Jan DŁUGOSZ

# ZARZĄDZANIE CZY OBSERWACJA LOGISTYCZNEJ OBSŁUGI KLIENTA

## Wprowadzenie

Problematyka logistycznej obsługi klienta przewijała się w literaturze poświęconej logistyce niemal od samego jej początku. Wyraźny jednak rozwój obserwuje się dopiero w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku gdy ta dziedzina – ze względu na rosnącą konkurencję – zaczęła nabierać podstawowego znaczenia w przedsiębiorstwach. Uświadomiono sobie bowiem dobitnie, że nie ma innej drogi do sukcesu firmy jak tylko poprzez klienta. Niektórzy autorzy popadli nawet w przesadę, twierdząc *expressis verbis*, że celem przedsiębiorstwa jest jak najlepsza obsługa klienta. Wskazywałoby to bowiem na stuprocentowy altruizm firmy oraz rezygnację z własnych celów.

Duża liczba publikacji na temat logistycznej obsługi klienta, a zwłaszcza liczne powtórzenia sprawiały wrażenie, że w tej dziedzinie napisano już wszystko. Tymczasem dogłębna analiza zagadnienia pozwala zauważyć, że wiedza w tym obszarze ma jeszcze wiele luk, nakazujących dalsze badania oraz wyprowadzanie kolejnych wniosków.

Na jakich przesłankach można oprzeć tezę o niedostatecznej wiedzy w dziedzinie logistycznej obsługi klienta? Wydaje się, że oprócz dotychczasowego dorobku nie wyjaśniono w dostatecznym stopniu między innymi takich zagadnień, jak:

- związki pomiędzy logistyczną obsługą klienta a strategią przedsiębiorstwa,
- sposób oddziaływania systemu logistycznego na jakość logistycznej obsługi klienta,
- różnice pomiędzy logistyczną obsługą klienta instytucjonalnego i osoby fizycznej,
- udział i znaczenie logistycznej obsługi w całości obsługi klienta,
- zależność pomiędzy poszczególnymi elementami logistycznej obsługi klienta,
- relacja pomiędzy logistyczną obsługą klienta a stosowaniem innych związanych z nią koncepcji zarządzania, takich jak: marketing relacji, CRM,

ECR czy outsourcing, wskazujących na podobieństwo i krzyżowanie się treści,

– sposób zarządzania logistyczną obsługą klienta w przedsiębiorstwie.

Wszystkie te zagadnienia mają znaczenie zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej. Ich bliższe rozpoznanie pozwoliłoby lepiej zrozumieć procesy gospodarcze, odnoszące się do logistycznej obsługi klienta, a przez to skuteczniej nimi kierować. Jest to szczególnie ważne z tego względu, że w publikacjach poświęconych logistycznej obsłudze klienta przede wszystkim wyjaśnia się, czym ona jest, z jakich elementów się składa, jak można ją mierzyć, traktując cały problem na poziomie opisu i analizy elementarnej. Obsługa ta jest najczęściej traktowana jako element dystrybucji i postrzegana jako coś na wyjściu firmy, co nie wiadomo dlaczego i w jaki sposób przyjęło określony kształt, formę czy też wartość. Co prawda niektórzy autorzy wskazują na istotne dla tej sprawy relacje, na przykład na związek poziomu jakości logistycznej obsługi klienta z wielkością sprzedaży, wysokością kosztów czy rozmiarami zapasów, jednak są to najczęściej ujęcia teoretyczne oraz obrazy o charakterze statycznym.

Natomiast z punktu widzenia zarządzania pożądane byłoby ujęcie dynamiczne oraz przeprowadzenie analizy przyczynowej, wyjaśniającej mechanizm kształtowania jakości obsługi klienta w logistyce, a także sposoby oddziaływania na nią. Wymaga to między innymi przeprowadzenia następujących kroków badawczych:

– identyfikacji logistycznych czynników sprawczych,
– ustalenia ich znaczenia dla jakości logistycznej obsługi klienta,
– rozpoznania wpływu poszczególnych elementów systemu logistycznego na jakość obsługi klienta,
– wyjaśnienia znaczenia czynników pozalogistycznych w procesie kształtowania logistycznej obsługi klienta,
– określenia sposobów oddziaływania na jakość logistycznej obsługi klienta.

Należy przy tym pamiętać, że wszystkie te zagadnienia trzeba badać w szerokim kontekście, poczynając od problemów dystrybucji, poprzez całą logistykę i marketing, na celach przedsiębiorstwa oraz jego strategii kończąc. Oznacza to konieczność odrzucenia wszelkich form autonomizowania problematyki logistycznej obsługi klienta[1].

## Identyfikacja istoty logistycznej obsługi klienta

Z punktu widzenia metodologii badań naukowych jednym z podstawowych zabiegów, które należy wykonać na początku postępowania badawczego, jest definiowanie pojęć. Stanowi to jeden z warunków konceptualizacji, a więc zdecy-

[1] M. Ciesielski, *Logistyczna obsługa klienta*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2001, nr 12.

dowania się na wybór aparatu pojęciowego, za pomocą którego wybrane zjawisko, w naszym przypadku obsługa klienta, będzie analizowane. Wybór konceptualizacji przesądza zatem o wyborze aspektu w jakim zjawisko stanowiące przedmiot naszego zainteresowania będzie badane. Chodzi więc o sprecyzowanie obiektu badań oraz języka, za pomocą którego obiekt ten będzie opisywany w celu wykluczenia możliwych nieporozumień.

