

Grażyna RADZIEJOWSKA
Jacek CHOLEWA
Monika ODLANICKA – POCZOBUTT

Katedra Organizacji Produkcji
Politechnika Śląska

Znaczenie rozwoju rynku usług logistycznych dla podniesienia poziomu obsługi klienta

Streszczenie

*W artykule omówiono zagadnienie znaczenia przedsiębiorstw logistycznych dla podniesienia poziomu obsługi klienta. W tym celu przeanalizowano rynek usług logistycznych na Śląsku, skupiając się na rodzaju oferowanych usług i określe-
niu ilości firm świadczących takie usługi. Przeprowadzono również badanie poziomu obsługi klienta dla ogniwa dystrybucji.*

We wnioskach podkreślono znaczenie współistnienia w gospodarce potrzeb i możliwości ich sprawnego zaspokojenia w układzie przedsiębiorstwo produkcyjne – operator logistyczny.

* * *

Wprowadzenie

Obserwowane obecnie tendencje w gospodarce takie jak: globalizacja gospodarki i internacjonalizacja procesów wymiany, zmiany w technice i technologii, zmiany w kanałach dystrybucji, zmiany stosunku do środowiska naturalnego wymuszają poszukiwanie przez przedsiębiorstwa przemysłowe i handlowe nowych rozwiązań w obszarze organizacji i zarządzania. Przedsiębiorstwa muszą zatem dążyć do minimalizacji kosztów wytwarzania, zużycia surowców i energii, a jednocześnie poprawy warunków pracy i warunków ochrony środowiska naturalnego. Taka droga pozwoli bowiem na sprostanie rosnącej konkurencji i podniesienie poziomu obsługi klientów. Wiele spośród pojawiających się w tym obszarze problemów można rozwiązać stosując podejście logistyczne,

które ułatwia elastyczne reagowanie przedsiębiorstw na potrzeby rynku. Atutami koncepcji logistycznej są:

- zarządzanie oparte o nowoczesne procedury zarządzania takie jak: LM, LP, TQM, BPR, BM i inne,
- zarządzanie łańcuchem dostaw,
- wymiana elektroniczna danych – EDI,
- nowoczesne systemy informatyczne.

Wdrażając podejście logistyczne do przedsiębiorstwa można wybrać następujące rozwiązania:

- stworzenie systemu logistycznego i wykonywanie samodzielnie procesów logistycznych,
- zakup w części lub w całości realizacji procesów logistycznych na rynku.

Każde z tych rozwiązań może być przyjęte niezależnie od tego, jaką rolę przypisuje przedsiębiorstwo logistyce w swej strategii konkurencyjnej. Kupowanie usług logistycznych na rynku jest już dziś zjawiskiem powszechnym i pozwala firmie skoncentrować się na działalności podstawowej, a jednocześnie zmniejszyć zapotrzebowanie na kapitał inwestycyjny. Na podstawie dotychczasowej praktyki można stwierdzić, że zakup usług logistycznych stwarza możliwość obniżenia kosztów, poprawę obsługi klienta, a tym samym uzyskania lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku. Wydaje się zatem zasadne, że w dzisiejszych czasach dokonując restrukturyzacji sektora przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę powiązania: przedsiębiorstwo (przemysłowe, handlowe) – usługodawca logistyczny – klient.

Logistyka w strategii przedsiębiorstwa

Obecne strategie konkurencji oparte na bazie zdolności firmy¹: są

- ukierunkowane na procesy,
- na śledzenie tworzenia wartości dla klientów, która zależy od przetransformowania kluczowych procesów w firmie,
- na strategiczne inwestowanie w podstawową infrastrukturę, łącząc i przekraczając tradycyjne podziały organizacyjne i funkcjonalne.

Te założenia wykazują pełną zgodność z podejściem logistycznym i wiąże się to ściśle ze zwiększeniem roli logistyki zarówno w warstwie koncepcyjnej, jak i pragmatycznej². Wynika to stąd, że poszukiwanie najlepszej relacji między ceną a jakością ma w dalszym ciągu istotne znaczenie, ale nie jest już wystar-

¹ Z. Pierścionek: Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Warszawa, SGH 1995

² M. Ciesielski: Strategie logistyczne przedsiębiorstw, AE, Poznań 1998

czające. Istotne staje się zaspokajanie potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody³.

