

Artykuł pochodzi z publikacji: *Determinanty nowoczesnego zarządzania*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2018

*prof. nzw. dr hab. Wiesław Harasim<sup>1</sup>, dr inż. Jacek Dziwulski<sup>2</sup>*

## **Logistyczna obsługa klienta i jej znaczenie z perspektywy strategii organizacji**

### **Abstrakt**

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia logistycznej obsługi klienta w realizacji strategii organizacji. Proces budowania obsługi klienta wymaga wdrażania odpowiedniej strategii, która dostosowana powinna być z jednej strony do aktualnych możliwości organizacji (przede wszystkim zasobów finansowych, niematerialnych i technologicznych), a z drugiej do potrzeb wyrażanych przez klientów.

**Słowa kluczowe:** logistyczna obsługa klienta, strategii logistycznej obsługi klienta.

Kody JEL: M15

---

<sup>1</sup> Rektor Wyższej Szkoły Promocji, Mediów i Show Businessu w Warszawie

<sup>2</sup> Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Katedra Strategii i Projektowania Biznesu

# **Abstract - Logistic customer service and its importance from the perspective of the organization's strategy**

The purpose of the article is to indicate the importance of logistic customer service in implementing the organization's strategy. The process of building customer service requires the implementation of an appropriate strategy, which should be adapted on the one hand to the current capabilities of the organization (primarily financial, intangible and technological resources), and on the other hand to the needs expressed by clients.

**Keywords:** logistic customer service, logistic customer service strategies.

JEL codes: M15

## **Wstęp**

Najważniejszym zadaniem logistyki jest zagwarantowanie klientom możliwie najwyższej jakości obsługi przy dopuszczalnym i tolerowanym poziomie kosztów związanych z wykonaniem czynności logistycznych. Zadowolająca klienta jakość obsługi jest najlepszym sposobem na zatrzymanie dotychczasowych klientów i pozyskanie nowych. Pozwala organizacjom skutecznie konkurować na coraz bardziej wymagających rynkach w kraju, czy na świecie. W dzisiejszych burzliwych czasach zdobycie przez firmę przewagi konkurencyjnej, nie wynika tylko, ze stosowania nowoczesnych technologii, bądź wprowadzania innowacyjnych produktów, ale także ze skutecznej logistycznej obsługi klienta. Coraz trudniej jest dostrzec różnicowanie techniczne i jakościowe produktów, w przeciwieństwie do poziomu obsługi klienta świadczonej przez daną organizację. Zatem logistyczna obsługa klienta powinna stać się fundamentem każdego systemu logistycznego, a także przyświecać realizacji procesów logistycznych.

Problematyka logistycznej obsługi klienta jest obecna w literaturze z powodu rosnącej konkurencji na rynku globalnym. Uzmysłowiono sobie, że nie ma lepszej drogi do sukcesu organizacji, jak tylko przez klientów. Niektórzy twierdzili, że głównym celem każdej organizacji jest jak najlepsza obsługa klienta (Długosz, 2005, s. 7). Termin obsługi

klienta jest bardzo obszerny i zawiera zarówno elementy przedtransakcyjne (opracowanie standardów obsługi klienta, pisemne sformułowanie polityki obsługi klienta, procedury, instrukcje, szkolenia z zakresu obsługi klienta), elementy transakcyjne (wygodny sposób składania zamówień, dostępność substytutów) i elementy potransakcyjne takie jak gwarancje, serwis czy usługi posprzedażowe (Kramarz, 2014, s. 43).

## **1. Logistyczna obsługa klienta w świetle badań studialnych**

Obsługa klienta jest najważniejszym pojęciem występującym we współczesnej logistyce. Wynika to z zasad zarządzania logistycznego, które najkrócej przedstawia znana reguła 7R. Zakłada ona, że logistyka to działania, które zapewniają dostępność odpowiedniego produktu we właściwej ilości, odpowiednim stanie, miejscu oraz czasie, właściwemu klientowi po prawidłowych kosztach. D. Kempny definiuje obsługę klienta na dwa sposoby:

- jako system rozwiązań, który zapewnia klientom satysfakcjonujące relacje pomiędzy czasem złożenia dyspozycji, a czasem odebrania produktu.
- jako system rozwiązań zapewniający takie relacje pomiędzy czasem dokonania zamówienia, a czasem otrzymania produktu przez klienta, tak aby go całkowicie zadowolić, oraz utrzymywać to zadowolenie, w jak najdłuższym czasie.

Mimo, że obsługa klienta nie ma jednoznacznej definicji, szeroko rozumiani dostawcy rozpatrują logistyczną obsługę klienta na trzech poziomach zaangażowania.

