

Barbara Kos

Znaczenie personelu w sektorze usług TSL

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 26, 325-338

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr hab. BARBARA KOS, prof. UE
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ZNACZENIE PERSONELU W SEKTORZE USŁUG TSL

Streszczenie

Dynamiczne zmiany w otoczeniu każdego przedsiębiorstwa powodują konieczność stałej adaptacji firmy do zmienionych warunków działania, nowych koncepcji zarządzania oraz sprawnej komunikacji z otoczeniem. Współczesne przedsiębiorstwa, które chcą przetrwać i skutecznie konkurować na rynku, zmuszone są do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w swojej działalności, kreowania nowoczesnych towarów i usług zaspokajających w pełni oczekiwania klienta oraz tworzących dla niego wartość dodaną. Istotne znaczenie w tych działaniach ma jakość oferowanych usług oraz sprawność i niezawodność obsługi klienta.

Wprowadzenie

Nasilająca się konkurencja na rynku usług transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL) powoduje, że przedsiębiorstwa poszukują nieustannie nowych możliwości zyskania przewagi konkurencyjnej. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej dzięki wysokiej jakości świadczonych usług jest ważnym elementem strategii marketingowej. Przedsiębiorstwo dążąc do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb swoich klientów, z jednej strony musi poznać oczekiwania konsumentów odnośnie do jakości usług, z drugiej strony określić możliwości uzyskania tego poziomu. Obsługa klienta na odpowiednim poziomie jakości decyduje o sukcesie handlowym firm w większym stopniu niż podstawowe elementy strategii marketingowej, jak produkt czy cena. Pod presją zmian na rynku producenci, dystrybutorzy i usługodawcy logistyczni oferują klientom niezawodne dostawy, wygodę w obsłudze, niezbędną komunikację w sprawie zamówień i coraz krótszy czas dostawy. Podstawą tej konkurencyjnej oferty są wysokie umiejętności logistyczne, profesjonalizm i kompetencje pracowników.

Jakość w działalności firm usługowych

Pojęcie jakości usług jest znacznie trudniej zdefiniować niż w przypadku dóbr. Wynika to ze specyficznych cech usług, takich jak: niematerialność, nierozdzielność usługi z osobą wykonawcy (niemożność fizycznego oddzielenia samej usługi od jej wykonawcy), jednoczesność świadczenia usługi i jej konsumowania, trudność standaryzowania usług ze względu na ich niejednorodność, nietrwałość usługi i związana z nią niemożność magazynowania, niemożność nabycia prawa własności usługi (konsument ma jedynie dostęp do danej czynności usługowej lub związanych z nią udogodnień).

Na rynku usług TSL do podstawowych czynników konkurencyjnych, które mogą mieć wpływ na zdobycie przewagi, zalicza się: sytuację finansową firmy, zakres oferty, poziom jakości usług, umiejętność współpracy z innymi firmami z branży TSL, umiejętność współpracy z klientami, pozycję firmy na rynku. Czynnikiemami decydującymi o wykorzystywaniu jakości w kształtowaniu konkurencyjności na rynku usług transportowych są:

- zmiany zachowań nabywczych użytkowników i zróżnicowane preferencje towarzyszące podejmowaniu decyzji o zakupie, rosnące oczekiwania i zróżnicowane wymogi stawiane przez użytkowników,
- wzrost konkurencji między przedsiębiorstwami na płaszczyźnie krajowej i międzynarodowej; składają się na nią m.in. umiędzynarodowienie, technologie wyższego rzędu, rosnąca presja na koszty, skrócenie czasu wprowadzania innowacji,
- uregulowania prawne m.in. przepisy bezpieczeństwa, rozporządzenia w dziedzinie ochrony środowiska, ustawy o odpowiedzialności cywilnej za jakość wyrobów itp.,
- proces globalizacji.

Warunkiem osiągnięcia przez przedsiębiorstwo jakościowej przewagi konkurencyjnej jest kształtowanie jakości oferowanych produktów oraz jakości działań (związanych z obsługą nabywców) na wyższym poziomie niż konkurenci. Osiąganiu tej przewagi podporządkowany jest proces kształtowania posiadanych zasobów i umiejętności.