Zależność użyteczności miejsca, czasu i informacji w zarządzaniu oraz możliwość obniżenia kosztów w całym łańcuchu dostaw spowodowało rozwój usług logistycznych na rynku. Usługi logistyczne kupowane na rynku stanowią kombinacje różnych, uzupełniających się usług. Stąd też mówi się o pakietach logistycznych. Kompleksowe pakiety logistyczne mogą obejmować usługi wchodzące w skład czterech grup. Są to²:

- usługi podstawowe związane z przemieszczaniem i magazynowaniem: przewozy łącznie z przewozami specjalnymi, składowanie krótko i długo-terminowe, pakowanie, obsługa opakowań zwrotnych, utylizacja odpadów, konsolidacja i konfekcjonowanie dostaw, realizacja systemów just in time w sferze produkcji i obrotu towarowego, pełna obsługa zaopatrzenia, samodzielne prowadzenie dystrybucji na całym rynku lub jego segmencie,
- usługi dodatkowe: realizowanie zamówień klientów, inwentaryzacja zapasów (przeglądy zapasów w sferze dystrybucji i u klientów), kontrola towarów, znakowanie towarów (marka, cena), obsługa posprzedażna (dostawy części zamiennych i naprawy), promocja, badanie popytu i prognozowanie sprzedaży,
- usługi finansowe: sprawy ubezpieczeń, finansowanie transakcji, realizacja płatności, sprzedaż komisowa, ewidencja finansowa,
- usługi informacyjne: dostarczenie informacji dotyczących rynków zaopatrzenia i zbytu oraz przebiegu procesów logistycznych firmy w sposób odpowiadający potrzebom zarządzania strategicznego i operatywnego przedsiębiorstwa.

Sprzedaż usług logistycznych określana jest pojęciem outsourcingu. Outsourcing dotyczy pełnej i kompleksowej obsługi, czyli operatora logistycznego, który wykonuje na rzecz przedsiębiorstwa wszelkie usługi związane z jej działalnością. Operator logistyczny zajmuje się nie tylko transportem i składowaniem, ale również sprzedażą nastawioną na klienta indywidualnego. Na rynku istnieją następujące formy organizacyjne: przedsiębiorstwa zajmujące się wykonywaniem usług transportowych i spedycyjnych, magazynowych, agencje celne. Najwyższą formę organizacyjną na rynku usług logistycznych reprezentuje centrum usług logistycznych. Należy jednakże pamiętać że zakup usług logistycznych wiąże się z określonymi korzyściami, jak i ponoszeniem pewnego ryzyka przez przedsiębiorstwo. Korzyści to: oszczędność kapitału, niższe koszty, wyższa jakość i korzyści skali. Ryzyko to: zmiana rodzaju kosztów, wyższe koszty eksploatacyjne, wolny przepływ informacji, brak kontroli nad systemem dystrybucji.

³ F. Beier, K. Rutkowski: *Logistyka*, SGH, Warszawa 1993

Obecnie wśród prezentowanych rozwiązań praktycznych zwraca się uwagę na integrację partnerów uczestniczących kolejno w przemieszczaniu dóbr od linii produkcyjnej do finalnego odbiorcy. Jedną ze strategii opartej na tej przesłance jest strategia ECR (efektywna obsługa konsumenta), która wdrażana jest w łańcuchach dostaw produktów częstego zakupu. Przewiduje się, że w najbliższej przyszłości zdominuje ona te łańcuchy. ECR jest swego rodzaju filozofią nowego podejścia do prowadzenia interesów, polegającą na zastąpieniu konkurencji pomiędzy partnerami handlowymi ich wzajemną współpracą.