1. Obsługa klienta jako określone działania (customer service as an activity). Obsługa klienta na pierwszym poziomie postrzegana jest jako główne i najważniejsze zadanie, któremu firma musi podołać, aby zadowolić klienta. Na tym poziomie obsługa klienta związana jest z zarządzaniem dystrybucją fizyczną. Działania odnoszące się do tego poziomu to między innymi: kalkulacje kosztowe, proces przyjmowania oraz obsługi zamówień, wysyłka, kompletacja, fakturowanie, przyjmowanie zwrotów, zarządzanie zapasami, oraz przygotowywanie niezbędnej dokumentacji. Wykonywanie wszystkich wymienionych

czynności to obsługa klienta, która jest najważniejszym obowiązkiem przedsiębiorstwa. Zdarza się, że organizacja mimo odpowiedniego i sumiennego wykonania tych obowiązków nie osiąga oczekiwanych i pożądaných rezultatów.

2. Obsługa klienta jako wymiar doskonałości (customer service as performance measures). Drugi poziom przedstawia obsługę klienta, jako pomiar doskonałości działań w systemie, czyli na przykład liczba złożonych zamówień spełniająca wyznaczone limity, lub procentowy wskaźnik wykonanych zamówień. Na danym poziomie konieczne jest ustalenie mierników poziomu obsługi, przeprowadzanie ich pomiaru, a także zestawianie ich z opracowanymi normami. Zakłada się, że organizacja spełniła już wszelkie wymogi stawiane na pierwszym poziomie to znaczy opracowało podstawy operacyjnego zarządzania dystrybucją.

3. Obsługa klienta jako filozofia i misja danej organizacji (customer service as a philosophy). Na trzecim poziomie obsługa klienta traktowana jest jako zobowiązanie, że organizacja zapewni w całości spełnienie oczekiwań stawianych przez klienta przez perfekcyjny poziom usług. Klienci oraz ich zamówienia traktowane są unikatowo i szczególnie.

W logistycznej obsłudze klienta stosuje się wszystkie trzy scharakteryzowane poziomy zaczynając od ostatniego. W pierwszym etapie organizacja przyjmuje filozofię, w całości ukierunkowaną na klienta. Oznacza to, iż potrzeby klienta są uznawane za najważniejsze, a zasobami dysponuje się w taki sposób, aby poznać oraz zaspokoić jego potrzeby. Ciężko jest określić, w jakim stopniu filozofia zgadza się z obsługą, dlatego w kolejnym etapie, ustala się normy, oraz mierniki za pomocą, których ocenia się wykonanie wszystkich elementów obsługi klienta.

Elementy te w prosty sposób da się zmierzyć oraz łatwo poddają się standaryzacji. Później określa się kilka elementów, które są ważne w obsłudze klienta oraz ich stopień znaczenia. W końcowym etapie określa się przebieg procesu, który zezwoli na wykonanie oraz ocenę elementów mających wpływ na obsługę.

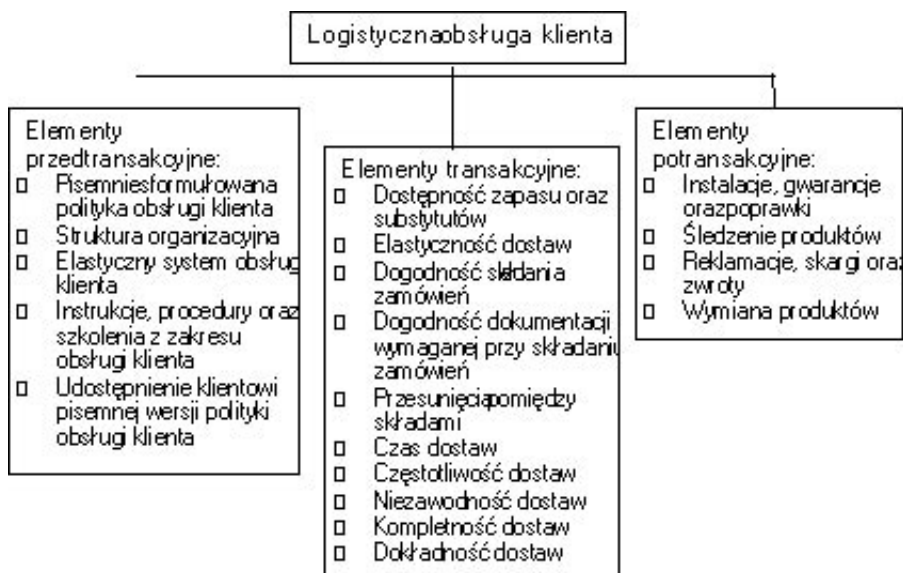
Konsumenci cenią marki nade wszystko za jakość usług i produktów, wiarygodność i zrozumienie wszelkich potrzeb nabywców. Na poziom zaufania do danej marki wpływają osobiste doświadczenia każdego klienta w kontaktach z ofertą konkretnej marki. Podczas

dokonywania zakupów nabywcy często kierują się opinią znajomych i rodziny. Spośród kryteriów decydujących czy obdarzamy daną markę zaufaniem, najważniejsza jest zazwyczaj wiarygodność. Dla pozostałych konsumentów istotniejsza może być jakość oferowanych produktów i usług przed daną markę oraz doświadczenie.