Operowanie produktem (usługą) jako instrumentem konkurencji jakościowej jest postępowaniem obejmującym przedsięwzięcia umożliwiające różnicowanie produktu. Różnicowanie to jest podstawą wyróżniania się sprzedawcy na tle konkurentów oraz akceptacji tego wyróżnienia przez nabywców. Proces

różnicowania produktu przez sprzedawcę może być rozpatrywany przynajmniej w trzech wymiarach¹:

- zmian poziomu jakości i funkcjonalności istniejących produktów lub wprowadzania na rynek nowych produktów o wyższym poziomie jakości i funkcjonalności,
- kształtowania odmiennej jakości produktu w stosunku do jakości produktów istniejących oraz oferowanych przez konkurentów,
- kształtowania oraz zmian poziomu jakości i zakresu usług towarzyszących oferowaniu produktów na rynku.

Do podstawowych kryteriów, jakimi mogą posłużyć się klienci w ocenie jakości usług, można zaliczyć²:

- a) dostępność usługi – rozumiana jako dogodność lokalizacji placówek usługowych, najbardziej odpowiedni czas ich otwarcia, a także krótkie oczekiwanie na wykonanie usługi,
- b) informacja o usługach świadczonych przez daną firmę – powinna być ona podana precyzyjnie i komunikatywnie,
- c) kompetencje i uprzejmość personelu świadczącego usługi,
- d) zaufanie i rzetelność – firma usługowa i jej pracownicy są wiarygodni, dbają o interesy swoich klientów, usługa świadczona jest dokładnie i sumiennie,
- e) odpowiedzialność – usługodawcy działają kompetentnie, szybko, uwzględniając oczekiwania i żądania nabywców,
- f) bezpieczeństwo – w procesie świadczenia usługi ryzyko związane z jej realizacją jest eliminowane,
- g) infrastruktura materialna usługi – odpowiednie i fachowe jej wykorzystanie,
- h) nieustanne pogłębianie przez usługodawcę wiedzy o potrzebach teraźniejszych i przyszłych obecnych i potencjalnych nabywców.

Dokonując oceny jakości usług TSL, można zastosować następujące kryteria³:

- sprawność dostarczenia ładunku z miejsca nadania do miejsca odbioru,
- przewóz ładunku po możliwie najkrótszej drodze,
- minimalizacja czasu dostawy,

¹ W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7.

² *Ibidem*.

³ G. Kaczmarek, *Zależność między jakością usług logistycznych a poziomem logistycznej obsługi klienta*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Motoryzacja–Transport–Spedycja” 1999, nr 2.

- minimalizacja liczby operacji pośredniczących (przeładunkowych i składowych),
- pewność dostawy,
- bezpieczeństwo ładunku – usługa musi być pozbawiona ryzyka i niebezpieczeństwa,
- dostępność usług w aspekcie przestrzennym i czasowym: lokalizacja, czas otwarcia placówek, szybkość wykonania usługi, dostępność telekomunikacyjna,
- odpowiedzialność usługodawcy,
- kompleksowość usług,
- posiadanie środków przewozowych dostosowanych do potrzeb zleceniodawcy,
- reputacja usługodawcy i jego pozycja na rynku, dobra znajomość rynku transportowego, przepisów transportowych,
- gwarancja stabilności i jakości usług,
- informacyjna obsługa procesu przemieszczania,
- usługi towarzyszące procesom zakupu usług podstawowych.

Mając na uwadze fakt, że wiele cech jakościowych usługi poddane jest wyłącznie subiektywnej ocenie klientów w trakcie procesu ich konsumpcji, należy w pierwszym rzędzie wyeksponować te elementy działalności usługowej, które najłatwiej poddają się obiektywizacji i mogą kwalifikować się do mierzenia. Do takich elementów przykładowo można zaliczyć: wyposażenie i urządzenia, liczbę pracowników, wydajność pracy, liczbę zużytych materiałów i surowców, czas oczekiwania, czas wykonywania usługi, czas trwania procesu świadczenia usługi, higienę, bezpieczeństwo, solidność i niezawodność, dostępność, komfort i estetykę otoczenia usługowego, uprzejmość, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów.

