie, aby poznać, zdefiniować i w rezultacie zaspokajać nie tylko potrzeby klienta ale również jego indywidualne oczekiwania. Jest również postrzegana jako umiejętność lub zdolność zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów, głównie co do czasu i miejsca dostarczanych towarów, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i zapasami. Ustalenie standardów procesów logistycznych oraz procedur realizacji czynności operacyjnych, mających bezpośredni i pośredni wpływ na obsługę klienta jest następnym etapem orientacji na klienta.[5, s. 15] Inaczej mówiąc, są to wszystkie czynności od momentu zamawiania towaru poprzez przygotowanie i dostosowanie go do potrzeb konkretnego klienta, kończąc na dostarczeniu produktu klientowi, wykorzystując przy tym ciąg połączonych i zsynchronizowanych ze sobą czynności logistycznych, gwarantujących realizację tego działania, spełniając oczekiwania odbiorcy.

Tak zdefiniowana obsługa klienta realizowana jest na poziomie operacyjnym, ze starannością utrzymania ustalonych standardów dla poszczególnych operacji. Jedynie element związany ze zdefiniowaniem oczekiwań klientów i z ich zaspokojeniem wykracza poza ramy standardowych działań operacyjnych. Wynika to również z trudności z określeniem oczekiwań wobec usługodawców przez samych klientów.

¹ ryzkrolik@op.pl

Każde działanie proceduralne musi być sparametryzowane. Jest to niezbędne do ustalenia standardów wszystkich elementów tego procesu oraz możliwości pomiaru poziomu ich realizacji. Do najważniejszych elementów obsługi klienta należą: czas dostaw, dostępność produktów z zapasu, częstotliwość dostaw, elastyczność dostaw, niezawodność dostaw, kompletność dostaw, dokładność dostaw oraz zgodność składania zamówień oraz zgodność dokumentacji wymaganej przy składaniu zamówień. [5, s. 19]

Do operacji wpływających na poziom obsługi klienta można zaliczyć: przyjmowanie i weryfikowanie zamówień, doradztwo, kompletacja dostaw, rozliczanie finansowe, wydawanie towaru, transport i doręczanie klientowi towaru. Czynności te coraz częściej wspomagane są i usprawniane przez nowoczesne rozwiązania techniczne i informatyczne.

Nowe technologie, które pozwalają na wzrost innowacyjności i poziomu w obszarze obsługi klienta, wykorzystywane są w różnych sytuacjach [3, s. 63]:

- stosowanie systemów GPS (Global Positioning System) oraz GPRS (General Packet Radio Service), które pomagają w śledzeniu przesyłek,
- posługiwanie się automatycznymi maszynami sortującymi przesyłki,
- identyfikacji przesyłek za pomocą etykiet logistycznych wyposażonych w kody kreskowe bądź oznakowania RFID (Radio Frequency IDentification),
- stosowanie systemu całodobowego monitoringu posługując się telewizją przemysłową w terminalach, dzięki której zwiększone jest bezpieczeństwo przesyłek,
- stosowanie systemów informatycznych, dzięki którym obieg przesyłek i dokumentacji przebiega bez zarzutów.

Obsługa klienta nadaje sens wszystkim tym działaniom oraz procesom logistycznym, a także nakazuje wykorzystać dostępne formy aktywności logistycznej, takie jak: magazynowanie, transport, zarządzanie zapasami i informacją, by spełnić oczekiwania klienta, skierowane pod adresem systemu logistycznego.[1, s. 36-37]

Istotnym elementem, decydującym o poziomie obsługi klienta jest indywidualne i osobiste podejście do bezpośredniego odbiorcy, czyli kontakt z pracownikiem, który poprzez swoją postawę może go zachęcić, lub zniechęcić do zakupu.[4, s. 61] Zadowolenie klienta ze sprawnej realizacji, zgodnej z oczekiwaniami, usługi jak i kultury obsługi w trakcie bezpośredniego kontaktu, skutkuje budowaniem długotrwałej relacji z klientem.