Jednak w przypadku logistycznej obsługi klienta, podobnie zresztą jak w odniesieniu do całej logistyki, jest to zadanie niezwykle trudne. W powszechnie dostępnej literaturze spotkać bowiem można wiele różnych podejść do definiowania tej kategorii od bardzo wąskiego, wskazującego na jedną czynność lub cechę działania, poprzez opis i wyjaśnianie elementów składowych, do możliwie najszerszego ujęcia, utożsamiającego obsługę klienta z filozofią zarządzania przedsiębiorstwem. Widzimy więc, że definicje różnią się nie tylko pojemnością treściową, ale także zakresem znaczeniowym, co może wręcz sugerować, że chodzi o różne definiendum.

Oprócz kryterium pojemności treściowej na próby definiowania logistycznej obsługi klienta można także spojrzeć w aspekcie historycznym. Okazuje się bowiem, że w przedziale czasowym od końca lat sześćdziesiątych XX wieku, kiedy to pojawiły się pierwsze próby definiowania, do czasów dzisiejszych niektóre definicje spotkały się z uznaniem i są kolejno przywoływane przez różnych autorów, a tym samym popularyzowane, podczas gdy inne uległy zapomnieniu. Ograniczając się do pierwszej grupy, można wyróżnić trzy nurty wyjaśniania istoty logistycznej obsługi klienta:

- Pierwszy nurt wskazuje, że chodzi o zdolność systemu logistycznego firmy do zaspokojenia potrzeb klientów pod względem czasu, wygody, komunikacji i niezawodności.
- Drugi odwołuje się do wyróżnienia tzw. elementów logistycznej obsługi klienta z podziałem na elementy przedtransakcyjne, transakcyjne i potransakcyjne.
- Trzeci nurt obejmuje pozostałe próby definiowania, w tym zwłaszcza definicje zorientowane na czas dostawy i satysfakcję klienta.

Zwolennicy pierwszego nurtu – poczynając od lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku (E. N. Berkowitz, R. A. Kerin, W. Rudelius)[2], a kończąc na współczesnych polskich logistykach (M. Ciesielski, K. Rutkowski)[3] – uważają, że czas, niezawodność, komunikowanie się oraz wygoda to najważniejsze kategorie w procesie zaspokajania logistycznych potrzeb klientów. Czas odnoszony jest głównie do okresu trwania cyklu zamówienia, rozumianego jako odstęp czasowy

[2] E. N. Berkowitz, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Homewood JL, Irwin 1989, s. 385-386.

[3] M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań, 1999, s. 86. F. J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, SGH, Warszawa 1993, s. 40.

od chwili złożenia zamówienia na dany towar do momentu dostarczenia go klientowi. Czas trwania cyklu zamówienia składa się z poszczególnych etapów, takich jak: przekazanie zamówienia dostawcy, przygotowanie zamówionych towarów oraz ich dostarczenie klientowi. Etapy te można dzielić na jeszcze mniejsze operacje. Przyjmuje się powszechnie, że klient oczekuje jak najkrótszego czasu dostawy, co równocześnie staje się wyzwaniem dla dostawcy oraz jednym z najważniejszych parametrów oceny jego działań w zakresie logistycznej obsługi.

Niezawodność dostawy rozumiana jest jako przestrzeganie terminów, zapewnienie bezpieczeństwa dostarczanych artykułów, uwzględnianie wszystkich zamówionych pozycji oraz gwarancje co do ich jakości. Podkreśla się, że niezawodność dostawy często jest traktowana jako najważniejszy element w obsłudze klienta. Stały czas dostawy lub zmienny ale zgodny z oczekiwaniami zamawiającego umożliwia trafne planowanie produkcji oraz poziomu zapasów. Klienci są skłonni zaakceptować dłuższy czas cyklu dostawy, jeżeli będą przestrzegane ustalone terminy. Ich problem polega na tym, że przedwczesne dostawy tworzą trudności w magazynowaniu, natomiast opóźnienia mogą przyczynić się do kosztownych postojów linii produkcyjnych.

Komunikowanie się oznacza łatwość porozumiewania się kupującego ze sprzedającym, co ma na celu kontrolę procesu realizacji zamówienia. W kontroli tej chodzi głównie o rozwiązywanie pojawiających się problemów, w czym może mieć udział każda ze stron. Dostęp do informacji, a także informowanie partnera o przebiegu procesu realizacji zamówienia, jest pozytywnie oceniane przez klienta. Zasygnalizowanie odstępstwa od uzgodnionych terminów pozwala przygotować się do nowej sytuacji, a w wielu wypadkach uniknąć poważnych konsekwencji takiego zdarzenia.

Wygoda jest elementem obsługi klienta, wymagającym różnicowania działań przedsiębiorstwa w zakresie jakości tej obsługi. Poszczególni klienci mogą mieć różne wymagania, wobec czego system obsługi dostaw powinien być elastyczny i uwzględniać poszczególne preferencje. W procesie dostosowywania się do oczekiwań klientów nie należy jednak zapominać o kosztach. Klient doraźny lub mający bardzo mały udział w sprzedaży przedsiębiorstwa nie może liczyć na to, że na przyklad zostanie mu skrócony czas dostawy lub będzie ona zrealizowana w nocy, gdyż koszt takiej operacji mógłby przewyższyć przychód.