Usługobiorca oczekuje usług najwyższej jakości. Swoje oczekiwania wyraża w postulatach przewozowych zgłaszanych pod adresem usługodawców i samych usług. Do postulowanych cech jakościowych w przewozach ładunków zalicza się najczęściej: bezpieczeństwo, szybkość przewozu, masowość, niezawodność, bezpośredniość, dostępność do punktów transportowych i składników infrastruktury liniowej.

Oczekiwania klienta dotyczące jakości usługi kreowane są przez wiele czynników, do których najczęściej zalicza się⁴:

⁴ S. Trawnicka, *Badanie postrzeganej jakości usług*, „Problemy Jakości” 1997, nr 6.

- a) wymianę doświadczeń między klientami – zadowolony klient potrafi zachęcić pewną liczbę konsumentów do korzystania z usług danej instytucji, jednak niezadowolony klient na pewno zniechęci znacznie więcej potencjalnych odbiorców usług,
- b) indywidualne potrzeby jednostki – powodujące najczęściej podwyższenie oczekiwań związanych z jakością usługi,
- c) dotychczasowe doświadczenie klienta – związane z wcześniejszym korzystaniem z danej usługi, powoduje najczęściej obniżenie poziomu oczekiwań klienta związanych z jakością usługi,
- d) komunikacja zewnętrzna – odgrywająca kluczową rolę w kreowaniu oczekiwań klientów, zalicza się do niej np. ogłoszenia i reklamę,
- e) image, prestiż firmy – podwyższa poziom oczekiwań związanych z jakością usługi.

Na tej podstawie nabywca dokonuje wyboru, a po wykonaniu usługi porównuje uzyskany poziom usługi z oczekiwanym.

Operator logistyczny stosując m.in. odpowiednie rozwiązania techniczne, wiedzę know how, środki transportu, systemy informatyczne oraz zatrudniając pracowników o określonych umiejętnościach i kwalifikacjach, może kształtować poziom jakości świadczonych usług, dostosowując go do oczekiwań klientów. Zapewnienie wysokiego poziomu jakościowego procesu świadczenia usługi wymaga wyodrębnienia wszystkich jego etapów i przeprowadzenia ich dokładnej analizy. Proces ten obejmuje stworzenie procedur podejmowania decyzji, harmonogram prac oraz wszystkie czynności, w wyniku których klient otrzymuje usługę. Działania te muszą być zorientowane na klienta – cała działalność firmy musi być podporządkowana spełnieniu jego wymagań i oczekiwań. Konieczne jest zaangażowanie pracowników – przy tworzeniu i rozwijaniu organizacji powinien uczestniczyć cały personel. Firma musi mieć wypracowane procedury kontroli i pomiaru działań – należy dążyć do tego, aby procesy w niej zachodzące, mające być poprawione lub udoskonalone, były badane i analizowane. Działania związane z jakością muszą być realizowane systematycznie. Jednocześnie firma powinna dążyć do wdrożenia mechanizmów pozwalających na stałą poprawę własnego funkcjonowania. Umożliwia to rozwój i szybkie reagowanie na zmieniające się otoczenie.

System logistycznej obsługi klienta

Nie ma jednej obiektywnej, najbardziej trafnej lub słusznej definicji obsługi. Ogólnie obsługę klienta definiuje się jako system rozwiązań zapewniających

klientowi satysfakcjonujące relacje między czasem złożenia zamówienia i czasem otrzymania produktu/usługi.

W niektórych organizacjach termin „obsługa klienta” zawiera następujące czynności⁵:

- zaoferowanie korzystnych warunków finansowych i kredytowych,
- zagwarantowanie dostawy w określonym terminie,
- zmiany terminów fakturowania tak, aby wyjść naprzeciw wymogom klientów,
- postawienie do dyspozycji klientów kompetentnych przedstawicieli pionu sprzedaży, reagujących szybko na ich sygnały,
- utrzymywanie zadowalającego poziomu zapasu części zamiennych,
- instalacje produktów.