Poszczególne cechy czyli elementy obsługi są kojarzone ze zróżnicowanymi potrzebami klientów, dlatego też ich rodzaje, a także przypisywana do nich ranga zmieniają się w zależności od segmentu rynku, rodzaju dostarczanych dóbr i usług, skali oraz systemu organizacji dostaw (tradycyjny system dystrybucji fizycznej, łańcuch dostaw, system logistyczny, organizacja sieciowa), a także nasilenia ze strony konkurencji. Standaryzowane elementy obsługi określają typowe oczekiwania ze strony klientów, a najważniejsze z nich, jak czas i koszt, definiują obsługę i jej poziom na danym rynku. Do tych elementów klienci przywiązują największą wagę.

Oprócz potrzeb, które są dosyć dobrze poznane w każdej branży i znormalizowane, klient posiada również oczekiwania, które przyjmują indywidualny charakter, i których czasami nie jest świadomy. Poznanie oczekiwań swoich klientów wymaga indywidualnego podejścia i elastyczności w działaniu w stosunku do klientów, którzy tego oczekują.

Istnieje również taki poziom obsługi klienta, który w ujęciu całościowym, w określonych warunkach otoczenia (rynkowych), potrzeb i oczekiwań klientów oraz możliwości technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych staje się nieefektywny w kategoriach, nakłady - globalne (strategiczne) korzyści. Przekroczenie tego poziomu staje się nie opłacalne.

2. POTENCJAŁ STRATEGICZNY A POZIOM OBSŁUGI KLIENTA

Aprecjacja ważności logistycznej obsługi klienta wynika ze zwiększenia wrażliwości ostatecznego klienta na poziom oferowanej mu obsługi. Współczesny klient, to nabywca wymagający, rozumiejący takie określenia jak analiza zysków i strat oraz kalkulacja kosztów okresu użytkowania. Niezadowolony klient nie zwróci się ponownie do firmy. Większe koszty ponosi przedsiębiorstwo

zdobywając nowego klienta niż utrzymując starego. Klient z długim stażem generuje stały zysk dla przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo traktujące obsługę klienta jako filozofię i misję funkcjonowania na rynku, podnosi tą kwestię na wyższy poziom zarządzania, podporządkowując jej całą swoją działalność. Taka postawa pojawia się najczęściej wśród liderów rynkowych broniących swojej wysokiej pozycji, konkurując o klienta. W grupie przedsiębiorstw reprezentujących podobną postawę znajdujemy firmy z dużym doświadczeniem, znaną i docenianą marką oraz, coraz częściej, szybko rozwijające się firmy o sieciowymi charakterze, aspirujące do globalnego zasięgu.[4, s. 18]

Nic nie stoi na przeszkodzie, zdaniem autora opracowania, aby tą filozofię uznawać za misję i taktować jako strategię działania nawet w początkowej fazie cyklu życia przedsiębiorstwa. Wtedy w sposób systemowy, łącząc nabywane doświadczenia i umiejętności, podczas rynkowych działań operacyjnych, z filozofią obsługi klienta, organizowane są i podporządkowywane wszystkie działania przedsiębiorstwa ciągłej optymalizacji działań prokonsumenckich.

Elementy, które odgrywają najistotniejszą rolę w strategii obsługi klienta, to potencjał przedsiębiorstwa a szczególnie jego wiedza i doświadczenie oraz odpowiednia kultura organizacyjna z „zakorzenioną” świadomością orientacji przedsiębiorstwa na klienta.

Zgodnie z pierwotnym podejściem w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa, odpowiedni zasób, potencjał przedsiębiorstwa jest podstawą podejmowania jakichkolwiek przedsięwzięć strategicznych. Zasoby w przedsiębiorstwie są podstawą jego funkcjonowania, a potencjał w przedsiębiorstwie, to są możliwości jakie te zasoby dają, w aktualnych warunkach, z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia [6, s. 96]. Zatem wiedza, doświadczenie i zasoby materialne optymalnie skonfigurowane dają najlepszy efekt, w postaci najlepszego wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa, w optymalizacji poziomu obsługi klienta.

