

Joanna Dyczkowska<sup>1</sup>  
Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

## Ocena logistycznej obsługi klienta na rynku B2B

### WPROWADZENIE

Współcześnie obsługa klienta w łańcuchu dostaw opiera się na zasadzie 7R, nie tylko właściwy produkt, ale pozostałe 6R mają większe znaczenie. Przedsiębiorstwa starają się uzyskać szereg korzyści przy współpracy z operatorami logistycznymi jak: oszczędność czasu, ograniczenie ryzyka, efektywny przepływ informacji, wspólne rozwiązania problemów technicznych i organizacyjnych. Klienci instytucjonalni ograniczają liczbę dostawców, z którymi współpracują wykorzystując analizę stanów ABC/XYZ. Intensywność i sukces wzajemnej współpracy uzależnione są od określenia celów i zakresu odpowiedzialności. Przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe zauważają, że swoją pozycję mogą budować poprzez szeroki serwis techniczny i informacyjny oferowany przez operatorów logistycznych. Budowanie trwałych i efektywnych relacji powiązań operatorów logistycznych z klientami wymaga często po obu stronach zaangażowania i szeregu kontaktów osób z różnych działów. W celu kształtowania pozytywnych relacji z klientami jest potrzebne badanie w tym zakresie. Analiza wyników może mieć szczególne znaczenie dla budowania relacji na rynku B2B. Ścisła współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a operatorami logistycznymi przyczynia się do zmniejszenia ryzyka w zakresie niespełnienia oczekiwań klientów. CRM wymaga współpracy i wymiany informacji w całym łańcuchu dostaw bez pominięcia operatora logistycznego.

### 1. ZNACZENIE OBSŁUGI KLIENTA W LOGISTYCZNYM ŁAŃCUCHE

Czynności logistyczne są postrzegane jako tworzące wartość i mające decydujący wpływ na zadowolenie klienta, a zintegrowane zarządzanie w logistycznym łańcuchu dostaw uznawane jest za jeden z podstawowych elementów wzmacniania pozycji konkurencyjnych i osiąganie celów strategicznych przedsiębiorstwa. W ujęciu logistycznym obsługa klienta jest postrzegana jako stopień zaspakajania wymagań i oczekiwań klientów, głównie w zakresie czasu i miejsca zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i opakowaniami. Obsługa klienta do tego stopnia nadaje sens wszystkim działaniom i procesom logistycznym, iż jest nazywana logistyką klienta [5]. Obsługę klienta można sprowadzić do określonych czynności [2]:

- określonej koncepcji kształtowania relacji z klientem,
- systemu bezpośrednich i pośrednich kontaktów z klientem,
- zbiorów określonych funkcji w przedsiębiorstwie,
- zbioru decyzji wyznaczających użyteczność miejsca i czasu produktu,
- systemu przepływu strumieni towarów, informacji i kapitału do klienta,
- części systemu dystrybucji,
- zintegrowanych procesów marketingowych i logistycznych.

Dla działań logistycznych, obsługa klienta powinna być rozumiana jako zbiór wszelkich aktywności na poziomie zarządzania związanych z przygotowaniem własnym do przyjęcia i wykonania zamówienia klienta, obsługi informacyjnej klienta, stworzeniem i zapewnieniem niezawodności systemu bezpośredniego kontaktu z klientem i jego zamówieniem oraz wydawania i dostawy produktu do klienta, obsługi płatności,

---

<sup>1</sup> jdyczkowska@wp.pl

instalacji i szkolenia, serwisu gwarancyjnego i możliwości reklamacji czy zwrotu towaru, z uwzględnieniem obrotu opakowaniami i wymagań ochrony środowiska.