Zwraca się uwagę na sprawność obsługi zamówień (przyjmowanie, potwierdzanie, opracowywanie, kompletacja, wysyłka). Czynności związane z obsługą klienta obejmują również planowanie operacyjne, kalkulacje kosztowe, fakturowanie, zarządzanie zapasami, wydawanie, przewóz (uzgodnienia, kontakty z pośrednikami, listy przewozowe), opakowania. Generalnie czynności są związane z przygotowywaniem dokumentacji, dostawą produktów do klienta i rozliczaniem dostaw. Obsługa klienta to wykonywanie wszystkich tych czynności, będących obowiązkiem i zadaniem danej organizacji. Obsługę klienta kojarzy się także z dotrzymywaniem standardów czasu dostawy, terminowości, kompletności, dostępności zapasu, uszkodzeń itd. Są one albo bezwzględnie wymagane przez odbiorców, albo stanowią zachęcającą ofertę i deklarację firmy, konkurującej obsługą na rynku produktów finalnych. Trafnie ustalone standardy, odpowiadające rzeczywistym potrzebom klientów, muszą być przez firmę bezwzględnie spełniane, ponieważ zaspokajają oczekiwania klientów, a ich wykonanie świadczy o osiągniętym poziomie obsługi.

Obsługa klienta – rozumiana również jako filozofia zarządzania i misja przedsiębiorstwa, której podporządkowuje się całą działalność – pojawia się najczęściej u liderów rynkowych, zdecydowanych na wdrażanie coraz nowszych idei zarządzania po to, aby bronić zdobytej pozycji. Unikatowy i wyszukany sposób traktowania klienta i jego zamówień sprawia, że przedsiębiorstwa te dobrze radzą sobie z konkurencją. Dostarczają one klientowi wysokiej wartości ofertę, aby nie tylko go przyciągnąć, ale przede wszystkim sprawić, by po-

⁵ J.J. Coyle, E.J. Bardi, J. Langley, *The management of business logistics*, West Publishing Company, St. Paul 1992.

został z firmą jak najdłużej. Podsumowując istniejące w literaturze definicje obsługi klienta, można sprowadzić ją do następujących czynników⁶:

1. Całkowita realizacja zamówienia, kontakt z klientem, wysyłka, transport, przygotowanie faktury, jak i również naprawa zakupionych produktów i całkowita kontrola nad nimi.
2. Komplet działań podejmowanych we wszystkich sferach mających na celu dostarczenie produktów firmy oraz umożliwiający jej realizację celów.
3. Wszelkie działania, które są potrzebne do przyjmowania, przygotowania, realizowania i finansowej obsługi klientów.
4. Dostarczenie klientowi dobra z usługą równą lub wyższą niż konkurencja, na poziomie optymalnym kosztów, które pozwala na ustalenie konkurencyjnych cen i osiągnięcie zysku.

W obsłudze klienta w logistyce bierze się pod uwagę szereg działań. W pierwszym etapie organizacja obsługująca (producent, pośrednik, sprzedawca) przyjmuje filozofię całkowicie zorientowaną na klienta. Potrzebom klienta poświęca się wzmożoną uwagę, a zasobami kieruje się tak, aby poznać i zaspokoić jego potrzeby. Trudno jest jednak zmierzyć, na ile występuje zgodność z filozofią obsługi, dlatego w drugim etapie określa się standardy i mierniki oceniające wykonanie poszczególnych elementów obsługi. Są one z natury mierzalne i łatwo poddają się standaryzacji. Następnie identyfikuje się kilka elementów ważnych w obsłudze i ich relatywne znaczenie, co jeszcze automatycznie nie zaspokaja wymagań klienta. W trzecim (końcowym) etapie ustala się przebieg procesu, który pozwoli na wykonanie i ocenę czynności związanych z obsługą. Aby to zadanie zrealizować, menedżer zarządzający musi mieć odpowiednio przeszkolony personel i niezbędną informację. Tylko wtedy możliwa jest efektywna obsługa zamówień klientów i zapewnienie im odpowiedniej informacji. Istnieje kilka podstawowych elementów, do których klienci z reguły przywiązują dużą wagę. Do najważniejszych z nich należą⁷:

1. Czas dostawy (cykl realizacji zamówienia), czyli czas upływający od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania produktu przez klienta, który obejmuje czasy częściowe:
 - czas składania zamówień; transmisji (*order transmittal*) – to czas zależny od przyjętego sposobu komunikowania się klienta z firmą i składania zamówień,

⁶ J. Bendkowski, M. Kramarz, *Logistyka stosowana, metody, techniki, analizy – część II*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2006, s. 463–465.

⁷ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 19–24.

- czas opracowania zamówienia (*order processing*) – „obróbka zamówienia” to czas zależny od systemu obiegu dokumentacji w firmie i sposobu ich opracowywania,
 - czas przygotowania zamówionych produktów do wysyłki (*order preparation*) obejmuje czas przeznaczony na prace manipulacyjne – selekcjonowanie, kompletowanie, pakowanie i ładowanie zamówionych produktów na środki transportu,
 - czas przewozu; wysyłanie zamówionych towarów (*order shipment*) – czas wysyłki zamówionych towarów trwa od momentu załadowania przez sprzedawcę zamówionych towarów na środek transportowy do momentu ich przyjęcia i rozładowania przez nabywcę.
2. Dostępność produktów z zapasu – oznacza wielkość popytu, który może być natychmiast zaspokojony z zapasów pozostających na składzie u dostawcy.
 3. Elastyczność dostaw – to zdolność dostosowywania czasu (np. pory dnia, nocy), wielkości asortymentu i sposobu dostawy do oczekiwań klientów.
 4. Częstotliwość dostaw – to liczba dostaw w danym czasie (w ciągu doby, dnia, miesiąca), zależy od rodzaju dostarczanych produktów i systemu organizacji dostaw. Jest istotna zarówno w łańcuchu dostaw, jak i bezpośrednich dostawach na rynek.
 5. Niezawodność dostaw obejmuje prawidłową realizację (dokładność, kompletność) i punktualność oczekiwanych dostaw, czyli terminowość dostaw oraz utrzymanie na określonym, względnie niskim poziomie strat, ubytków i pomyłek.
 6. Kompletność dostaw, czyli zdolność dostawcy do realizacji pełnej specyfikacji zamówionych produktów.
 7. Dokładność dostaw oznacza zgodność asortymentową dostawy z zamówieniem.
 8. Dogodność składania zamówień, uzyskanie potrzebnych informacji w tym etapie realizacji zamówienia i danych technicznych produktu oraz inne udogodnienia.
 9. Dogodność dokumentacji wymaganej przy składaniu zamówień.

Wymienione elementy obsługi klienta zalicza się do elementów transakcyjnych, czyli decydujących o sprawnym i zgodnym z oczekiwaniami klienta przeprowadzeniu transakcji – od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania produktu. Elementy te dotyczą bezpośredniego kontaktu firmy z klientem, a prawidłowe ich wypełnienie w znacznym stopniu decyduje o sa-

tysfakcji klienta z oferty. Zalecane jest ciągle monitorowanie tych elementów, wychwytywanie potknięć firmy w ich dostarczeniu, poszukiwanie przyczyn usterek, a następnie ich eliminowanie.

Poza elementami transakcyjnymi występują jeszcze elementy przedtransakcyjne odgrywające rolę w kształtowaniu oczekiwań klienta, wpływające na jego postrzeganie firmy, oraz elementy potransakcyjne, które zapewniają klientom prawidłowe użytkowanie produktów. Elementy te pozwalają na przedłużenie kontaktu firmy z klientem. Włączenie usług potransakcyjnych do oferty firmy umożliwi utrzymywanie stałego kontaktu z klientami, wzbudza ich życzliwość i lojalność, a także umacnia dobry wizerunek firmy. Usługi potransakcyjnych mogą być także źródłem informacji o preferencjach klientów czy nowej ofercie firmy. Na obsługę klienta składają się elementy wszystkich trzech faz procesu komercyjnej wymiany towarów i usług. W logistyce, a zwłaszcza w zarządzaniu łańcuchem dostaw, największą uwagę poświęca się jednak elementom transakcyjnym.