Nie wystarczy zatem zaprojektować, rozpocząć działalność gospodarczą i kontynuować w nieziennej konfiguracji przez dłuższy okres. Trzeba wiedzieć jak, gdzie, co produkować, dla kogo, jak go najlepiej obsłużyć i to w każdym momencie swojej działalności. Brak podstawowej wiedzy biznesowej i wiedzy nabytej przez doświadczenie w kontaktach z partnerami, reagowaniu na bodźce rynkowe, w ostatecznym rezultacie w obsłudze klienta, uniemożliwia przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku.

Zdolność do prawidłowego reagowania przedsiębiorstwa na zagrożenia i szanse w otoczeniu oraz przewidywanie i planowanie przyszłych działań jest niezbędną umiejętnością decydującą o istnieniu organizacji. Nie jest to jednak zdolność wystarczająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej wśród przedsiębiorstw danej branży. Zasoby, które pozwalają uzyskać przewagę konkurencyjną i które trudno jest zdobyć lub je naśladować można nazwać specjalnymi. Zwykle te specjalne zasoby można odnaleźć w szczególnych umiejętnościach, doświadczeniu, ogólnie w wiedzy organizacyjnej lub w wiedzy poszczególnych specjalistów.

Wiedza jest atrybutem działań człowieka myślącego. Towarzyszy mu od początku ewolucji. Zdolność abstrakcyjnego myślenia pozwoliło mu od pewnego momentu swojego rozwoju gromadzić wiedzę, badać i rozwijać, tworząc jej nowe dziedziny.

Pierwsze wzmianki i próby wyjaśnienia istoty wiedzy można znaleźć u pierwszych myślicieli i filozofów. Sokrates zdefiniował wiedzę jako element rozwoju człowieka, na który składają się moralność, duchowość, inteligencja, które to elementy sprawiają, że człowiek staje się mądrzejszą i lepszą istotą. Protagoras uważał, że wiedza to umiejętność logicznego poprawnego wystawiania się, a osobę, która tą wiedzę posiada charakteryzuje to, że wie co i jak mówić [2, s. 50]. W kontekście występujących zachowań P. Howitt zdefiniował wiedzę jako „zdolność jednostki lub grupy do przedsięwzięcia lub wpływania na innych aby to oni przedsięwzięli działania skutkujące możliwymi do przewidzenia przekształceniami obiektów materialnych [2, s. 53].”

W tym momencie należy stwierdzić, że wiedza i doświadczenie w obszarze obsługi klienta, zdobywane w świadomy, systemowy sposób, od samego początku funkcjonowania przedsiębiorstwa jest istotnym składnikiem jego potencjału strategicznego. Przedsiębiorstwo traktujące obsługę własnych klientów jako filozofię działania, zdobytą w ten sposób wiedzę i doświadczenie może traktować jako atut w walce o utrzymanie klienta i zdobywanie nowego, ponieważ:

- są one „dopasowane” do organizacji, w której zostały zdobyte oraz otoczenia, w którym funkcjonują, wraz z zakodowanymi własnymi możliwościami. Przez to stają się unikalne, nie podlegające w stu procentach skopiowaniu.
- występuje między wiedzą i doświadczeniem, na temat obsługi klienta, a jego poziomem, pewnego rodzaju zależność proporcjonalności,² pozwalająca elastycznie i dynamicznie sterować poziomem obsługi klientów, w zależności od jego wymagań i wymagań rynku.

Drugim istotnym składnikiem potencjału strategicznego, posiadającym ścisły związek z realizacją przez przedsiębiorstwo idei optymalnej obsługi klienta jest właściwa kultura organizacyjna, czyli czynnik ludzki w systemie przedsiębiorstwa.

Przy definiowaniu kultury przedsiębiorstwa należy położyć nacisk na poznanie historii oraz otoczenia geopolitycznego społeczeństw, których członkowie pracują w przedsiębiorstwie. Na podstawie powyższych stwierdzeń można sformułować definicję kultury organizacyjnej jako zbioru norm postępowania i wartości intelektualnych, które charakteryzują daną organizację. W sposób pełny kulturę organizacyjną zdefiniował B. Nogalski [7, s. 153]: „(...)kultura organizacji gospodarczej tworzy system typowych dla niej wartości, norm i symboli, rozwijający się przez długi czas, a jego wynikiem jest uformowanie się wzorców postępowania dla danej grupy społecznej oraz określonej hierarchii wartości”. Formy kultury organizacyjnej i wzorce postępowania wyróżniające ją od innych, są w większości przypadków normowane przez system organizacyjny przedsiębiorstwa, charakter jego działalności i system organizacji produkcji.