Organizacja tworząc politykę obsługi klienta powinno przede wszystkim przemyśleć kto jest jego klientem. W marketingu pojęcie klienta często ogranicza się do konsumenta finalnego wyrobów oferowanych przez daną firmę. W logistyce klient postrzegany jest jako członek łańcuchów logistycznych.

Z powodu różnic w postrzeganiu klienta występuje brak porozumienia, kto i dla kogo powinien tworzyć politykę obsługi klienta. Dobrze przygotowany program obsługi klienta powinien obejmować trzy główne grupy elementów.

**Rysunek 1. Elementy obsługi klienta.**



Źródło: Golemska E., Podstawy logistyki, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006, s. 77.

Elementy przedtransakcyjne związane są z przygotowaniem organizacji do jak najlepszej obsługi klienta. Mają one duże znaczenie w kształtowaniu oczekiwań klientów. Elementy te mają duży wpływ na postrzeganie firmy przez klientów jak również na ich satysfakcję z oferowanych usług. Są to działania niestandardowe, które wymagają

ogólnego spojrzenia na przedsiębiorstwo. Przygotowanie tych działań należy do naczelnej kadry zarządzającej. Do najważniejszych elementów przedtransakcyjnych należą:

- sformułowana na piśmie polityka obsługi klienta – powinna zawierać realne potrzeby oraz preferencje klientów, do których kierowana jest oferta przedsiębiorstwa. Później należy sformułować cele, które mają być zrealizowane poprzez politykę obsługi klienta i następnie zaprojektować standardy obsługi. Polityka powinna również obejmować sformułowane mierniki, które umożliwiają monitorowanie poziomu oferowanych usług, częstość pomiaru oraz czynności, które należy wykonać w przypadku odchylenia ich od ustalonych norm,

- struktura organizacyjna – nie istnieje w rzeczywistości taka struktura organizacyjna, która byłaby najlepiej dostosowana dla określonej polityki obsługi, jednak takie struktury należy ukształtować. Struktura ma za zadanie ułatwić kooperację oraz komunikację pomiędzy komórkami, które są odpowiedzialne za wdrożenie polityki obsługi,

- elastyczny system obsługi klienta – zapewnia on niezawodną oraz prawidłową obsługę nawet w krytycznych i niespodziewanych sytuacjach takich jak przerwy w dostawie energii, klęski żywiołowe czy strajk pracowników. Ważne jest, aby organizacja potrafiła dostosować się do szczególnych i wyszukanych wymagań najbardziej dochodowych klientów,

- instrukcje, procedury oraz szkolenia z zakresu obsługi klienta – przygotowanie organizacji do obsługi klienta to również stworzenie procedur oraz instrukcji relacji z klientami. Po opracowaniu procedur i instrukcji należy przeszkolić pracowników w ich zakresie. Dodatkowo należy pamiętać o szkoleniach praktycznych i seminariach dla klientów, które mają pomóc im doskonalić umiejętność zarządzania zapasami oraz zamawiania,

- udostępnienie klientowi pisemnej wersji polityki obsługi – obsługa klienta jest usługą niematerialną i dla klienta jej zakup związany jest z ryzykiem. Pisemna wersja polityki obsługi klienta pozwoli klientowi zaznajomić się z ofertą przedsiębiorstwa oraz zmniejszyć jego niepewność (Cichosz, 2001, s. 84 – 86).

Jak twierdzą logiści elementy transakcyjne są najważniejszymi elementami obsługi klienta, ponieważ związane są z bezpośrednim kontaktem przedsiębiorstwa z klientem. Prawidłowa realizacja tych

elementów w dużym stopniu decyduje o zadowoleniu klienta z oferty. Ze względu na to zaleca się nieustanne monitorowanie tych elementów oraz wychwytywaniu ewentualnych potknięć przedsiębiorstwa w dostarczaniu ich. Należy również poszukiwać przyczyn usterek, a później je eliminować.

- Dostępność zapasu – zgłaszany popyt przez klientów może być od razu zaspokojony z zapasów znajdujących się w magazynie u dostawcy. Wielkość dostępności produktów mierzy się odsetkiem zleceń wykonanych w danej chwili z zapasów przedsiębiorstwa bądź odwrotnie, odsetkiem produktów brakujących na składzie u dostawcy w momencie, kiedy klient o nie pyta.