Dokonując oceny tego sposobu definiowania logistycznej obsługi klienta, należy zgodzić się, że obejmuje on najważniejsze aspekty tej obsługi. Równocześnie jednak szczegółowa analiza różnych odmian tej definicji pozwala wyciągnąć następujące wnioski krytyczne:

- Treść kluczowych pojęć czasu, niezawodności, komunikowania się i wygody nie jest jednolicie interpretowana przez poszczególnych autorów, co osłabia jej znaczenie i przydatność, chociaż trzeba mieć świadomość różnorodności postrzegania jakościowych cech obsługi ze strony klientów.

- Wymienione cztery cechy jakkolwiek dobrze opisują definiowane pojęcia to jednak nie jest to opis pełny. Nie wspomina się zupełnie ani o tzw. przedtransakcyjnych elementach obsługi, ani też potransakcyjnych, których znaczenia nie sposób nie dostrzegać we współczesnej logistyce.
- Wyróżnione pojęcia są nieostre, a ich znaczenia krzyżują się ze sobą. W niezawodności mówi się przede wszystkim o czasie cyklu dostawy, pomimo że czas został wyróżniony jako odrębna kategoria. Wyjaśnia się również, że klienci są gotowi do ustępstw, gdy o zmianach w zakresie prawidłowości wykonania dostawy będę odpowiednio wcześniej powiadomieni, co jest z kolei elementem komunikowania się, a więc kolejnej kategorii. Podobnie jak przykład z czasem wyjaśniane jest pojęcie – wygoda.
- Wreszcie – i jest to zarzut najpoważniejszy w definicji – mówi się o „zdolności systemu logistycznego przedsiębiorstwa", a nie o faktycznej obsłudze. Wydaje się, że zdolność mówi jedynie o potencjalnych możliwościach, o stanie systemu logistycznego, co nie koniecznie musi przekładać się na konkretne działania. Klienta interesuje nie tyle potencjał, zdolność i możliwości, co rzeczywiste działania w zakresie logistycznej obsługi. Przykładowo przedsiębiorstwo może mieć bardzo wysoki wskaźnik gotowości dostaw, wskazujący teoretycznie na bardzo wysoką zdolność systemu logistycznego do wydania pełnego asortymentu zamówionych towarów z zapasu magazynowego, jednak w praktyce, w konkretnym przypadku, część zamówionych towarów nie może być wydana. Może się bowiem zdarzyć tak, że przy 95% wskaźniku gotowości dostaw klient dokonujący jednorazowego zakupu znajdzie się dokładnie w strefie tych pięciu brakujących procent, co dla niego będzie faktycznie oznaczać poziom zerowy, a więc obsługę na najniższym poziomie lub raczej brak obsługi i stratę czasu. Tak więc nie należy mylić zdolności do zaspokojenia potrzeb, klientów z faktycznym zaspokajaniem tych potrzeb chociaż trzeba pamiętać, że z punktu widzenia długotrwałej współpracy między przedsiębiorstwami to właśnie zdolność systemu może mieć kluczowe znaczenie.

Drugi nurt wyjaśniania istoty obsługi klienta został zapoczątkowany już w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku przez B. J. La Londe'a. Jego podejście znalazło chyba najwięcej zwolenników, by wymienić wśród nich takie nazwiska, jak: D. M. Lambert, R. J. Stock, J. J. Coyle, M. Christopher czy D. Kempny. Chociaż La Londe nie zaproponował własnej definicji, to jego niezaprzeczalną zasługą było zestawienie istniejących opinii. Uznał bowiem, że różnorodne poglądy na temat obsługi klienta można sprowadzić do trzech sposobów pojmowania jej istoty[4]:

[4] B. J. La Londe, *Customer Servis*, The Distribution Handbook. The Free Press, New York 1985, s. 243.

- Obsługa klienta rozumiana jako określone działania, czyli czynności, które firma powinna wykonać przy realizacji dostawy, aby zaspokoić potrzeby klienta.
- Obsługa klienta jako określony poziom jakości wykonywanych działań, mierzony za pomocą specjalnych norm i wskaźników.
- Obsługa klienta pojmowana jako filozofia zarządzania mająca na celu zapewnienie firmie powodzenia na rynku poprzez zapewnienie swoim klientom satysfakcji osiąganej dzięki możliwie najlepszej obsłudze.

Należy jednak pamiętać, że pomimo przytaczania tej systematyki w wielu książkach poświęconych logistyce nie oznacza to wcale, że podział ten *par excellence* można odnieść do logistycznej obsługi klienta. Logistyczna obsługa obejmuje bowiem tylko tę część obsługi, która odnoszona jest do przepływu dóbr oraz towarzyszących temu przepływowi informacji, co wynika z samej definicji logistyki. Nie można przecież uznać, że logistyczna obsługa klienta to coś więcej niż cała logistyka, na co mogłoby wskazywać jej pojmowanie jako filozofii zarządzania przedsiębiorstwem. Ponadto sama rozłączność wymienionych trzech grup poglądów jest trudna do zaakceptowania. Dlaczego trzeba wybierać między działaniami składającymi się na obsługę klienta a pomiarem i oceną tych działań jako innym sposobem? Przecież jedno z drugim się integralnie łączy i jedno z drugiego wynika. Jeżeli planujemy, organizujemy i wykonujemy działania, mające na celu obsługę klienta, a więc realizujemy pierwsze trzy funkcje zarządzania, to dla osiągnięcia zamierzonych celów trzeba też zrealizować funkcję czwartą, czyli kontrolę. Zaniechanie kontroli, do przeprowadzenia której potrzebny jest właśnie pomiar i ocena wykonywanych działań, czyniłoby całe zarządzanie nieskutecznym i nieefektywnym. Nie wiedzielibyśmy, czy postępujemy właściwie, co należałoby poprawić i czy zmierzamy do zaspokojenia oczekiwań klientów.