Z przytoczonych definicji wynika, że błędem jest lekceważenie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Niewłaściwa, nie kształtowana w sposób świadomy może stać się przyczyna problemów. Kształtowana od początku zgodnie z misją organizacji, stanowi często dodatkowe wsparcie w działaniach defensywnych jak i ofensywnych na rynku.

Odpowiednia postawa i świadomość, wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, istnienia nadrzędnego celu, jakim jest w tym przypadku optymalizacja obsługi klienta, w połączeniu z przyjazną kulturą organizacyjną mogą dać efekt synergiczny dla potencjału strategicznego przedsiębiorstwa.

3. ANALIZA STRATEGICZNA OBSŁUGI KLIENTA

Proces zarządzania strategicznego wymaga przeprowadzenia gruntownej analizy zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa jak i otoczenia bliższego i dalszego. Dotyczy to również realizacji strategii optymalizacji obsługi klienta.

Wnętrze przedsiębiorstwa w obszarze wiedzy i kultury organizacyjnej zostało wcześniej opisane. Stanowi ono niematerialny zasób, potencjał strategiczny organizacji. Istnieje również zasób materialny, niezbędny do realizacji procesów operacyjnych i czynności administracyjnych i handlowych.

Sukces czy niepowodzenie zlokalizowane są w jego otoczeniu a decyduje o nich ostateczny klient oraz popyt na towar czy usługę. Analiza potrzeb i oczekiwań potencjalnego klienta pozwala sprecyzować cele i parametry obsługi oraz aktualnie obowiązujące tendencje w tej dziedzinie.

Poniżej przedstawiono wygrane elementy przeprowadzonej ankiety pod kontem oceny działalności i świadczonych usług przez przedsiębiorstwa kurierskie w Polsce oraz pod kontem potrzeb, oczekiwań i obaw klientów indywidualnych.

Tab. 1. Kryteria jakimi kieruje się klient przy wyborze firmy kurierskiej [Badania własne]

Jakimi kryteriami kierują się respondenci, jako sprzedawcy, przy wyborze firmy kurierskiej	
Cena usługi	75
Czas dostarczenia przesyłki	65
Możliwość śledzenia przesyłki	36
Bezpieczeństwo przesyłki	23
Marka firmy	16

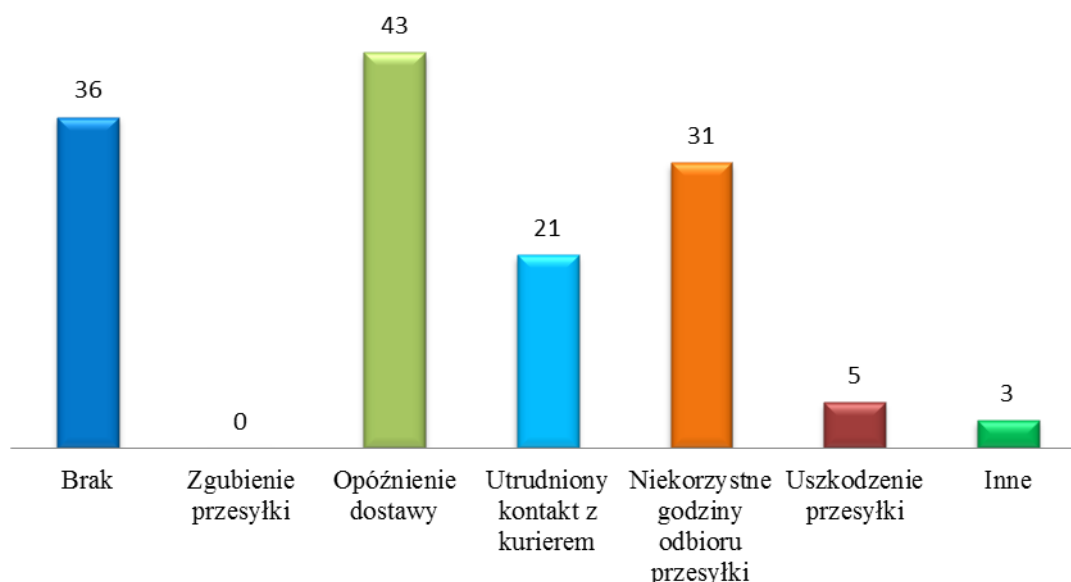
² Większa wiedza i doświadczenie, skuteczniejsza obsługa, lepsza obsługa, bardziej wartościowa wiedza i doświadczenie.