- Firmy konkurujące ze sobą obsługą klienta zapewniają oraz utrzymują stan gotowości do realizacji zleceń minimum w 98%.

- Dostępność substytutów – kiedy poszukiwany produkt przez klienta jest niedostępny, zastanawia się nad zakupem produktu substytucyjnego. Klient może wtedy wybrać ten sam produkt tylko w innym rozmiarze opakowania bądź zupełnie inny produkt, który spełni jego oczekiwania na tym samym albo lepszym poziomie. Jeżeli klient spośród dostępnej oferty znajdzie chociaż jeden substytut dla szukanego przez niego produktu to poziom jego obsługi wzrasta (bez zbędnego wkładu w zapasy brakującego produktu) (Cichosz, 2001, s. 86).

- Elastyczność dostaw – jest to zdolność dopasowania asortymentu, wielkości, czasu oraz sposobu doręczenia do oczekiwań klientów. Elastyczność w czasie dostaw to na przykład dostawa w nocy, dostawa bieżącego dnia oraz do południa dnia kolejnego. Przykładem wysokiej elastyczności dostaw byłaby gotowość dostaw w nocy, dostawy bardzo małych ilości produktów bądź szkodliwych dla środowiska. Elastyczność dostaw to również zdolność obsługi zleceń zaległych, wykonywanych z opóźnieniem, zleceń specjalnych oraz awaryjnych, które mają bardzo krótki czas realizacji, a także szybsze przewozy i substytucje materiałów i produktów.

- Zlecenia zaległe – są związane z wyższymi kosztami u dostawcy, a także ze stratami lub niezadowoleniem klienta. Ważne jest, aby w takim przypadku uczciwie i szybko poinformować klienta o zaistniałej sytuacji (przewidywane daty wysyłki i dostawy, stan zapasów, z jakich będzie wykonane zamówienie, ewentualne ulgi, specjalne udogodnienia tj. miejsce dostawy).

- Zlecenia specjalne i awaryjne o skróconym czasie dostaw

wy - z takimi zleceniami wiążą się wyższe koszty administracyjne, transportu oraz spedycji, a także koszty przepływu informacji. W przypadku niedostarczenia przesyłki starty dla klienta mogą okazać się jeszcze wyższe. Ze względu na to, że te dostawy są bardzo dużym obciążeniem dla całego łańcucha dostaw, nie każdy klient kwalifikuje się do nich. Dostawca sam decyduje, który klient może skorzystać z dostaw specjalnych. Kryterium rozstrzygające to przede wszystkim udział klienta w dochodach przedsiębiorstwa bądź rodzaj dostarczanego produktu, zwłaszcza produkty niezbędne w codziennym życiu (nabiał, owoce, pieczywo).

- o Dostawy buforowe – dostawy specjalne mogą również powodować konieczność wcześniejszego załatwiania dostaw pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha. Taki rodzaj „buforowania” zapobiega wyczerpaniu zapasów kolejnych dostawców, a także zapobiegliwie wyprzedza popyt zgłaszany przez klientów.

- o Substytucje materiałów i produktów – zdarzają się sytuacje, kiedy produkt bądź materiał zamówiony przez klienta jest niedostępny. Wtedy bardzo ważnym elementem obsługi są substytucje. Niedostępny produkt zastępuje się pozycją o innym wymiarze, bądź zupełnie innym produktem, tak samo dobrym, a często nawet lepszym od początkowo zamawianego (Kempny, 2001, 21 – 22).

Warto wspomnieć, iż elastyczność to element obsługi klienta, który decyduje o niezawodnych dostawach w warunkach kłopotliwych i niezaplanowanych, czyli: strajki pracowników, braki energii i surowców, opóźnienia oraz klęski żywiołowe.

- Dogodność składania zamówień – klienci chcą współpracować z przedsiębiorstwami, które są im przyjazne. Elastyczny system, łatwe procedury, formularze i różnorodność form składania zamówień to elementy, które wabią klientów. Nieprawidłowości w tym obszarze powinny być wychwycone i poprawione (Cichosz, 2001, s. 87). Na etapie składania zamówienia ważną rolę spełniają wszelkie udogodnienia kierowane w stronę klienta. Wiążą się z:

- udzielaniem odpowiedzi na pytania klientów oraz w miarę możliwości sprawnym realizowaniem zamówień telefonicznych (wraz z krótkim oczekiwaniem na połączenie), internetowych i składanych na pocztę elektroniczną. Często zapytania telefoniczne klientów mają miejsce podczas składania zamówienia, co wymaga specjalnie przeszkolonych pracowników,



- wykwalifikowanym przedstawicielstwem technicznym, który w godny sposób zaprezentuje przedsiębiorstwo w kontaktach z klientami,

- innymi ułatwieniami na przykład darmowe wykonanie przedwstępnej faktury przed podpisaniem umowy, albo udzielenie darmowych informacji o produktach oraz ich dostawie.