Analiza rynku

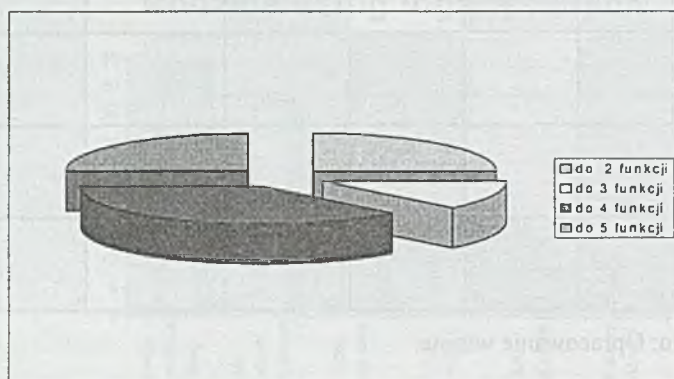
W Polsce zaobserwować można tendencje do szerokiego korzystania z usług logistycznych. Najczęściej z usług korzysta branża spożywcza, kosmetyczna i chemiczna. Jednakże należy wziąć pod uwagę, iż kluczowym elementem w tworzeniu wartości dodanej w gospodarce europejskiej jest korzystanie z usług logistycznych, co spowoduje rozwój przedsiębiorstw świadczących te usługi. Obecnie operatorzy logistyczni w Polsce stanowią jedynie 0,5% ogólnej liczby podmiotów wykonujących usługi transportowe i około 16% podmiotów oferujących usługi magazynowe w Europie. Lokalizacja Śląska na mapie Polski i Europy, koncentracja przemysłu i przedsiębiorstw handlowych oraz gęstość zaludnienia sprawia, iż ciekawym staje się zagadnienie rozwoju firm świadczących usługi logistyczne.

W Polsce można zaobserwować podział firm ze względu na świadczone usługi w tym zakresie na:

- firmy wykonujące usługi w zakresie transportu krajowego,
- firmy wykonujące usługi w zakresie transportu międzynarodowego,
- firmy wykonujące usługi w zakresie magazynowania,
- firmy wykonujące usługi w zakresie spedycji,
- firmy wykonujące usługi w pojęciu centrum logistycznego,
- firmy wykonujące usługi jako operatorzy logistyczni,

Zestawienie rodzajów usług logistycznych realizowanych przez przedsiębiorstwa województwa śląskiego przedstawiono na rys. 1.

Zbadano również zakres działalności firm z uwagi na liczbę realizowanych funkcji logistycznych. Wyniki przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Liczba funkcji logistycznych realizowanych przez badane firmy

Z rysunku 3 wynika, że większość przedsiębiorstw realizuje od czterech do pięciu funkcji logistycznych.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż większość firm skupia się na usługach takich jak: transport, magazynowanie, odprawy celne. Są to usługi bardzo popularne, znajdujące szerokie grono klientów. Tylko niektóre firmy oferują klientom usługi wyspecjalizowane, skierowane do specjalnych klientów.

Poziom obsługa klienta

W wielu branżach oferta produktowa pod względem parametrów logistycznych jest tak wyrównana, że duże znaczenie zaczynają mieć inne aspekty, takie jak jakość obsługi klienta, która odgrywa coraz większą rolę przy zakupach, szczególnie gdy nie są jednorazowe.

Doświadczenia ostatnich lat wskazują na to, że przedsiębiorstwa korzystające z usług wyspecjalizowanych przedsiębiorstw logistycznych uzyskiwały dwukrotnie wyższy poziom efektywności niż firmy zarządzane w sposób tradycyjny. Ponieważ jednak popyt na te usługi jest popytem wtórnym przedsiębiorstwa świadczące te usługi muszą zachęcić przedsiębiorstwa produkcyjne do korzystania z nich, a więc przede wszystkim muszą zadbać o swój wizerunek i oferować usługi na określonym poziomie. Ważną rolę odgrywają usługi

w obszarze dystrybucji, które wiążą producenta z klientem. Szczególnie problem ten uwidacznia się w działalności licznych na Śląsku hurtowni.

Studium przypadku

Spośród 30 hurtowni tej samej branży przebadanych pod kątem oferowanego poziomu obsługi względem klientów, wybrano hurtownię A, która została poddana bardziej wnikliwej analizie.