Pragnąc określić strategiczne standardy logistycznej obsługi klienta powinno się dokonać [6]:

- identyfikacji oczekiwań i preferencji klientów na tle poziomu usług oferowanych przez konkurencję,
- wyboru pomiędzy ujednoliconym i zróżnicowanym poziomem obsługi poszczególnych grup klientów i produktów,
- sprawdzenia, jaka jest zależność między kosztami podnoszenia poziomu obsługi, a spodziewanymi efektami rynkowymi.

Z kolei według LaLonde, w bardziej syntetycznym podejściu do obsługi klienta wyróżnia się trzy następujące sposoby[1]:

- obsługa klienta jako określone działania – w tym przypadku obsługę klienta traktuje się jako szczególne zadanie, które firma musi wykonać, aby zaspokoić potrzeby klienta; typowe przykłady to opracowywanie zamówień i fakturowanie, załatwianie zwrotów produktów oraz reklamacji,
- obsługa klienta jako pomiar wykonywania działań – obsługę klienta rozpatruje się w kategoriach określonych mierników realizacji wyników działań, takich jak odsetek zamówień opracowanych w przewidywanym czasie,
- obsługa klienta jako filozofia przedsiębiorstwa - na tym poziomie obsługę klienta podnosi się do rangi zobowiązania, za które odpowiedzialna jest cała firma, polega to na zapewnieniu klientowi satysfakcji dzięki możliwie najlepszej obsłudze. Głównie przedsiębiorstwa realizują zadania na podstawie zarządzania jakością –TQM.

W literaturze można doszukać się określenia, że strategiczne standardy logistycznej obsługi klienta powinno się dokonywać poprzez identyfikację oczekiwań i preferencji klientów na tle poziomu usług oferowanych przez konkurencję, a także wyboru pomiędzy ujednoliconym i zróżnicowanym poziomem obsługi poszczególnych grup klientów i produktów, sprawdzenia, jaka jest zależność między kosztami a podnoszeniem poziomu obsługi oraz spodziewanymi efektami rynkowymi. [6]

Jeżeli chcemy ocenić obsługę klienta za pomocą zestawu standardów, czyli mierników z zakresu kluczowych obszarów ich działalności logistycznej bierzemy pod uwagę m.in.: czas cyklu realizacji zamówienia, dostępność poszczególnych pozycji asortymentowych zapasów, minimalna wielkość zamówienia, wygoda składania zamówień, częstotliwość dostaw, niezawodność dostaw, jakość dokumentacji, procedury załatwiania reklamacji, kompletność zamówień, pomoc techniczna i status realizacji zamówienia. [7] Przedsiębiorstwa powinny znać oczekiwania swoich klientów, by móc realizować je według standardów jakości określonych przez własnych klientów i analizować odchylenia w obsłudze logistycznej.

## 2. PROCES OBSŁUGI KLIENTA

Dostawcy produktów z wielu powodów mogą zarezerwować prawo obsługi do pewnych klientów firmy. Taka sytuacja może wynikać z chęci utrzymania bliskich relacji z niezwykle wartościowymi klientami, wymagane przez nich wsparcie techniczne, efektywność obsługi klientów na zasadzie relacji bezpośrednich, oczekiwane zyski z tego tytułu i żądanie przez niektórych klientów sprzedaży bezpośredniej. W innych przypadkach dostawcy mogą wykorzystać odpowiednie strategie obsługi grup klientów po to, by uzyskać pewność, że towary i usługi będą sprzedawane przez pośredników zdolnych do zapewnienia klientom określonego poziomu usług logistycznych.[9] Niezmiernie ważne jest by w definiowaniu grup klientów (segmentów) oprócz specjalistów marketingu uczestniczyli specjaliści ds. logistyki. W tym wypadku zależy przedsiębiorstwu na prawidłowej obsłudze logistycznej i utrzymaniu właściwych relacji z klientami. Zarządzanie relacjami z klientami (CRM – Customer Relationship Management) obejmuje wszelkie interakcje przedsiębiorstwa z aktualnymi i przyszłymi klientami, podejmowanie decyzji w trakcie całego procesu nawiązania i utrzymania kontaktów w celu kształtowania lojalnych klientów oraz w przypadku ich odejścia. W koncepcji CRM zwraca się uwagę na wsparcie ze strony systemów informatycznych, które