- Dogodność dokumentacji wymaganej przy składaniu zamówień – najlepiej, aby była ona łatwa w sporządzaniu, dokładna, a także dopasowana do standardowej dokumentacji używanej w organizacji dostawy oraz u klienta.

Ważne jest, aby dokumenty były dostosowane do aktualnych przepisów prawnych oraz, aby klient nie miał jakichkolwiek wątpliwości w związku z nimi (Kempny, 2001, s. 23 – 24).

- Przesunięcia pomiędzy składami – dana operacja ma miejsce, kiedy wystąpi brak zamówionego produktu w jednym z magazynów przedsiębiorstwa. Polega to na tym, że przemieszcza się produkt między składami, albo dzieli zamówienie i realizuje się je poprzez kilka składów z dostarczeniem prosto do klienta. W polityce obsługi klienta powinno być zawarte kiedy korzystać z przesunięć między składami, a kiedy dzielić zamówienie na części.

- Czas dostaw – jest to czas od chwili złożenia zamówienia do momentu odebrania produktu przez klienta. Łączny czas dostawy dzieli się na kilka elementów.

- Czas złożenia zamówienia- jest to czas, który zależy od wybranego sposobu porozumiewania się klienta z firmą oraz składania zamówień przy użyciu poczty, telefaxu, Internetu, telefonu czy też bezpośrednio (poprzez akwizytorów lub osobiste dostarczenie).

- Czas opracowania zamówienia – czas, który zależy od systemu obiegu dokumentów oraz sposobu opracowania. Weryfikuje się wtedy zdolności płatnicze klienta, przekazuje informacje o nowym zleceniu w celach rejestracyjnych oraz sprawozdawczych, a także sporządza się dokumentację. Większość z wymienionych działań można wykonać w tym samym czasie oraz w trybie natychmiastowym pod warunkiem, że informacje będą przetworzone elektronicznie. Jeśli warunek zostanie spełniony to czas przetworzenia i przekazania informacji o zleceniu będzie bardzo krótki. Po weryfikacji zdolności płatniczej klienta, operator sprawdza gdzie składowany jest towar oraz podejmuje decyzję o jego wysyłce. Wszelkie informacje o tym procesie

są automatycznie zapisywane oraz przekazywane przed Internet, EDI (ang. Electronic Data Interchange) czy też Intranet w miejsca gdzie są konieczne albo wyczekiwane (na przykład do spedytora, klienta, działu marketingu).

- Czas przygotowania zamówienia – jest to czas, w którym przygotowuje się zamówione produkty do wysyłki. Obejmuje wyszukiwanie, kompletowanie, pakowanie oraz załadowywanie produktów do środków transportu.

- Czas wysyłki – czas liczony od chwili załadowania zamówionych produktów na środki transportu do chwili dostarczenia ich do ustalonego miejsca. Rodzaj transportu, trasa dostawy, oraz odległość to czynniki, od których zależy czas przewozu (Kempny, 2001, s. 19 – 20).

- Częstotliwość dostaw – jest to liczba dostaw w określonym czasie (dzień, doba, tydzień, miesiąc). Zależy ona od gatunku dostarczanych produktów oraz samej organizacji dostaw. Częstotliwość dostaw jest bardzo ważna w przypadku artykułów spożywczych (dostawy ciągle produktów żywnościowych, szybko psujących, codziennie powszechnie spożywanych na przykład nabiał czy pieczywo) oraz innych produktów masowo spożywanych. Zapas takich produktów powinien być stale uzupełniany. Potrzebna częstotliwość dostaw jest określana po konfrontacji z kosztami (są to koszty utrzymania zapasów, magazynowania oraz transportu, zamawiania). W systemach JIT (ang. Just in time) liczba dostaw regulowana jest na podstawie funkcjonowania całego systemu. Częstotliwość dostaw uważana jest obecnie za jedną z najważniejszych miar osiągniętego poziomu obsługi klienta.

- Niezawodność dostaw – bardzo często ten element w łańcuchu dostaw jest ważniejszy dla klienta niż czas dostawy. Najpopularniejsza strategia zarządzania zapasami zakłada, że stan zapasu zależy od czasu dostawy, ale również od wielkości zapasu zabezpieczającego. Niezawodność dostaw to poprawnie dokonana realizacja zamówienia i punktualna dostawa. Z niezawodnością wiąże się również utrzymanie na jak najniższym poziomie strat, pomyłek oraz ubytków.