Z kolei skoncentrowanie się jedynie na pomiarach, wskaźnikach i standardach logistycznej obsługi klienta byłoby postępowaniem jeszcze mniej rozsądnym, gdyż wielkości te nie spadają z nieba, ale trzeba je osiągać właśnie poprzez konkretne działania w tej dziedzinie. Jak słusznie zauważa M. Chaberek, logistyczna obsługa klienta jest określana przez cały system logistyczny. „Nie ma jakiejś samoistnej logistycznej obsługi klienta”[5]. Zatem postrzeganie tej obsługi już nawet nie w kategoriach działań na wyjściu systemu, a jedynie poprzez wskaźniki i liczby, wydaje się zupełnie niezrozumiałe.

Wydaje się, że logistyczną obsługę klienta trzeba rozumieć nie w jeden z wyróżnionych przez La Londa sposobów, ale łącznie jako określone działania związane z realizacją dostawy, zakorzenione w całym systemie logistycz-

[5] M. Chaberek, *Makro i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 26.

nym, wkomponowane w proces zarządzania przedsiębiorstwem oraz wymagające pomiaru osiąganych efektów[6].

Jak stwierdza D. Kempny, najpełniej istotę obsługi klienta w logistyce wyjaśniają jej elementy[7]. Klasyfikacja dokonana przez La Londa i Zinszera jeszcze w 1976 roku[8] spotkała się z bardzo dobrym przyjęciem i jest popularyzowana do czasów dzisiejszych. Chociaż poszczególni autorzy zastępowali określenie „elementy obsługi" innymi terminami, takimi jak komponenty czy cechy, a także wyróżniali ich różną liczbę i rodzaj, to utrzymał się niezmienny schemat ich podziału na przedtransakcyjne, transakcyjne i potransakcyjne. Do pierwszej grupy La Londe zaliczył:

- pisemnie sformułowana polityka obsługi klienta,
- klient zapoznany z polityką firmy w zakresie obsługi klienta,
- wrażliwa struktura organizacyjna,
- elastyczność systemu dostaw,
- zarządzanie serwisem obsługi.

Do elementów fazy transakcyjnej zostały zaliczone:

- poziom utrzymywanych zapasów,
- zarządzanie informacjami,
- elementy cyklu zamówienia,
- szybkość obsługi wysyłki,
- specjalne operacje związane z wysyłką,
- dokładność wysyłki,
- produkty substytucyjne.

Potransakcyjna obsługa klienta obejmuje:

- instalację, montaż, obsługę gwarancyjną, zmiany, dostosowania, naprawy, części zamienne,
- śledzenie produktu w eksploatacji,
- reklamacje klienta, skargi, zwroty,
- czasowe dysponowanie produktem zastępczym.

Z punktu widzenia logistyki za najważniejsze elementy obsługi klienta uważa się[9]:

- czas dostaw rozumiany jako czas upływający od momentu złożenia zamówienia do chwili dostarczenia produktu klientowi,
- elastyczność dostaw polegająca na dostosowywaniu się firmy pod względem sposobu, wielkości i czasu dostawy do zapotrzebowania klienta,

---

[6] Por. D. J. Bowersox, D. J. Kloss, O. K. Helferich, *Logistical Management*, Macmillan Publishing Company, New York – London 1986, s. 93.

[7] D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 19.

[8] B. J. La Londe, P. H. Zinszer, *Customer Servis: Meaning and Measurement*, National Council of Physical Distribution Management, Chicago 1976.

[9] D. Kempny, op.cit. s. 19.

- gotowość dostaw wynikająca z dostępności produktów z zapasu pozostających na składzie u dostawcy,
- częstotliwość dostaw oznaczająca liczbę dostaw w określonym czasie, na przykład w ciągu dnia, tygodnia czy miesiąca,
- niezawodność dostaw obejmująca prawidłową realizację, terminowość i bezpieczeństwo dostawy,
- kompletność dostaw,
- dokładność dostaw oznaczająca zgodność asortymentową dostawy z zamówieniem,
- dogodność składania zamówień wynikająca z udzielania wyjaśnień, kompetentnego przedstawicielstwa technicznego i prezentacji wyrobów,
- dogodność dokumentacji wymaganej przy składaniu zamówienia.

Nie ulega wątpliwości, że te elementy należy zaliczyć do grupy transakcyjnych, gdyż decydują bezpośrednio o sposobie przeprowadzania transakcji, a także uznać je za logistyczne, gdyż dotyczą realizacji dostaw. Natomiast pozostałe z grupy przed i potransakcyjnych tylko w nieznacznym stopniu wiążą się z logistyką. Nasuwa to wniosek, że systematyka La Londe'a nie może być uznana za klasyfikację elementów logistycznej obsługi klienta, choć w wielu publikacjach tak jest przedstawiana.