Obsługa logistyczna polega zatem na szybkim, elastycznym, niezawodnym i oszczędzającym koszty świadczeniu usług magazynowania, transportowania, przeładunku, kompletowania, pakowania, paletyzowania, znakowania, metkowania oraz wielu innych, w tym informacyjnych, prawnych, celnych i finansowych w trakcie dostarczania klientom zamówionych produktów fizycznych⁸.

Obsługa logistyczna podlega nieustannym zmianom. Zmienia się zakres świadczenia usług i standardy obsługi, pojawiają się nowe generacje operatorów logistycznych, zdolnych do świadczenia usług wcześniej nieznanymi klientom i konkurentom. Swoją ofertą, możliwościami intelektualnymi i informacyjnymi konkurują na światowych rynkach TSL⁹.

Logistyczna obsługa klienta powinna spełniać zasady zwane 7W, czyli ma polegać na tym, aby właściwy produkt znalazł się we właściwym miejscu we właściwym czasie i był we właściwym stanie, we właściwej ilości, z właściwym serwisem i po właściwym koszcie. Poza tym obsługa klienta powinna być rozumiana jako zbiór wszelkich aktywności na poziomie zarządzania oraz wykonawczym, związanych z takimi elementami jak¹⁰:

- przygotowanie własne do przyjęcia i realizacji zamówienia klienta (łatwość, z jaką klient może złożyć zamówienie),

⁸ D. Kempny, *Obsługa logistyczna*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 11.

⁹ P. Nanus, D. Kempny, M. Kasperek, K. Niestrój, *Kierunki rozwoju obsługi logistycznej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2010, s. 7.

¹⁰ *Logistyka ponad granicami*, red. S. Abt, K. Richter, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2000, s. 130–131.

- kontaktowanie się z klientem i obsługa informacyjna (np. informowanie o postępie w realizacji zamówienia lub gdzie w danym momencie znajduje się ładunek),
- obsługa wewnętrzna jego zamówienia, przygotowanie i wydawanie zamówionego produktu,
- dostawa produktu do klienta,
- obsługa płatności (oferowanie korzystnych terminów płatności),
- instalacja i szkolenia,
- serwis gwarancyjny i pogwarancyjny,
- możliwość zwrotu towaru i warunki reklamacji,
- wymagania ochrony środowiska w procesie sprzedaży i po zakończeniu użytkowania produktu.

W przypadku firm logistycznych bardzo istotne znaczenie personelu przejawia się w kontakcie usługowym z klientem, który może odbywać się w dwóch płaszczyznach, jako:

- kontakt bezpośredni,
- kontakt pośredni (poprzez media: telefon, telefaks, Internet).

Zadaniem personelu, zwłaszcza tego, z którym ten kontakt ma miejsce, jest:

- tworzenie klimatu wiarygodności oraz skuteczności we wszystkich formach kontaktu z klientami, dotyczy to zarówno technicznych środków informacji, jak i bezpośrednich informacji udzielanych klientom przez pracowników,
- akcentowanie we wszystkich możliwych formach kompetencji personelu,
- tworzenie atmosfery braku zagrożenia, ryzyka, różnorodnych wątpliwości, które mogą pojawić ze strony klienta, jeśli sam personel ma takie wątpliwości lub warunki świadczenia usługi wywołują niekorzystne wrażenie,
- kształtowanie w sposób świadomy niezawodności i dokładności we wszystkich przejawach oferty, tworzenie atmosfery zdolności do świadczenia usług zgodnie z oczekiwaniami klienta, eliminowanie wszelkiego nacisku co do czasu, niestwarzanie sytuacji prowokujących klienta do zniecierpliwienia, zwątpienia lub wręcz niezadowolenia,
- tworzenie komfortu świadczenia usług, używanie prostego języka w informacjach,
- estetyczny wygląd pracowników,
- estetyczny wygląd środków transportu.