- Kompletność dostaw – jest to zdolność dostawcy do zrealizowania całej specyfikacji zamówionego asortymentu. Niedotrzymanie standardów w tym zakresie skutkuje dostarczeniem niepełnej partii zamówionych produktów.

- Dokładność dostaw – jest to zgodność produktów dostarczo-

nych z zamówionymi. Ten element współgra z kompletnością i niezawodnością dostaw. Dokładność dostaw pokazuje czy system logistyczny firmy jest sprawny (Dobrzyński, 2004, s. 16 – 18).

Elementy potransakcyjne gwarantują klientom właściwe użytkowanie produktów, a także zabezpieczają ich interesy oraz zdrowie. Dostawcom i producentom dają możliwość stwierdzenia czy dany produkt działa tak jak powinien, w momencie, gdy klient zaczyna go używać.

- Instalacje, gwarancje oraz poprawki – klient w fazie posprzedażowej otrzymuje całą dokumentację wyjaśniającą funkcjonowanie produktów oraz gwarancje posprzedażowe. Klientom zapewnia się również dostęp do części i napraw. Wymienione elementy w dużym stopniu wpływają na decyzje o zakupie. Z tego powodu opracowuje się je jeszcze w fazie przedtransakcyjnej. Wykonanie tych elementów poddaje się ocenie i kontroluje się tak samo jak elementy transakcyjne.

- Śledzenie produktów – jest to element bardzo ważny w branżach gdzie uszkodzony lub zepsuty produkt musi być natychmiastowo wycofany z rynku. Przykładowo każdy lek ma swój indywidualny numer seryjny, poprzez który firma ma możliwość zidentyfikowania go i w razie konieczności szybko wycofać z rynku.

- Reklamacje, skargi oraz zwroty – zazwyczaj kojarzą się negatywnie, lecz rzetelne i szybkie załatwienie ich jest okazją, by pokazać klientowi jak bardzo firmie na nim zależy oraz jak dużo jest w stanie dla niego zrobić.

- Wymiana produktów – tak jak przy zwrotach czy reklamacjach, wymiana wadliwych produktów związana jest z przeciwnym do standardowego kierunku przepływu towarów oraz powstającymi z tego powodu ogromnymi kosztami. Jednak zignorowanie wymiany może mieć znaczące skutki dla marki oraz reputacji przedsiębiorstwa (Cichosz, 2001, s. 88 – 89).

## **2. Strategie logistycznej obsługi klienta**

Strategia obsługi klienta jest to perspektywa, plan oraz wzorzec działania, który ma na celu utrzymanie się na rynku bądź zdobycie określonej pozycji. Strategię buduje się i wykonuje na trzech poziomach zarządzania. Na poziomie strategicznym ustala się konfigurację systemu logistycznego, czyli rozmieszczenie magazynów, sposoby

wykonywania zamówień, środki transportu oraz jaki ma być poziom obsługi klienta. Na poziomie taktycznym określa się w jaki sposób pozyskać zasoby, jak będą wykorzystywane, a także podejmowane są działania mające na celu optymalizację poziomu zapasów, efektywne wykorzystanie opakowań i minimalizację czasu przepływu dóbr. Decyzje taktyczne konkretnie opisują to co zostało ustalone na poziomie strategicznym i dotyczą m.in.:

1. Wielkości przechowywanych zapasów oraz ich kontroli;
2. Ilości, wyposażenia oraz wielkości magazynów;
3. Wyboru środków transportu;
4. Wyboru dostawców.

Poziom operacyjny odnosi się do zadań wykonywanych codziennie, zabezpieczających przepływ dóbr w firmie i poza nią, aż do klienta finalnego. Wśród zadań codziennych wymienia się: sporządzanie zamówień na materiały, załadowywanie środków transportu, pakowanie, przemieszczanie produktów z magazynów (Kempny, 2001, s. 80).

Strategie obsługi klienta, z jakich korzystają przedsiębiorstwa najłatwiej klasyfikuje D. Kempny. Klasyfikacja wygląda następująco:

• ze względu na stosunek przedsiębiorstwa do konkurencji i klientów wyróżnia się:

- strategie konkurencyjne,
- strategie niekonkurencyjne,
- nowoczesne strategie kooperacyjne, do których należą łańcuch dostaw II i III stopnia oraz obsługa klienta poprzez dynamiczne sieci informacyjne,

• ze względu na udział w rynku wyróżnia się:

- strategie lidera,
- strategie pozostałych uczestników rynku,

• ze względu na wykorzystywane rozwiązania logistyczne w obsłudze masowego rynku wyróżnia się:

- standardowe strategie dystrybucji fizycznej,
- nowoczesne strategie dostaw,

• ze względu na etap rozwoju firmy oraz poziom zaawansowania zarządzania logistycznego wyróżnia się:

- funkcjonalne strategie obsługi,
- strategie obsługi w systemach logistycznych,
- obsługa klienta w sieciach informacji,

- ze względu na zasięg geograficzny wyróżnia się:
  - strategię globalną,
  - strategię regionalną (Kempny, 2001, s. 81 – 82).