Odczucia na temat jakości usługi	8
Rankingi internetowe	5
Inne	1
Miła i fachowa obsługa	0

W pytaniu każdy z respondentów mógł odznaczyć trzy „kryteria”. Cena usługi (75 odznaczeń) oraz czas dostarczenia przesyłki (65 odznaczeń) są najważniejszymi kryteriami jakimi kierują się respondenci przy wyborze firmy kurierskiej. 36 ankietowanych wybierając firmę kurierską kieruje się możliwością śledzenia przesyłki a dla 23 respondentów ważne jest bezpieczeństwo przesyłki. 16 respondentów uważa że istotna jest marka firmy. Odczucia na temat jakości usługi, rankingi internetowe oraz miła i fachowa obsługa nie są najważniejszymi kryteriami którymi kieruje się większość respondentów.

Trzeba nadmienić, że ocena została dokonana w tym przypadku z punktu widzenia potencjalnych dostawców, mających trochę inne potrzeby niż ostateczny odbiorca. Branie pod uwagę wyników badania tylko jednej ze stron byłoby błędem w całej analizie.

Problemy jakie doświadczyli respondenci z usługą kurierską

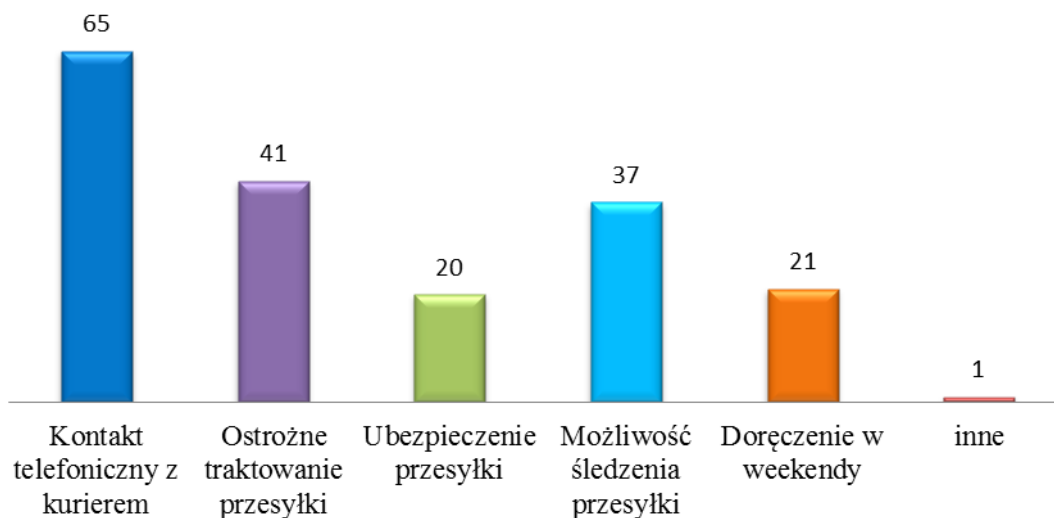


Wykr. 1. Problemy klientów związane z usługą kurierską [Badania własne]

W pytaniu respondenci mogli udzielić 2 odpowiedzi. Największym problemem w realizacji usług kurierskich jest opóźnienie usług przez dostawcę, 43 respondentów udzieliło takiej odpowiedzi. 36 respondentów nie miało problemów z realizacją zamówienia. Według 31 ankietowanych firmy kurierskie operują niekorzystnymi godzinami odbioru przesyłki. 21 ankietowanych skarży się na utrudniony kontakt z kurierem. 5 osób deklaruje uszkodzenie przesyłki przez firmę kurierską. 3 respondentów posiada inne niż wyżej wymienione problemy z realizacją zamówienia.