umożliwiają gromadzenie i analizę danych o klientach i kontaktach z nimi. Funkcje realizowane w ramach koncepcji CRM to: gromadzenie i opracowanie informacji o wielkości sprzedaży oraz analiza sprzedawanych produktów, analiza strategiczna procesu sprzedaży, wyznaczanie prognoz, integracja danych pozyskiwanych w różnych miejscach kontaktów z klientami (dział produkcji, dział marketingu), analizy kontrolingowe kontaktów z klientami. W standardowych wersjach wprowadzania CRM zaleca się następujące postępowanie[8]:

#### Faza I. Analiza i segmentacja klientów

Dokonuje się podziału na segmenty klientów ze względu na stopień indywidualności kontaktu i zyski wynikające z dokonanych przez nich zakupów. W przypadku obsługi logistycznej pierwszy podział to obsługa klientów indywidualnych (B2C) oraz klientów instytucjonalnych (B2B). Przy badaniu klientów instytucjonalnych założono następujące kryteria:

- zasięg przedsiębiorstwa (krajowy, międzynarodowy)
- rodzaj przedsiębiorstwa (produkcyjne, usługowe)
- wielkość przedsiębiorstwa (ze względu na ilość zatrudnionych pracowników).

#### Faza II. Opracowanie strategii wobec klas klientów

Z przedsiębiorstw często tworzy się grupy o zbliżonych potrzebach, jak to przeprowadził DHL[3]:

- przemysł lotniczy - oferuje transport i outsourcingu usług logistycznych we wszystkich segmentach łańcucha dostaw dla przemysłu lotniczego, od zarządzania dostawami do zakładów produkcyjnych, przez dostawę części zamiennych do uziemionych samolotów, po przekazywanie cateringu lotniczego od dostawców na pokłady samolotów;
- przemysł motoryzacyjny - firmy motoryzacyjne koncentrują się na poszukiwaniu sposobu zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej. Personel, procesy i usługi oferowane przez DHL mają na celu odnajdywanie nowych metod ograniczania kosztów i eliminowania nieskutecznych działań, wyjaśniania procesów, poprawy precyzji dostaw, jak również upraszczania najbardziej złożonych i rozbudowanych łańcuchów dostaw;
- przemysł chemiczny - kieruje się najbardziej rygorystycznymi przepisami bezpieczeństwa i ochrony środowiska, rozwiązania optymalizują każdą fazę łańcucha dostaw logistyki chemicznej, w celu podniesienia jego wydajności, zwiększenia przewidywalności i łagodzenia efektów potencjalnych problemów, zanim się one pojawiają, celem jest obniżanie kosztów;
- FMCG - wprowadzanie na rynek i sprzedawanie możliwie najlepszych produktów przez przedsiębiorstwa FMCG, DHL współpracuje z największymi producentami i detalistami sektora FMCG;
- branża odzieżowa - przemysł odzieżowy stanowi przykład dynamicznej branży, kluczową rolę odgrywa w nim czas realizacji zamówień, dokładność, dostępność i niezawodność, ponieważ produkcja przenosi się do krajów o niższych kosztach, łańcuchy dostaw w tym sektorze rynku są rozbudowane i złożone;
- branża biomedyczna i ochrona zdrowia - dostarczanie produktów ratujących życie wiąże się z ogromną odpowiedzialnością, obarczona ryzykiem znacznie przekraczającym typowe warunki środowiska łańcucha dostaw, DHL stara się sprostać wyzwaniom przed jakimi stoją firmy specjalizujące się w naukach biomedycznych;
- branża przemysłowa i inżynierska - dla wielu producentów przemysłowych rozwiązaniem problemu rosnących kosztów materiałowych i kosztów pracy jest zaopatrywanie się w innym kraju, gdzie koszty te są niższe;
- sektor technologiczny - logistyka w branży technologicznej zajmuje się przede wszystkim dostarczaniem wartościowych produktów klientom spragnionym nowinek technicznych, zanim stracą one swoją atrakcyjność i staną się technicznie przestarzałe lub niemodne;
- handel elektroniczny - projektowanie sieci, włącznie z określeniem, gdzie mają zostać zlokalizowane obiekty i z uzasadnieniem ekonomicznym w zakresie wspierania sieci operacjami szybkiego przemieszczania, operacji masowych i/lub sezonowych..