Na płaszczyźnie kontaktu usługowego personel świadczący usługę ma decydujący wpływ na kształtowanie jej jakości. Jej poziom zależy od jego wiedzy, kwalifikacji, i komunikatywności, ale także zaangażowania i chęci niesienia pomocy przy rozwiązywaniu problemów.

Ludzie są traktowani coraz częściej przez kierownictwo przedsiębiorstwa jako największy kapitał, od którego zależy jakość usług firmy oraz ukształtowanie jej zewnętrznego wizerunku. Stąd przywiązuje się dużą wagę do systematycznych szkoleń i systemu motywacji zatrudnionych pracowników i współpracowników. Zasadnicza rola szkoleń polega na podnoszeniu kwalifikacji pracowników, ich wiedzy na temat firmy i jej oferty usługowej. Szkolenia dostosowane są do zadań wykonywanych na danych stanowiskach i zaliczyć do nich można:

- szkolenia integracyjne, interdyscyplinarne,
- szkolenia z zakresu doskonalenia pracy zespołowej,
- szkolenia operacyjne i specjalistyczne,
- szkolenia poświęcone komunikacji, współpracy, kreatywnemu myśleniu,
- szkolenia w zakresie kontaktów z klientami,
- szkolenia z zakresu technik sprzedaży,
- szkolenia z zakresu obsługi klienta itp.

Fundamentalnym elementem systemu motywacji są bodźce ekonomiczne w postaci podstawowego wynagrodzenia, prowizji od sprzedaży, dodatkowych premii i nagród. Do bodźców pozaekonomicznych można zaliczyć możliwości podnoszenia kwalifikacji dzięki szkoleniom organizowanym przez firmę, ale także określone kryteria awansowania zachęcające pracowników do bardziej efektywnej pracy. Dodatkową motywacją dla aktywnych pracowników może być udział w grupach zadaniowych, których zasadą tworzenia jest dobór osób z różnych stanowisk, zespołów i rejonów działania firmy.

W celu lepszego zarządzania firmą coraz częściej przeprowadzają badanie opinii pracowników. Chodzi przede wszystkim o identyfikację słabych i mocnych stron kultury organizacyjnej, określenie obszarów wysokiego i niskiego zadowolenia pracowników oraz poznanie stosunku i oczekiwań pracowników dotyczących rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym diagnozy motywacji. Aspekty kulturowe oraz charakter motywacji pracowników przejawiają się poprzez ich postawy w zakresie: identyfikacji z firmą i satysfakcji z pracy, atmosfery i komunikacji w firmie, zadowolenia z rozwiązań stosowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz oczekiwań pracowników w tym

zakresie, zróżnicowania opinii grup pracowników różniących się wiekiem, poziomem wykształcenia, długością stażu pracy, lokalizacją miejsca zatrudnienia, i zajmowanym stanowiskiem.

Wszystkie działania podejmowane przez firmy logistyczne mają ogólnie na celu dążenie do profesjonalizmu i wysokiej jakości obsługi od pierwszego kontaktu z klientem, pomoc w rozwiązywaniu problemów klientów, właściwą identyfikację potrzeb klienta oraz szybkie i kompletne ich zaspokojenie, zapewnienie indywidualnego podejścia i partnerstwa w stosunkach z klientem, dotrzymywanie zobowiązań, sprawną komunikację z klientem, pracownikami i przewoźnikami (dostawcami), ciągle doskonalenie, podnoszenie własnych kwalifikacji, współtworzenie jednolitego, prestiżowego wizerunku firmy, troskę o otoczenie i środowisko naturalne, stosowanie i udoskonalanie systemu zarządzania jakością.