Na wykresie 1, odpowiedzi respondentów odzwierciedlają stan faktyczny wynikający z zaistniałych zdarzeń znanych z autopsji. Mogą one podlegać ocenie zarówno przez dostawcę współpracującego z kurierem jak i przez samo przedsiębiorstwo kurierskie.

Które z dodatkowych usług kurierskich według respondentów są najistotniejsze

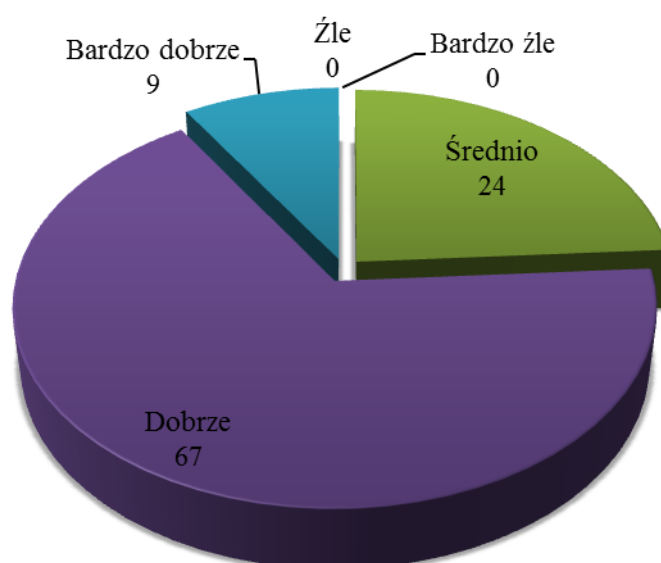


Wykr. 2. Najistotniejsze dodatkowe usługi kurierskie [Badania własne]

W pytaniu była możliwość odznaczenia dwóch odpowiedzi. Dla 65 respondentów najistotniejszy z dodatkowych usług kurierskich jest kontakt telefoniczny z kurierem. Następną ważną usługą dodatkową według 41 respondentów jest ostrożne traktowanie przesyłki. Możliwość śledzenia przesyłki jest ważna dla 37 respondentów. Za mniej „ważne” dla respondentów jest doręczenie przesyłki w weekendy – 21 odznaczeń oraz ubezpieczenie przesyłki- 20 odznaczeń. Jeden respondent odznaczył że inne niż wcześniej wymienione usługi dodatkowe są dla niego najistotniejsze.

W wypowiedziach w wykresie 2 zawarte są istotne potrzeby i oczekiwania, które trzeba brać pod uwagę realizując strategię optymalizacji obsługi klienta. Najmniejsza ilość głosów oddana na odpowiedź „inne” sugeruje, że zbiór potencjalnych odpowiedzi został trafnie wybrany.

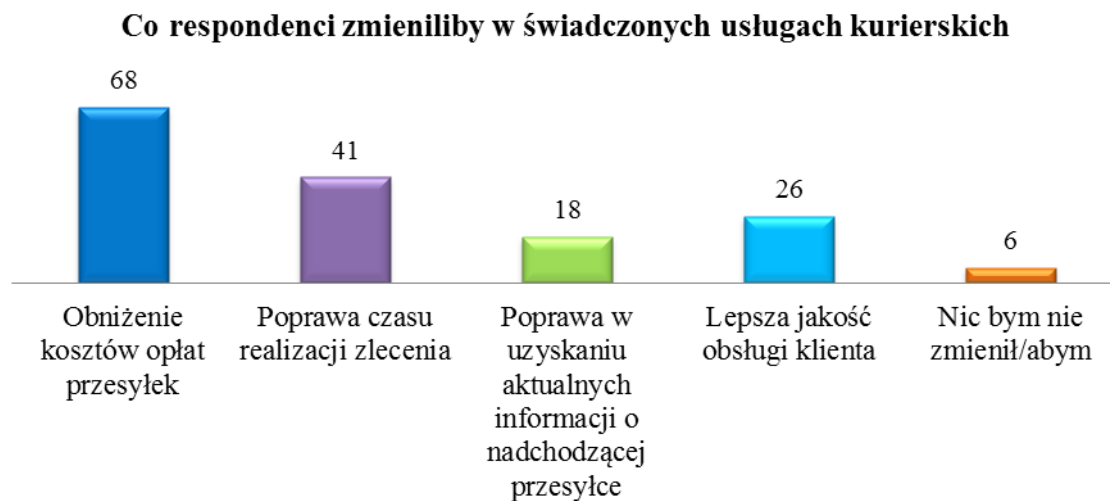
Jak respondenci oceniają jakość dostępnych w Polsce usług kurierskich