#### Faza III. Dostosowanie procesów i narzędzi

Z przyjęciem określonej strategii wiąże się konieczność dostosowania wewnętrznych procesów realizacji pod potrzeby klientów oraz jakie warunki sprzyjają kontaktom z klientami, jak to ma miejsce w handlu elektronicznym realizowanym przez DHL - modelowanie i optymalizacja procesu, włącznie z określeniem idealnego poziomu mechanizacji operacji. Projekt i układ obiektu, włącznie ze współpracą z dostawcami regałów, sprzętu do manipulacji materiałami oraz automatyzacji, podczas fazy wdrażania. Wdrożenie i integracja systemów, włącznie ze wsparciem instalacyjnym, konfiguracją i modyfikacjami. Planowanie szczytu sezonu, włącznie z nasileniem działań, zewnętrznymi operacjami magazynowania oraz wykorzystaniem kampusów DHL. Dla każdego segmentu należy rozpatrzyć potencjalne i realne działania, należy przy tym zwrócić uwagę na zapewnienie procesu przez operatora logistycznego.

#### Faza IV. Stworzenie i wdrożenie systemu CRM

Następuje integracja rozproszonych banków informacji dotyczących kontaktów z klientem, wprowadzanie programów analizy danych do systematycznego zarządzania relacjami z klientami. Operatorzy logistyczni gromadzą dane dotyczące potoków ładunkowych: miejsca nadania, miejsca odbioru, waga przesyłki, fracht, terminowość doręczenia.

#### Faza V. Doskonalenie relacji z klientami

Relacje z klientami zmieniają się w czasie, należy je stale analizować i wyciągać wnioski ze zdarzeń bieżących. Na ich podstawie należy dostosowywać działania tak, aby poprawa relacji była korzystna dla nadawcy – operatora logistycznego – odbiorcy. Rozwiązaniem stosowanym w celu lepszej wymiany informacji jest EDI. System EDI (Electronic Data Interchange) eliminuje powstawanie błędów. Dokumenty handlowe mają krótszy czas obiegu a koszty związane z tym maleją. Wymaga to zastosowanie między stronami prowadzącymi współpracę ustalenie wspólnego protokołu wymiany danych. System wykorzystuje specjalnie zaprojektowany protokół o nazwie UN/EDIFACT (United Nations EDI for Administration, Commerce, Transportation). Dzięki temu rozwiązaniu, firmy korzystające z EDI mogą w sposób bezproblemowy prowadzić działalność z partnerami z zagranicy. Daje to możliwość dostępu do światowego rynku zbytu oraz zaopatrzenia.[10] Przykładem jest zastosowany system przez DB Schenker [4]:

- bukowanie -wiele transportów odbywa się w wyniku regularnego, stałego bukowania. W rezultacie, pierwszy przesłany komunikat EDI jest zestawem instrukcji transportowych, w których przewoźnik otrzymuje informację o referencjach, transportowanych towarach, wysyłającym, odbiorcy oraz płatnikowi. Komunikat z instrukcjami transportowymi jest komunikatem o najwyższym stopniu ważności w całym procesie transportowym.
- zadania logistyczne - rozwiązania z dziedziny EDI zawierają szeroki zakres informacji. Zadania logistyczne często obejmują takie usługi jak przepakowywanie, dystrybucję, zarządzanie napływającymi zamówieniami oraz fakturowanie. Sformułowane zadania przewidują integrację systemów komputerowych wszystkich zainteresowanych stron, a ponadto dla usług tych tworzone są standardowe komunikaty EDIFACT.
- faktury transportowe - faktury transportowe przesyłane są poprzez EDI, co z kolei powoduje redukcję czasu poświęcanego przez klienta na wewnętrzne przetwarzanie tych informacji. W rezultacie pociąga za sobą niższe koszty administracyjne.
- EDI a magazyn - elektroniczne powiadamianie o nadchodzących dostawach to informacje o tym, czy dane towary przybyły już do magazynu. Zamówienie jest prośbą o dostarczenie jednego lub kilku określonych artykułów do odbiorcy.

CRM bazuje na programach informatycznych i jest systemem, który zapewnia wsparcie producentom, odbiorcom i operatorom logistycznym w sferze komunikacji, dostępności, możliwych terminach, warunkach dostarczania oraz usługach towarzyszących sprzedaży produktów i usług logistycznych.

### 3. OCENA OBSŁUGI KLIENTA - METODOLOGIA

Przedsiębiorstwa doskonaląc swój system zarządzania podejmują wysiłki w zakresie kształtowania pozytywnych relacji z klientami w łańcuchu logistycznym. Szczególne znaczenie ma to dla firm

działających na rynku B2B. Ścisła współpraca dostawców w ramach partnerstwa pozwala na szybkie diagnozowanie zmieniających się potrzeb i oczekiwań, w zależności od obecnego i przewidywanego ich rozwoju organizacyjnego, technologicznego oraz marketingowego. Powtarzalne transakcje przekształcają się w długoterminowe powiązania, w których wzajemne stosunki są regulowane przez umowy współpracy między nadawcami przesyłek a operatorami logistycznymi. Realizacja zawartych postanowień prowadzi do wzajemnych korzyści jak: poprawa jakości usług, skrócenie cyklu realizacji zamówień, preferencji cenowych na wybranych kierunkach, usprawnienie komunikacji (EDI), czy wdrażanie wspólnych procesów logistycznych. W przypadku usług logistycznych na rynku B2B możemy zauważyć tendencje polegającą do zawierania umów z dostawcami, co w końcowym efekcie prowadzi do dopasowania systemów logistycznych między producentami a operatorami logistycznymi. Akceptowany poziom obsługi logistycznej przez obie strony sprzyja ugruntowanej pozycji firmy na rynku.

W badaniu wzięło udział 30 przedsiębiorstw z obszaru Polski, z czego siedem współpracuje z klientami poza terenem Polski, pozostałe 23 przedsiębiorstwa nadają wyłącznie do klientów krajowych. Drugim kryterium podziału klientów to rodzaj działalności – 21 to przedsiębiorstwa prowadzące działalność o charakterze usługowym a dziewięć zajmuje się produkcją. W tabelicy 1 przedstawiono działania podejmowane przez operatora logistycznego w podziale na sektory oraz zasięg działania.

Tablica 1. Działania podejmowane przez operatora logistycznego w zakresie CRM w podziale na sektor oraz zasięg działania w odsetkach wskazań

Ocena działań przy współpracy z operatorami logistycznymi	Ogółem	Sektor produkcyjny	Sektor usługowy	Zasięg krajowy	Zasięg międzynarodowy
Wizyty u klientów	0,4	0,36	0,42	0,26	0,86
Szkolenia prowadzone u klientów	0,26	0,18	0,31	0,26	0,29
Wdrażanie systemów aplikacji	0,27	0,45	0,16	0,13	0,71
Wdrażanie systemów jakości	0,57	0,82	0,42	0,52	0,71
Usługi serwisowe	0,13	0	0,21	0,13	0,14
Usługi on-line	0,97	1,0	0,95	0,96	1,0
Elastyczność wobec wymagań klientów	0,63	0,54	0,74	0,74	0,29
Szybka reakcja na reklamacje	0,9	1,0	0,84	0,91	0,86
Projektowanie wspólnych systemów logistycznych	0,13	0,18	0,11	0,09	0,29