Badana firma jest samodzielną hurtownią zatrudniającą 42 osoby, a jej roczny obrót kształtuje się na poziomie powyżej 1 000 000 zł. Jako jedna z niewielu firm posiada określoną politykę obsługi klienta w postaci spisanych norm, które stara się wypełniać. Definicją obsługi klienta w tej firmie jest dewiza, że klienta należy obsłużyć tak by był zadowolony i powrócił ponownie. Cechą najlepiej obrazującą naturę porozumień handlowych firmy z klientami są systemy kontraktowe, w przeciwieństwie do innych firm tej samej branży, gdzie dominuje standardowe zamawianie dostaw. Jako jedyna spośród 30 przebadanych firm hurtownia A wydzieliła osobny, specjalny Dział Obsługi Klienta, który liczy sobie czterech pracowników, a do ich głównych czynności zawodowych należą: obsługa klienta, sprzedaż oraz kontakty z klientami. Po realizacji zamówienia, klient nie zostaje pozostawiony sam sobie, gdyż firma stara się utrzymywać z nim również kontakty pozahandlowe. Jak większość badanych hurtowni uważa, że oferowane przez nią produkty są istotne dla ciągłości działań klienta, ale bardzo łatwo jest mu zwrócić się do innego dostawcy celem uzyskania tego samego produktu lub produktu substytucyjnego.

Bardzo ważnym elementem badania był wynik analizy wpływu poszczególnych zmiennych opisujących obsługę klienta na wzrost sprzedaży. Dysponując 100-oma punktami w obrębie tych zmiennych, firma musiała wskazać te, które wspierają wzrost sprzedaży produktów w ich firmie. Przyporządkowanie to przedstawia tabela 2.

Tabela 2.

Wpływ zmiennych opisujących obsługę klienta na wzrost sprzedaży

Utrzymanie produktu w zapasach	40
Minimalizacja czasu cyklu zamawiania	30
Minimalizacja zmienności czasu cyklu zamawiania	-
Utrzymanie i funkcjonowanie informacji systemu dystrybucji	5

Elastyczność systemu dystrybucji	5
Natychmiastowe reagowanie na błędy w funkcjonowaniu systemu dystrybucji	10
Wspieranie posprzedażne produktu	10

Źródło: Opracowanie własne

Takie rozproszenie punktów pomiędzy poszczególnymi zmiennymi zostało zaobserwowane jedynie w przypadku hurtowni A. Inne hurtownie albo przydzielały 100 punktów zmiennej minimalizacji czasu cyklu zamawiania albo przyznawały ewentualnie 20 punktów elastyczności systemu dystrybucji.

Czas, jaki upływa pomiędzy złożeniem zamówienia przez klienta a jego realizacją (odbiorom zamówienia przez klienta) wynosi w firmie A 1 (jeden) dzień, co świadczy o dużej elastyczności systemu dystrybucji. Klientów firmy można zaklasyfikować do grupy niecierpliwych, gdyż maksymalny czas cyklu zamówienia, jaki klient będzie akceptował przed podjęciem kroków zaradczych wynosi 4 (cztery) dni, ale lojalnych, gdyż jedynym rodzajem akcji zaradczej, jaką klient podejmuje w danej sytuacji jest rozmowa ze specjalistą do spraw sprzedaży, podczas gdy w innych hurtowniach wiąże się to już z całkowitym zaprzestaniem zakupów w danej firmie.

Na uwagę zasługuje również fakt, że w hurtowni A, jako jednej z nielicznych, monitoruje się cykl zamawiania, jako miernik stosując zamówienia złożone przez klienta. Średnio rzecz ujmując, firma otrzymuje 40 zamówień tygodniowo, z czego 20 – 50% pozyskiwanych jest przez sprzedawców terenowych, 10% przez „wewnętrznych” sprzedawców telefonicznie. Jeżeli chodzi o metody przyjęcia zamówienia, to 70% zamówień zgłaszają klienci przy wykorzystaniu fax - u , 20% telefonicznie, natomiast 10% dostarczanych jest bezpośrednio do siedziby firmy. W badanym przedsiębiorstwie zamówienia są przyjmowane w dwóch miejscach, a przyjmujący otwiera zamówienie w komputerze przez wpisanie danych (off-line). Następną czynnością jaką wykonuje jest sprawdzenie stanu magazynowego pod kątem zamówienia. Zamówienia są opracowywane w miarę napływania. Każdorazowo sprzedawcy i klienci otrzymują potwierdzenie odbioru zamówienia, sprzedawcy – po zakupie, klienci – bezpośrednio po dostarczeniu lub dokonaniu zakupu na miejscu. Klient ma również możliwość telefonicznego przedyskutowania pewnych aspektów zamówienia już po jego otwarciu.