Obecnie w firmach kładzie się duży nacisk na rozbudowę internetowej obsługi klienta. Obsługa taka może umożliwiać między innymi:

- dostęp do aktualnej oferty firmy 24 godziny na dobę,
- przesłедzenie historii swoich transakcji,
- oddrukowanie faktury,
- otrzymanie informacji o statusie zamówień w realizacji,
- przesłedzenie swoich płatności (z przedawnieniem jednotygodniowym, dwutygodniowym i jednomiesięcznym),
- składanie zamówienia poprzez wypełnienie formularza.

Rozwój technologii informatycznych stworzył podstawy do opracowywania oraz stosowania skutecznych systemów informacyjnych. Bez wsparcia najnowszej technologii informatycznej nie jest możliwe usprawnienie zarządzania procesami przepływu i magazynowania produktów oraz zwiększanie efektywności tego przepływu. Dzięki modułowej budowie systemów informatycznych dostosowanych do indywidualnych potrzeb firm systemy te są efektywnym narzędziem planowania i kontroli finansów, magazynów, alokacji i zarządzania zasobami firmy, planowania i realizacji produkcji, zarządzania zapasami, zarządzania kontaktami z klientami itp. Każda zmiana wprowadzona przez użytkownika systemu jest rejestrowana natychmiast przez cały system, na przykład zamówienie klienta wprowadzone do komputera jest natychmiast dostępne dla sterowania zapasami, planowania produkcji, prognozowania sprzedaży. Umożliwia to usprawnienie przepływu informacji między producentem i zamawiającym towar, co przyspiesza przebieg procesów transakcyjnych, a więc strumienia

finansowego i rzeczowego. Podstawowe funkcje systemu informacyjnego to najczęściej¹¹:

- rejestrowanie zaistniałych stanów rzeczywistych danych planistycznych i technicznych,
- planowanie i prognozowanie,
- kontrolowanie,
- opracowywanie analiz i sprawozdań.

Jednymi z ważniejszych informacji niezbędnymi do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa są informacje o potrzebach klientów, ich wiedzy na temat wyrobów firmy oraz o popycie na nie. Aby zdobyć te informacje, wykorzystywane są badania satysfakcji klientów i specjalne promocje produktów. Ankiety przeprowadzane cyklicznie wśród klientów dostarczają wielu informacji dotyczących ich wymagań i oczekiwań co do wyrobów, obsługi i realizacji zamówień (np. szybkość realizacji, sposobu komunikowania się). Informacje te pozwalają również zaplanować szkolenia dla pracowników pierwszego kontaktu i zdefiniować satysfakcjonujący klienta przebieg obsługi.

Zakończenie

Firmy działające w warunkach konkurencji rynkowej, aby utrzymać swoją pozycję, zmuszone są do ciągłego poszukiwania nowoczesnych rozwiązań. Szczególną uwagą przywiązują do wysokiej jakości obsługi klienta. Działania podejmowane przez firmy logistyczne mają ogólnie na celu dążenie do profesjonalizmu i wysokiej jakości obsługi od pierwszego kontaktu z klientem, pomoc w rozwiązywaniu problemów klienta, właściwą identyfikację jego potrzeb oraz szybkie i kompletne ich zaspokojenie, zapewnienie indywidualnego podejścia i partnerstwa w stosunkach z klientem, dotrzymywanie zobowiązań, sprawną komunikację z klientem, pracownikami i przewoźnikami (dostawcami). Ciągłe doskonalenie obsługi klienta, podnoszenie własnych kwalifikacji, współtworzenie jednolitego, prestiżowego wizerunku firmy jest bowiem istotnym elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

¹¹ P. Adamczewski, *Informatyczne wspomaganie łańcucha logistycznego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 10.

THE IMPORTANCE OF PERSONNEL IN THE SERVICE SECTOR OF TFL

Summary

Dynamical changes of the environment require constant adaptation of companies to new circumstances. They also create new managing concepts and demand effective communication. Modern companies that strive to survive and compete efficiently on the market need to implement innovative solutions and to create modern products and services meeting customers' needs and creating added value. Quality of offered services, efficiency and reliability of customer service play important role in these efforts.

Translated by Barbara Kos