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie grudzień 2011- marzec 2012.*

Obsługa klienta najlepsza jest w przypadku przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym, gdzie niższy jest tylko wskaźnik elastyczności wobec wymagań klientów oraz szybka reakcja na reklamacje. Na uwagę zasługuje projektowanie wspólnych systemów logistycznych, a także najwyższy wskaźnik wizyt pracowników operatorów logistycznych u klientów. W sektorze produkcyjnym praktycznie operatorzy nie prowadzą szkoleń i usług serwisowych np. związanych ze zwrotem opakowań. Najwyższe wskaźniki są w przypadku wdrażania systemów aplikacji w postaci wspólnych systemów informatycznych oraz integracyjnych systemów jakości. W sektorze usługowym najwyższy jest wskaźnik szkoleń prowadzonych przez operatorów logistycznych oraz usług serwisowych u klientów, a najniższe są w przypadku wdrażanych systemów aplikacji i jakości.

W tabelicy 2 przedstawiono ocenę działań podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z operatorami logistycznymi pomiędzy sektorami w zależności od sektora oraz zasięgu działania przedsiębiorstwa. Skala ocen została określona od 1 do 5 (1 -bardzo nisko, 2 -nisko, 3- przeciętnie, 4 –wysoko, 5 –bardzo wysoko).

W przedsiębiorstwach o zasięgu międzynarodowym operatorzy uzyskali najwyższe oceny z terminów realizacji oraz niezawodności, a najniższą ocenę uzyskano w komunikacji z pracownikiem operatora logistycznego. W przedsiębiorstwach o zasięgu krajowym najwyższą ocenę uzyskano w jakości realizacji procesów oraz oceniając wygodę pod kątem współpracy. Najniższa ocena została wystawiona w niezawodności działania oraz przy terminie realizacji przez przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym oraz

w sektorze produkcyjnym. Wszystkie przedsiębiorstwa tak samo oceniły komunikację przez Internet z operatorem logistycznym.

Tablica 2. Ocena podejmowanych działań w zakresie kształtowania relacji z operatorami logistycznymi w podziale na sektor oraz zasięg działania

Ocena działań przy współpracy z operatorami logistycznymi	Ogółem	Sektor produkcyjny	Sektor usługowy	Zasięg krajowy	Zasięg międzynarodowy
Termin realizacji	3,7	2,36	4,47	3,61	4,0
Niezawodność	3,46	2,36	4,11	3,3	4,0
Wygoda	4,47	4,64	4,37	4,52	4,28
Komunikacja z pracownikiem	4,03	4,36	3,84	4,22	3,43
Komunikacja przez Internet	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Jakość realizacji procesu	4,37	4,73	4,16	4,39	4,28

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie grudzień 2011- marzec 2012.

W trzecim kryterium podziału przedsiębiorstw zastosowanym w badaniu zarządzania relacjami z klientami wzięto pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa uzależnioną od ilości zatrudnionych pracowników: małe do 10 pracowników – 5 przedsiębiorstw, średnie do 49 pracowników – 13 przedsiębiorstw, duże do 250 pracowników – 5 przedsiębiorstw, wielkie powyżej 251 pracowników – 7 przedsiębiorstw.