Łatwo zauważyć, że nowoczesne strategie mają silne powiązanie z zasadami konkurencji. Są to strategie konfrontacyjne takie jak: strategia rdzenia umiejętności logistycznych, strategia doboru klienta, strategia trade offs, strategia niskich kosztów obsługi oraz strategia wybranego elementu logistycznej obsługi klienta.

Strategia rdzenia umiejętności logistycznych zakłada, że przedsiębiorstwa robią to co, co potrafią robić najlepiej. Rdzeniem umiejętności jest zdolność do tworzenia nowej, oryginalnej i niepowtarzalnej wiedzy w przyszłości. Strategia ta jest daleka od rutyny i wiedzy już istniejącej. Organizacje o podobnych rdzeniach umiejętności są dla siebie silnymi konkurentami. Strategia ta ma na celu przede wszystkim zaspokajanie nowych potrzeb klientów oraz wyprzedzenie konkurencji w zakresie oferowanego pakietu usług logistycznych bądź standardów obsługi, które muszą być na najwyższym poziomie.

Strategia doboru klienta może mieć związek ze strategią koncentracji na niszy rynkowej bądź ze strategią przywództwa kosztowego. Dobór klienta odbywa się poprzez dostosowanie elementów logistycznej obsługi pod określony segment odbiorców. Wtedy opracowane zostają standardy obsługi zorientowane na klientów danego segmentu. Standardy mogą być również dopasowane do oczekiwań klientów lojalnych oraz najbardziej rentownych. Doboru klienta można również dokonywać poprzez określenie progów obsługi, czyli wyznaczenie standardów obsługi konkretnych elementów. Progi mogą być wyznaczone w taki sposób, aby przyciągały klientów o wysokich oczekiwaniach, lecz skutkuje to także wysokimi kosztami obsługi.

Strategia trade offs („o krok przed konsumentem”) jest jednym z rodzajów strategii antycypacyjnej. Przedsiębiorstwo stara się przewidzieć przyszłość, analizuje szanse oraz zagrożenia, a także kreuje potrzeby klientów.

W tym celu przygotowuje rozwiązania w obszarze strategii logistycznej obsługi klienta korzystając z relacji trade offs między kategoriami kosztów logistycznych.

Strategia niskich kosztów obsługi zakłada, że ograniczanie kosztów związanych z obsługą klienta nie może przekroczyć progu logistycznej obsługi klienta. Dolny próg logistycznej obsługi klienta

wskazuje, iż spadek poziomu obsługi poniżej ustalonej wartości skutkować będzie utratą klienta. Natomiast górny próg obsługi wskazuje, że zwiększanie poziomu obsługi powyżej ustalonej wartości nie jest już zauważalne przez klienta.

W przypadku strategii wybranego elementu logistycznej obsługi klienta, to właśnie klienci wybierają jeden najważniejszy element, który ich zdaniem najsilniej wpływa na poziom zadowolenia (Kramarz, 2014, s. 149 – 151).

Obok strategii konkurencyjnych obsługi klienta wymienia się także strategie niekonkurencyjne tzw. strategie unikania i ignorowania konkurencji:

- strategię obsługi: jednego segmentu, segmentu w segmencie oraz na konkretne zlecenie, wybranych stałych nabywców – cechują się unikaniem wysokich kosztów obsługi, organizacje stosujące te strategie działają na niewielkich oraz stabilnych rynkach, przy pojawieniu się agresywnej konkurencji w danym segmencie, firma może znaleźć się w bardzo trudnej pozycji strategicznej;

- strategię „o krok za konkurentem” – jest to strategia niższych standardów, a także kosztów;

- strategię ekonomicznej partii dostawy – stosowana wyłącznie z myślą o niskich kosztach obsługi, jest przeciwna zasadom nowoczesnej obsługi, jest wygodna tylko dla producenta, nie dla klienta;

- strategię działań podprogowych, która stosowana jest przez przedsiębiorstwa dopiero wchodzące na rynek, oznacza ponoszenie przez pewien czas wysokich kosztów przy niewielkich zyskach, strategia bardzo ryzykowna w przypadku, gdy wszelkie starania o wejście w obszar konkurencji nie przyniosą oczekiwanych efektów;

- strategię niezauważania konkurentów;

- strategię obietnic i deklaracji obsługi;

- strategię ociągania się w obsłudze – stosowana przez przedsiębiorstwa, które wiedzą, że nie są w stanie spełnić oczekiwań klientów oraz zrealizować składanych przez nich zamówień, takie przedsiębiorstwa mimo wszystko przystępują do obsługi, aby na jakiś czas zdobyć klientów, obsługa odbywa się z dużym opóźnieniem, przez co zniechęceni klienci często rezygnują z zamówień;

- strategię celowo niskich standardów oraz niskich kosztów obsługi- przeważnie stosowana przez hurtownie lub pośredników w handlu towarami; klienci są przygotowani na niskie standardy obsłu-

gi, oczekują w zamian niskich cen oraz łatwej dostępności produktów w dużych ilościach, supermarkety oraz ich dostawcy bardzo często stosują tę strategię.