Ponadto wydaje się, że nawet prezentacja samych logistycznych elementów według jakiegoś przekonującego kryterium podziału również nie wyjaśnia w dostateczny sposób istoty logistycznej obsługi. Obsługa bowiem – jak to wynika z przeprowadzonej analizy trzech sposobów jej pojmowania, a także z potocznego znaczenia tego słowa, niezależnie od tego czy chodzi o obsługę logistyczną, marketingową, finansową, techniczną, gastronomiczną czy jakąkolwiek inną – wyraża się w określonego rodzaju działaniach, które mogą być wykonane lepiej lub gorzej. Jeżeli nie ma działań, nie przejawia się żadnej aktywności, nie obserwuje się pewnej dynamiki, to trudno w ogóle mówić o obsłudze. Zatem należy przyjąć, że warunkiem koniecznym występowania obsługi, w tym także logistycznej obsługi klienta, są działania w określonej dziedzinie. Jednak nie każdy zespół działań zasługuje na miano obsługi. O obsłudze możemy mówić jedynie wówczas, gdy istnieją dwa obiekty, spośród których jeden obsługuje, a drugi jest obsługiwany. Najczęściej myślimy o dwóch osobach, na ogół sprzedawcy i kupującym, ale możliwe są inne sytuacje, gdy na przykład mechanik wykonuje obsługę techniczną pojazdu lub jedna taśma obsługuje kilka stanowisk pracy. Zatem należy się zgodzić, że drugim warunkiem koniecznym obsługi są dwa obiekty w określonej relacji względem siebie. Skoro tak, to same elementy logistycznej obsługi klienta nie wyjaśniają jej istoty. Po pierwsze dlatego, że jako elementy sugerują strukturę statyczną, nie zaś procesy i dynamikę, a po drugie nie wskazują na obiekty, będące podmiotami tej obsługi. Takie bowiem pojęcia jak dostępność, elastyczność, częstotliwość, niezawodność czy dokładność dostaw wskazują zaledwie na cechy jakościowe i to tylko na ich występo-

wanie, a nie na konkretną wartość. Przypisując tym cechom pewną skalę wartości, możemy oczywiście oceniać składniki czy procesy, do których się odnoszą, jednak nic one nie mówią o konstrukcji, naturze czy istocie tych składników.

Do trzeciego nurtu definiowania logistycznej obsługi klienta można zaliczyć pozostałe próby, które należy uznać za mniej udane, a to ze względu na ich większą fragmentaryczność. Zwykle bowiem nawiązują zaledwie do jednej z cech obsługi klienta[10]. Bardzo często odnosi się to do samego czasu. Przykładem może być definicja, mówiąca, że chodzi o „system rozwiązań, zapewniający klientowi satysfakcjonujące relacje między czasem złożenia zamówienia a czasem otrzymania produktu"[11]. Z takimi redukcjonistycznymi poglądami nie sposób się zgodzić, gdyż nawet rozwinięta lista elementów obsługi La Londa nie wyczerpuje pełnego jej opisu. Niemniej jednak spotkać można także wiele wartościowych choć mniej spopularyzowanych definicji. Za taką można z pewnością przyjąć definicję o brzmieniu: „wszystkie działania niezbędne do przyjmowania, przygotowania, realizowania i finansowej obsługi zamówień klientów oraz energiczne zwalczanie działań nieprawidłowych, jeśli takie działania występowały"[12].

Ocena różnych sposobów definiowania logistycznej obsługi klienta nie wynika jedynie z naukowego obowiązku przeprowadzenia krytyki, ale poprzez dążenie do uchwycenia istoty sprawy ma na celu z jednej strony lepsze zrozumienie dotychczasowych osiągnięć, a z drugiej rozpoznanie zadań oczekujących na rozwiązanie.

## Ocena dorobku w zakresie zarządzania logistyczną obsługą klienta

Pomimo kontrowersji wokół definiowania pojęcia logistycznej obsługi klienta wyniki badań prowadzonych w tym obszarze można uznać za znaczące. Rozpoznano zależność pomiędzy kosztami obsługi klienta a wielkością sprzedaży, co pozwala określić optymalny poziom obsługi oraz granice jej poprawy. Należy jednak zauważyć, że wykresy prezentowane w podręcznikach mają niewielką wartość praktyczną. W przedsiębiorstwie bowiem trudno prognozować reakcję klientów na określony poziom jakości obsługi rynku oraz przypisać poszczegól-

[10] Por. J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Landley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 154.

[11] R. H. Ballou, *Basic Business Logistics. Transportation. Materials Management*, Physical Distribution, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1977, s. 56.

[12] M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 48.

nym poziomom obsługi określone wielkości kosztów. Zważywszy na różnorodność produktów, rynków oraz dynamikę zjawiska, zadanie wydaje się szczególnie trudne do wykonania. Niemniej jednak pewne konstatacje mogą być przydatne w procesie zarządzania, gdyż nakazują koncentrację uwagi na określonych obszarach. Należy tu wskazać na twierdzenie, że przy wysokim poziomie dalsza poprawa obsługi może już tylko nieznacznie zwiększać sprzedaż, a także wymienić opinię, że dążenie do stuprocentowego zaspokajania wszystkich potrzeb, w ostatniej fazie prowadzi do nieproporcjonalnie szybkiego wzrostu kosztów.