Tablica 3. Działania podejmowane przez operatora logistycznego w zakresie CRM w podziale na wielkość przedsiębiorstwa w odsetkach wskazań

Ocena działań przy współpracy z operatorami logistycznymi	Ogółem	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Duże przedsiębiorstwo	Wielkie przedsiębiorstwo
Wizyty u klientów	0,4	0,4	0,31	0,6	0,43
Szkolenia prowadzone u klientów	0,26	0	0,31	0,4	0,29
Wdrażanie systemów aplikacji	0,27	0,4	0,15	0,4	0,43
Wdrażanie systemów jakości	0,57	0,4	0,54	0,8	0,57
Usługi serwisowe	0,13	0,4	0,08	0,2	0
Usługi on-line	0,97	1,0	1,0	1,0	0,86
Elastyczność wobec wymagań klientów	0,63	0,8	0,69	0,2	0,71
Szybka reakcja na reklamacje	0,9	0,8	0,85	1,0	1,0
Projektowanie wspólnych systemów logistycznych	0,13	0	0	0	0,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie grudzień 2011- marzec 2012.

W małych przedsiębiorstwach operatorzy logistyczni dbają o relacje z klientami, ale nie prowadzą szkoleń i nie projektują wspólnych systemów logistycznych. Średnie przedsiębiorstwa odnotowują najniższą współpracę w ramach CRM z operatorami logistycznymi. Duże przedsiębiorstwa wykazują najwyższe wskaźniki w ramach CRM, ale tylko wielkie prowadzą projektowanie wspólnych systemów logistycznych. W stosunku do wielkich przedsiębiorstw brak usług serwisowych świadczonych na ich potrzeby. W wyniku przeprowadzonych badań przedsiębiorstwa średnie najniżej oceniły współpracę z operatorami logistycznymi.

W tablicy 4 przedstawiono ocenę działań podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z operatorami logistycznymi w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Skala ocen została określona od 1 do 5 (1 -bardzo nisko, 2 -nisko, 3- przeciętnie, 4 –wysoko, 5 –bardzo wysoko).

Tablica 4. Ocena podejmowanych działań w zakresie kształtowania relacji z operatorami logistycznymi w podziale na wielkość przedsiębiorstwa.

Ocena działań przy współpracy z operatorami logistycznymi	Ogółem	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Duże przedsiębiorstwo	Wielkie przedsiębiorstwo
Termin realizacji	3,7	4,8	2,69	3,8	4,71
Niezawodność	3,46	4,2	2,54	4,0	4,29
Wygoda	4,47	3,8	4,69	4,0	4,86
Komunikacja z pracownikiem	4,03	3,6	4,15	4,2	4,0
Komunikacja przez Internet	4,0	3,8	3,85	4,4	4,14
Jakość realizacji procesu	4,37	4,0	4,54	4,0	4,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie grudzień 2011- marzec 2012.

Małe przedsiębiorstwa najwyżej oceniły operatorów logistycznych pod kątem terminów realizacji zleceń oraz niezawodności. Uwagi kierowały w stosunku do takich kwestii jak komunikacja z pracownikiem i przez Internet. Średnie przedsiębiorstwa najniżej oceniły, bo poniżej trzech termin realizacji i niezawodność, a wysoko oceniły wygodę, komunikację z pracownikiem i jakość realizacji procesu. W przypadku dużych i wielkich przedsiębiorstw ocena jest powyżej średniej, przy czym wielkie przedsiębiorstwa najwyżej oceniły termin realizacji, niezawodność, wygodę i jakość realizacji procesu logistycznego, czyli elementy logistyki dystrybucji.