Wykr. 3. Ocena jakości dostępnych w Polsce usług kurierskich [Badania własne]

W pytaniu o ocenę jakości dostępnych usług kurierskich w Polsce 67 respondentów odznaczyło że ocenia jest „dobrze”, kolejnych 24 respondentów zaznaczyło że są na średnim poziomie, 9

respondentów uważa że jakość oferowanych usług kurierskich na polskim rynku jest na poziomie bardzo dobrym. Żaden z respondentów nie ocenia jakości usług na poziomie złym oraz bardzo złym. Różnice ilościowe i jakościowe przedstawione na wykresie 3, między wyborem „średnio”, „dobrze” i „bardzo dobrze” stanowią potencjalny obszar zabiegania o klienta zarówno przez producenta jak i przedsiębiorstwo logistyczne.



Wykr. 4. Zmiany w świadczonych usługach kurierskich [Badania własne]

W pytaniu każdy z ankietowanych mógł odznaczyć dwie odpowiedzi. Ponad 2/3 ankietowanych (tj. 68 osób) obniżyłoby koszty opłat za świadczone usługi kurierskie. 41 respondentów uważa że należy poprawić czas realizacji zamówienia a 26 respondentów oczekuje lepszej jakości obsługi klienta. Następnie 18 respondentów poprawiłoby uzyskanie informacji o nadchodzącej przesyłce. A tylko 6 respondentów odznaczyło że nic nie zmieniliby w świadczonych usługach kurierskich.

W wyborze odpowiedzi „lepsza jakość obsługi klienta” ukryte są nie zdefiniowane, nie uświadomione oczekiwania klientów. Poprawa czasu realizacji oraz lepsza informacja o nadchodzącej przesyłce, korespondują z wcześniejszymi wypowiedziami, dotyczącymi utrudnionych kontaktów z kurierem oraz opóźnieniem dostawy. Brak sprzecznych opinii potwierdza rzetelność wypowiedzi respondentów.

Dla potwierdzenia wyników ankiety można przytoczyć rezultaty badań Instytutu Opinii Publicznej, które miały ustalić najważniejsze kryteria wyboru przez Internautów, klientów sklepów internetowych. Kluczowymi kryteriami okazały się odpowiednio [8, odczyt. 10.03.15]:

- cena,
- bezpieczeństwo wysyłki,
- gwarancja zwrotu pieniędzy i towaru,
- szybkość dostawy (oszczędność czasu, elastyczność działania).

Czyli potrzeby i oczekiwania, które można ogólnie zdefiniować jako poczucie zaufania i bezpieczeństwo.

WNIOSKI

Przedsiębiorstwa nie dysponujące atutem strategicznym, wyróżniającym je na tle innych z własnej grupy strategicznej, w postaci np. produktu, znanej marki, czy innowacyjnego rozwiązania w swojej działalności, może różnicować swoją strategię, w stosunku do konkurencji, realizując filozofię ciągłego podnoszenia poziomu obsługi klienta. Takie podejście można utożsamić z filozofią TQM, tylko ściśle w obszarze obsługi klienta.