Duże znaczenie z punktu widzenia zarządzania ma dorobek w zakresie segmentacji rynku oraz ustalania standardów obsługi. Celem segmentacji jest wyznaczenie części rynku w taki sposób, aby można było lepiej dostosować ich logistyczną obsługę do potrzeb klientów. Segmenty mogą być dane *a priori* lub trzeba je ustalić *a posteriori*. Opracowano też procedurę segmentowania rynku, obejmującą między innymi identyfikację ważnych elementów obsługi, badanie potrzeb klientów, grupowanie nabywców oraz odniesienie wyróżnionych segmentów do cech firmy, które mogłyby pełnić rolę kryterium segmentacji. Znajomość tych zagadnień jest bardzo pomocna w prowadzeniu polityki obsługi klienta na współczesnych rynkach. Niemniej należy wskazać na trudności w tej dziedzinie ze względu na problemy związane z mierzeniem realizowanego poziomu obsługi oraz kontrolą utrzymania standardów. W praktyce niekiedy zdarza się, że standardem jest to, co można zmierzyć, gdyż nie można zmierzyć tego, co nim powinno być[13].

Imponujący jest dorobek w zakresie tworzenia mierników i wskaźników oceny poziomu obsługi klienta w logistyce. Sumując wszystkie spotykane w literaturze miary, można by doliczyć się ponad 50 sposobów mierzenia jakości logistycznej obsługi klienta z zastosowaniem wielu kryteriów podziału. Nie oznacza to jednak możliwości wykorzystania wszystkich w procesie zarządzania logistycznego. Część z nich to ogólne hasła i cechy obsługi, niedające się skwantyfikować, inne z kolei to teoretyczne twory, wyrażające stosunek dwóch wielkości niemających żadnego odniesienia do praktyki gospodarczej. Jednakże istnieje dostateczna podaż miar, nadających się do wykorzystania w procesie zarządzania. Problem może polegać jedynie na gromadzeniu potrzebnych danych, ich przetwarzaniu oraz interpretacji uzyskanych wyników. Ponieważ wszystkie te działania wiążą się z ponoszeniem kosztów, należy w tej dziedzinie wykazać wiele staranności, aby nakłady nie przewyższyły osiąganych korzyści.

Najbardziej wartościowy z praktycznego punktu widzenia, ale niestety najskromniejszy, jest dorobek w zakresie sposobu zarządzania logistyczną obsługą klienta w przedsiębiorstwie. Część autorów w ogóle tego wątku nie podejmu-

[13] M. Ciesielski, *Logistyka*, Terra, Poznań 1996, s. 53.

je, a inni czynią to tylko fragmentarycznie. Na wyróżnienie zasługuje tu M. Christopher, wskazujący na etapy rozwoju polityki obsługi klienta[14]:

- Określenie kluczowych czynników składających się na obsługę klienta.
- Ustalenie relatywnej ważności poszczególnych czynników obsługi dla klientów.
- Określenie pozycji przedsiębiorstwa w zakresie kluczowych czynników serwisu w porównaniu z konkurencją.
- Segmentacja rynku zgodnie z wymogami serwisu.
- Projektowanie „pakietu" obsługi klienta.
- Wprowadzenie zarządzania obsługą klienta i procedur kontroli.

Równocześnie wskazuje, że należy spełnić następujące warunki:

– poznać jak czynniki obsługi klienta wpływają na podjęcie decyzji o zakupie,
– ocenić siłę wzajemnych zależności różnych czynników obsługi,
– rozpoznać indywidualne wymogi obsługi klienta dla każdego produktu, kanału dystrybucji i segmentu rynku.

Jednak i Christopher bardzo krytycznie ocenia zarówno dorobek teoretyczny, jak i stosowane praktyki w zakresie zarządzania logistyczną obsługą klienta. Zdaje się to potwierdzać zasadność wyrażonych dotychczas opinii oraz wskazywać na konieczność prowadzenia dalszych badań w tym zakresie.

## Wyzwania dla zarządzania logistyczną obsługą klienta

Podjęcie problematyki zarządzania logistyczną obsługą klienta wynika z jednej strony ze wzrostu znaczenia tej dziedziny, a z drugiej ze względów poznawczych i z braku potrzebnej wiedzy. P. Blaik wskazując na „wzrost znaczenia poziomu i elastyczności serwisu logistycznego, zwłaszcza w aspektach czasowych, jakościowych, niezawodności", postrzega to zjawisko jako determinantę rozwoju całej logistyki oraz źródło korzyści i przewagi konkurencyjnej firm[15]. Należy zatem odnieść problematykę serwisu logistycznego do zadań i celów stawianych całemu zarządzaniu. Co prawda nie jest to łatwe zadanie, jednak za punkt odniesienia można tu przyjąć – wyróżnionych przez amerykańskiego klasyka teorii organizacji i zarządzania P. Druckera – siedem podstawowych cech charakteryzujących zarządzanie[16]. Porównując działania w zakresie logistycznej obsługi klienta do cech zarządzania w ogóle, można w przybliżeniu ocenić za-

[14] M. Christopher, op.cit., s. 51.

[15] P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 33.