#### 4. PODSUMOWANIE

W artykule zwrócono uwagę na obsługę klientów prowadzoną przez operatorów logistycznych. Trzydzieści przedsiębiorstw, w których przeprowadzono badania podzielono ze względu na zasięg (krajowy, międzynarodowy), sektor (produkcja, usługi) oraz wielkość przedsiębiorstwa (małe, średnie, duże i wielkie). Wyniki obrazują stan podejmowanych działań w ramach CRM. Na uwagę zwracają wysokie wskaźniki współpracy w przedsiębiorstwach wydzielonych ze względu na zasięg międzynarodowy, dużych i wielkich przedsiębiorstwach. Najniższe wskaźniki zostały wskazane w przedsiębiorstwach średnich. Analizując przedsiębiorstwa produkcyjne należy zwrócić uwagę na niski wskaźnik wizyt i szkoleń przez pracowników operatorów logistycznych i brak usług serwisowych. W sektorze usługowym są najniższe wskaźniki wdrażania systemów aplikacji i jakości. Jeden z najwyższych wskaźników uzyskano w zakresie szybkiej reakcji na reklamacje. CRM wymaga ścisłej współpracy i wymiany informacji pomiędzy przedsiębiorstwami a operatorami logistycznymi. Niestety stosunkowo nisko została oceniona komunikacja z pracownikami operatora logistycznego w sektorze usługowym, w przedsiębiorstwach o zasięgu międzynarodowym i małych firmach. Najwyższe oceny operatorzy logistyczni uzyskali w zakresie wygody współpracy i jakości realizacji procesu logistycznego. Ze względu na wysokie wymagania w stosunku do operatorów logistycznych kładzie się szczególny nacisk na odpowiednie przygotowanie pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem. Wymaga się od nich rzetelnych informacji bezpośredniej lub poprzez Internet, wysokiego poziomu profesjonalizmu w zakresie wdrażania systemów logistycznych – aplikacji, jakości, a także wspólnych projektów.

## Streszczenie

W artykule podjęto próbę oceny logistycznej obsługi klienta na rynku B2B przy wykorzystaniu operatorów logistycznych. Została pokazana obsługa klienta realizowana w logistycznym łańcuchu dostaw, w którym dostawy dokonywane są przez operatorów logistycznych. Proces obsługi klienta został podzielony na pięć faz, przy czym ocenę logistycznej obsługi klienta oparto na badaniach w zależności od zasięgu, sektora i wielkości przedsiębiorstwa. Dokonano analizy wskaźników CRM oraz oceny działań przy współpracy z operatorami logistycznymi opierając się na elementach logistyki dystrybucji. W zależności od zasięgu, sektora oraz wielkości występują odchylenia dotyczące wskaźników realizacji działań CRM przez operatorów logistycznych.

Słowa kluczowe: CRM, obsługa klienta, operator logistyczny

## The estimation of logistics customer service on the B2B market

### Abstract

The paper attempts to estimate of the logistics customer service on the B2B market, using logistics operators. There are the customer service, which implemented in the logistics supply chain and the deliveries happen by logistics operators. The customer service was divided into five phases with the logistics model based on the customer services research, depending on the range, sector and company size. The CRM analysis and estimate of indicators based and activities in partnership with logistics operators on the components of the distribution logistics. Depending on the range, the size of the sector and there are variations on the performance indicators of CRM activities by logistics operators.

Key words: CRM, logistics support, logistics operator

## LITERATURA

- [1] Coyle J.J., Bardi E. J., Langley C. J.: *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2007.
- [2] Dembińska- Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J.: *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
- [3] [http://www.dhl.com.pl/pl/logistics/rozwiązania\\_dla\\_sektorow\\_branzowych.html](http://www.dhl.com.pl/pl/logistics/rozwiązania_dla_sektorow_branzowych.html)
- [4] <http://www.logistics.dbschenker.pl/log-pl-pl/start/sledzenie-przesylek-eschenker/ediwwewr.html>
- [5] Kempy D.: *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- [6] Krawczyk S., *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, Akademii Ekonomiczna, Wrocław 2000.
- [7] *Logistyka dystrybucji*, red. K. Rutkowski, Difin, Warszawa 2001.
- [8] *Logistyka. Teoria i praktyka 1*, red. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011.
- [9] Stern L. W., El-Ansary A. I., Coughlan A. T.: *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002.
- [10] M. Szymczak: *Logistyka w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.