Realizując proces sprzedaży i dystrybucji własnych wyrobów, przedsiębiorstwo może podnieść poziom obsługi swoich odbiorców, poprzez współpracę z odpowiednią firmą kurierską. Przyniesie to korzyści zarówno dla zleceniodawców jak i realizujących usługę dostarczenia towaru oraz dla

klientów. Konkurencja wśród przedsiębiorstw kurierskich również pozytywnie wpływa na poziom wykonywanych usług, gdyż zmusza do szybkiego dostosowania się do wymagań zarówno zlecających jak i odbiorców.

Nie sztuką jest podnoszenie jakości wyrobów gotowych oraz poziomu obsługi poprzez inwestowanie w lepszy jakościowo surowiec oraz lepszy sprzęt i wyposażenie. Nie zawsze podnosi to efektywność działania przedsiębiorstwa.

Większą trudność ale mniejsze koszty i lepsze efekty przyniesie poprawa organizacji pracy, ciągłe eliminowanie błędów, zbieranie informacji i analiza rynku, śledzenie a najlepiej kreowanie trendów w obszarze obsługi klientów. Takie podejście do realizacji wyznaczonego celu z pełnym zaangażowaniem i świadomością pracowników poprawia elastyczność w działaniu i otwartość na zmianę potrzeb i oczekiwań klientów.

Nie należy zapominać o pracownikach, którzy bezpośrednio kontaktują się z klientami, szczególnie klientami indywidualnymi. Powinni to być pracownicy wykształceni, inteligentni i spostrzegawczy, gdyż na ich barkach opiera się ostateczny rezultat realizowanej strategii.

Streszczenie

W artykule przedstawiono problem kształtowania poziomu obsługi klienta w kontekście strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Podkreślono, iż systemowe podejście do realizacji strategii obsługi klienta jest najbardziej skuteczne i trwałe w swoich rezultatach. Najbardziej wartościowymi elementami potencjału przedsiębiorstwa, wykorzystywanymi przy realizacji filozofii optymalnej obsługi klienta, są: wiedza teoretyczna i praktyczna, doświadczenie zdobywane w trakcie realizacji założonych celów oraz właściwa kultura organizacyjna. Następnie przedstawiono i przeanalizowano wybrane wypowiedzi respondentów oceniających działalność usługową przedsiębiorstw kurierskich w kontekście możliwości wykorzystania tych informacji w realizacji strategii podnoszenia poziomu obsługi klienta.

Słowa kluczowe: obsługa klienta, zarządzanie strategiczne

The level of customer service as a part of strategic enterprise management

Abstract

In the paper there is presented the problem of maintaining the level of customer service in the context of strategic enterprise management. It has been emphasized that the systemic approach to the development of the customer service strategy is the most efficient and sustainable in its results. The most valuable elements of the enterprise potential, used in the development of the philosophy of optimal customer service, are: theoretical and practical knowledge, experience gained in the course of accomplishment of the assumed objectives and appropriate organizational culture. Subsequently, there have been presented and analyzed the selected responses of the respondents assessing the service activity of delivery firms in the context of the possibility of using this information in the development of the strategy of increasing the level of customer service.

Keywords: customer service, strategic management

BIBLIOGRAFIA

1. Ciesielski M., Zarządzanie łańcuchem dostaw. PWE Warszawa 2011
2. Galata S., Strategie zarządzania organizacjami. Difin. Warszawa 2004
3. Janudzkiewicz W., Międzynarodowe usługi logistyczne. WSiL. Warszawa 2010
4. Kempa E., Wpływ przedsiębiorczości na poziom obsługi klienta w sektorze MSP. W: *Przedsiębiorczość a rozwój przedsiębiorstw*, Monografia pod red. M. Mroziak i S. Gostkowskiej-Dźwig, Wyd. WZ P. Cześć., Częstochowa 2013
5. Kempny D., Logistyczna obsługa klienta. PWE Warszawa 2001.
6. Nowodziński P., Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia, WWZPCz, Częstochowa 2013
7. Trutkowski C., (red), Podręcznik dobrych praktyk, WN Scholar, Warszawa 2006
8. <http://www.alarado.pl/artykuly/zakupy-online--najwazniejsze-bezpieczenstwo-i-czas-dostawy.html>