[16] P. F. Drucker, *Management and World's Work*, Harward Business Review 1988, September – October, s. 75-76.

rządzanie serwisem logistycznym. Oto cechy zarządzania według Druckera oraz komentarz logistyczny do tych cech.

**1. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi.** Jego celem jest współdziałanie wielu osób, które pozwala maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników, gdyż ludzie są najważniejszym zasobem organizacji. Tymczasem w teorii logistycznej obsługi klienta zupełnie nie wspomina się o czynniku ludzkim, tak jak gdyby on w ogóle nie istniał. A przecież to właśnie pracownik a nie stan magazynowy odgrywa najważniejszą rolę w obsłudze. To właśnie on, gdy zabraknie określonego towaru, może zaproponować substytut niekiedy jeszcze lepszy, z którego klient będzie bardzo zadowolony. Skutkiem pomijania roli człowieka lub jej niedoceniania w logistycznej obsłudze klienta będzie w tym wypadku niedostarczenie towaru oraz niezadowolenie odbiorcy.

Ważne z tego punktu widzenia jest tworzenie efektywnych zespołów, obsługujących klientów, a także kierowanie nimi. Oznacza to prawidłowy dobór pracowników do obsługi z punktu widzenia potrzebnych kwalifikacji zawodowych, umiejętności, doświadczenia a nawet cech charakterologicznych. Tymczasem w praktyce osoby wydające towar często nie mają o nim większego pojęcia, nie potrafią określić podstawowych parametrów ani odpowiedzieć na wnikliwe pytania. Przykładowo w hurtowni ze sprzętem elektroenergetycznym spotkać można osoby z wykształceniem humanistycznym, które znalazły się w magazynie na skutek redukcji personelu biurowego, traktujące tę pracę jako rodzaj skazania.

Nie należy także zapominać o wyznaczaniu zespołowi długofalowych celów i doraźnych zadań, zapewnieniu wewnątrz zespołu otwartej komunikacji, zarządzaniu relacjami formalnymi wewnątrz zespołu oraz relacjami pracowników zajmujących się obsługą klientów z innymi komórkami organizacyjnymi, a nawet o zarządzaniu nieformalnymi stosunkami pośród pracowników obsługi w celu tworzenia atmosfery harmonijnej współpracy i przeciwdziałania konfliktom. Wszystkie te elementy mogą przekładać się na sposób obsługi nabywcy oraz poziom jego zadowolenia z dokonanej transakcji.

**2. Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.** Oznacza to konieczność respektowania podczas obsługi norm zachowań i wartości cenionych przez klienta. Jeżeli mówimy o ważnej roli logistyki z tytułu dostarczania klientowi towaru, to nie należy ograniczać się, jak to ma miejsce w literaturze logistycznej, tylko do technicznych czynności. To nie „elementy" obsługują klienta, ale pracownik posługujący się tymi elementami. Niewłaściwa postawa pracownika, brak wiedzy, niecierpliwość czy nawet niechęć do klienta mogą go skutecznie zniechęcić pomimo wysokiej zdolności systemu logistycznego. Problematyka ta nabiera szczególnego znaczenia w kontaktach z klientami zagranicznej proweniencji, których udział systematycznie rośnie w sprzedaży polskich firm.

**3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji.** Wydaje się, że w tej dziedzinie występują największe braki, gdy chodzi o zarządzanie logistyczną obsługą klienta. Pogląd taki uzasadniają dwie obserwacje. Po pierwsze pracownicy działów obsługi bardzo często ani nie uświadamiają sobie swojej szczególnej roli w przedsiębiorstwie, ani też nie identyfikują się z celami przedsiębiorstwa. Nie zawsze można ich za to potępiać, gdyż najczęściej taki stan jest skutkiem zaniedbań kierownictwa, jednak w każdym przypadku w sposób świadomy lub nieuświadomiony będzie się to ujemnie przekładać na zdobywanie nowych oraz utrzymywanie dotychczasowych klientów. Wiele czołowych firm już to zrozumiało, poddając szczególnej trosce i nadzorowi niedocenianych dotąd pracowników obsługi.

Po drugie równie duże, a może nawet większe, braki obserwuje się w zakresie integracji działań, zmierzających do możliwie najlepszej logistycznej obsługi klienta. Należy pamiętać, że logistyczna obsługa klienta nie ogranicza się do postępowania z nabywcą w czasie transakcji zakupu i przekazywania towaru. Aby to postępowanie było satysfakcjonujące dla nabywcy, należy zaangażować cały system logistyczny poczynając od zaopatrzenia, a może nawet od badań, rozwoju i planowania produktu. Wszystkie fazy i operacje procesu logistycznego muszą być zorientowane na tworzenie wartości dla klienta, wobec czego wszystkimi należy w takim duchu zarządzać. W praktyce jednak to rozproszenie działań w obrębie całej organizacji najczęściej nie jest koordynowane. Często te ważne zadania i cele logistyczne nie są nawet wyraźnie określone ani też przydzielone poszczególnym stanowiskom. Przykładowo nie wiadomo, kto w firmie określa politykę poziomu zapasu wyrobów gotowych ani też kto kieruje reklamacjami. Dlatego konieczna jest identyfikacja takich działań oraz ich koordynacja. Zarządzanie obsługą klienta powinno być jedną zintegrowaną funkcją w przedsiębiorstwie, której realizacja musi znaleźć swoje odbicie w procesie zarządzania.