Większość z wymienionych strategii niekonkurencyjnych nie daje organizacjom szanse na efektywne działanie na rynku. Szczególnie destruktywna jest strategia niezauważania konkurentów, której stosowanie może doprowadzić firmę do całkowitego zniknięcia z rynku (Kempny, 2001, s. 106 – 108 ).

## **Podsumowanie**

Konsumenckie oczekiwania stale rosną i zmieniają wraz z ich potrzebami, co wynika z dużej dostępności rynkowych dóbr, a także wzrostu siły nabywczej społeczeństw w krajach rozwiniętych i rozwijających się. Klient w zamian określoną cenę produktu czy usługi wymaga nie tylko jakości i adekwatności do swych potrzeb, ale również odpowiedniej obsługi. Chce mieć pewność, że organizacja jest otwarta na jego oczekiwania i że zależy jej, by zostały one spełnione. Klient jest rozumiany nie tylko jako uczestnik rynku, ale również istota ludzka, która pragnie czuć się wyjątkowo traktowany, ważny, doceniany. Zależy mu na budowaniu więzi z organizacją, jednak gdy ta nie odpowiada na te starania, odchodzi do konkurencji.

Proces budowania obsługi klienta wymaga wdrażania odpowiedniej strategii, która dostosowana powinna być z jednej strony do aktualnych możliwości organizacji (przede wszystkim zasobów finansowych, niematerialnych i technologicznych), a z drugiej do potrzeb wyrażanych przez klientów. W niektórych organizacjach wystarczające okaże się ogólne usprawnienie obsługi, a w innych konieczne będzie zastosowanie elementów dodatkowych np. proponowanie klientom ciepłych napojów podczas załatwiania spraw czy też zapewnienie im stałego doradztwa technicznego. Stopień starań podejmowanych przez organizację na płaszczyźnie obsługowej uzależniony jest od wielu determinantów, do których należą przede wszystkim: obszar przestrzenny i personalny prowadzonej działalności gospodarczej, rodzaj oferowanych produktów bądź usług, wysokość stosowanych cen, a także posiadane zaplecze marketingowe.

Konsumenci mają oczekiwania od właścicieli sklepów tradycyjnych i internetowych dotyczące ofert atrakcyjnych pod względem cen

i jakości. Potencjalny klient otrzymuje bodziec do zakupu danej oferty. Większość nabywców korzysta z szans pojawiających się na rynku dóbr konsumpcyjnych czy inwestycyjnych. Tego typu zachowania użytkowników mobilizują przedsiębiorców do wprowadzania zmian i korzystania z rozwiązań opartych na redukcji kosztów. Im większa skala produkcji i zarazem dystrybucji produktów tym mniejsze koszty jednostkowe.

## **Bibliografia**

1. Biesok G., Wyród - Wróbel J. (2016), Modele satysfakcji klienta, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa.
2. Cichosz M. (2001), Logistyczna obsługa klienta. (W:) Logistyka dystrybucji, pod red. K. Rutkowskiego, Difin, Warszawa.
3. Cichosz M. (2010), Lojalność klienta a logistyka firm usługowych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
4. Czaplicka M. (2005), Logistyczno – marketingowa obsługa klienta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
5. Dembińska – Cyran I, Hołub – Iwan J., Perenc J. (2004), Zarządzanie relacjami z klientami, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
6. Długosz J. (2005), Zarządzanie czy obserwacja logistycznej obsługi klienta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
7. Dobrzyński M. D. (2004), Poziom obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
8. Dobrzyński M. D. (2007), Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
9. Gołębska E. (2006), Podstawy logistyki, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.
10. Harasim W., Dziwulski J. (2015), Zarządzanie twórcze, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu, Warszawa.
11. Kempny D. (2001), Logistyczna obsługa klienta, PWE, Warszawa.
12. Kramarz M. (2014), Elementy logistyczne obsługi klienta



w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategie, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

13. Majchrzak – Lepczyk J. (2014), Obsługa klienta w wymiarze logistyczno- marketingowym, „Gospodarka materiałowa i logistyka” nr 2.

14. Mazurek- Łopacińska K. (2002), Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.