Hurtownia A, jako jedna z niewielu, ma dodatkowo przekalkulowany koszt w razie wycofania zamówienia, poniesione koszty dla zamówień zaległych oraz standardowe koszty wyczerpania zapasu.

Skargi napływają do badanej firmy telefonicznie i jest ich kilka w roku. Firma nie dysponuje specjalną grupą zajmującą się wyłącznie załatwianiem skarg, ani infolinią 0 – 800 służącą do tych celów. Jednak przy takiej ilości skarg chyba mogą sobie na to pozwolić. Sposobem na załatwianie ewentualnych skarg w hurtowni A są osobiste przeprosiny klienta przez wydelegowanego pracownika.

Jeżeli chodzi o potransakcyjne elementy obsługi klienta, to w przypadku reklamacji towaru jest on wymieniany na wolny od wad, ale firma nie udziela gwarancji na sprzedawane produkty, gdyż leży to w gestii producenta. W momencie kiedy zakupiona partia towaru opuszcza firmę A, nie traci ona kontaktu z klientem i towarem do czasu następnego ewentualnego zamówienia, lecz śledzi bieg przesyłki. Transport towaru do klienta zapewnia firma własnymi środkami transportu. Na uwagę zasługuje fakt, że wszystkim dostawom towarzyszą specjalne instrukcje przewozowe. Istnieje również możliwość zmiany przewoźnika na skutek interwencji lub niezadowolenia klienta.

Na pytanie, który z miesięcy w roku jest najtrudniejszy pod względem dotrzymania terminów dostaw w hurtowni A odpowiedziano, że nie ma takiego miesiąca. Jest to chyba już pewna zarozumiałość, z badań przeprowadzonych w innych hurtowniach wynika, że jest to miesiąc grudzień i raczej nie jest to chyba szczególnym zaskoczeniem.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że w dzisiejszych warunkach należy uwzględnić współistnienie potrzeb i możliwości, i ich sprawnego zaspokajania w układzie przedsiębiorstwo produkcyjne – operator logistyczny. Jest to jedno z rozwiązań prowadzących do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Operator logistyczny zapewnia odpowiedni poziom obsługi klienta, co prowadzi do zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa kupującego usługi logistyczne, jednocześnie pełniąc rolę ogniwa integrującego. Ich znaczenie łączy się dodatkowo z rosnącym udziałem systemów just in time. Dzięki nim możliwe jest przejście z systemu dwukrotnego tworzenia zapasów do systemu jednoogniwowego oraz osiągnięcie pożądanego przez handel i przemysł poziomu obsługi klienta. Należy jednak pamiętać, że wdrożenie tych systemów wiąże się z jednej strony ze wzrostem kosztów logistycznych dostaw, ale z drugiej strony maleją koszty dotyczące całego obrotu towarowego. Z analizy rynku usług logistycznych w województwie śląskim wynika, że istnieje wiele przedsiębiorstw świadczących różnorodne usługi logistyczne. Działający operatorzy logistyczni mają wysoką pozycję w rankingu przedsiębiorstw transportowo – spedycyjnych

publikowanym w „Rzeczpospolitej”. Należą do nich : Raben Logistics, C. Har-
twig i Khune&Nagel.

Natomiast w zakresie usług związanych z dystrybucją w obszarze hur-
towni należy dążyć do poprawy poziomu obsługi klienta.

Literatura:

- [1] Z. Pierścionek: Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Warsza-
wa, SGH 1995.
- [2] M. Ciesielski: Strategie logistyczne przedsiębiorstw, AE, Poznań 1998.
- [3] F. Beier, K. Rutkowski: Logistyka, SGH, Warszawa 1993.
- [4] H. Szulce: Struktury i strategie w handlu , PWE , Warszawa 1998.