**4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się.** W naszym przypadku chodzi o adaptację logistycznej obsługi do zmieniających się warunków oraz stałe doskonalenie się realizatorów tej obsługi. Zarówno w literaturze podejmującej zagadnienie logistycznej obsługi, jak i w praktyce rzadko przywiązuje się uwagę do dynamiki zjawiska, traktując całą sprawę tak, jak gdyby wymagała ona jednorazowego przygotowania, a następnie powielania przyjętych schematów. Tymczasem sytuacja na rynku ciągle się zmienia, klienci zgłaszają nowe wymagania, pojawiają się nowe sposoby obsługi, konkurenci podnoszą poziom obsługi i to wszystko wymaga działań adaptacyjnych lub – jeszcze lepiej – nowych oryginalnych rozwiązań.

**5. Zarządzanie wymaga komunikowania się.** Obszar logistycznej obsługi klienta wymaga intensywnego obiegu informacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i wymiany informacji z otoczeniem. W pierwszym wypadku dotyczy to przede wszystkim informacji, towarzyszącej przepływowi dóbr, ale także chodzi o informacje przekazywane w przeciwnym kierunku, a mające swoje źródło na styku firmy z klientem. Przykładowo reklamacja klienta co do sposobu dostarczenia towaru nie może być postrzegana jako utrapienie i wygaszana bez żadnych konsekwencji dla funkcjonowania systemu logistycznego, ale powinna być rozpatrywana z całą starannością w tych wszystkich elementach systemu, w których może mieć swoje źródło.

Wymiana informacji z otoczeniem z jednej strony wiąże się z badaniem rynku i potrzeb klientów, a z drugiej z poszukiwaniem lepszych sposobów obsługi. Wymienione postulaty pokazują, że w tej dziedzinie zarządzanie logistyczną obsługą klienta wymaga dalszego rozwoju.

**6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników.** Jak na to zwrócono wcześniej uwagę, w literaturze można spotkać imponującą liczbę wskaźników, odnoszących się do logistycznej obsługi klienta, jednak niewiele z nich nadaje się do zarządzania tym obszarem. Cecha zgłoszona przez Druckera nie odnosi się bowiem tylko do pomiaru *status quo*, ale chodzi tu o miary pozwalające stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działań. Stosowanie wskaźników musi umożliwiać nie tylko reakcję na zaszłości, ale także prognozować przebieg zjawiska obsługi oraz podejmować działania zaradcze. Konieczne więc wydaje się rozpoznanie przydatności znanych wskaźników z punktu widzenia celów, jakim mają służyć oraz warunków, w jakich mogą być stosowane, a także poszukiwanie lepszych sposobów badania jakości serwisu logistycznego.

**7. Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.** Postulat ten ma szczególnie ostrą wymowę w stosunku do logistycznej obsługi klienta. Co prawda logistyczna obsługa nie wyczerpuje ani całej obsługi, ani tym bardziej wszystkich działań w przedsiębiorstwie, które mogą wpływać na poziom zadowolenia klienta z dokonanego zakupu, jednak jej rola jest nie do przecenienia. Wskazuje na to fakt, że aż połowa skarg składanych przez klientów w Stanach Zjednoczonych była wynikiem niedociągnięć logistycznych[17].

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w wielu wypadkach problematyka logistycznej obsługi klienta traktowana jest nie tyle w kategoriach zarządzania, co z punktu widzenia obserwatora. Często pojmuje się ją tylko jako wynik na wyj-

[17] F. Beier, K. Rutkowski, op.cit., s. 45.

ściu firmy bez sięgania do korzeni zjawiska, bez realizacji podstawowych funkcji zarządzania. Zatem konieczne są dalsze badania w zakresie planowania, organizowania, motywowania i kontroli w odniesieniu do serwisu logistycznego, a także analizy przyczynowe pozwalające uczynić z logistycznej obsługi klienta efektywniejsze źródło i sposób realizacji strategii oraz celów przedsiębiorstwa. Dodatkowym wyzwaniem może przy tym być zarządzanie logistyczną obsługą klienta w całym łańcuchu dostaw, albowiem konstrukcja takich łańcuchów uzasadniana jest w znacznym stopniu jakością serwisu logistycznego[18].

## Literatura


Ballou R. H., *Basic Business Logistics. Transportation. Materials Management, Physical Distribution*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1997

Beier F. J., Rutkowski K., *Logistyka*, SGH, Warszawa 1993

Berkowitz E. N., Kerin R. A., Rudelius W., *Marketing*, Homewood JL, Irwin 1989

Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001

Bowersox D. J., Kloss D. J., Helferich O. K., *Logistical Management*, Macmillan Publishing Company, New York – London 1986

Chaberek M., *Makro i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002

Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996

Ciesielski M., *Logistyczna obsługa klienta*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2001, nr 12

Ciesielski M., *Logistyka*, Terra, Poznań 1996

Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa-Poznań 1999

Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002

Drucker P. F., *Management and World's Work*, Harward Business Review 1988, September-October

Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001

La Londe B. J., *Customer Servis*, The Distribution Handbook. The Free Press, New York 1985

La Londe B. J., Zinszer P. H., *Customer Servis: Meaning and Measurement*, National Council of Physical Distribution Management, Chicago 1976

Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003


[18] Por. J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 23 i 36.