

Joanna Dyczkowska

Zarządzanie logistyczną obsługą klienta

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 41/2, 447-458

2015

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.

JOANNA DYCKKOWSKA¹
Politechnika Koszalińska

ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNĄ OBSŁUGĄ KLIENTA

Streszczenie

W artykule przedstawiono rolę operatorów logistycznych w procesie obsługi rynku. Wzrost zainteresowania outsourcingiem w przedsiębiorstwach produkcyjnych przyczynił się do wzrostu zapotrzebowania na usługi logistyczne. Celem artykułu jest prezentacja zarządzania logistyczną obsługą klienta i kryterium wyboru, jakim kierują się klienci indywidualni przy dostawie produktów przez operatora logistycznego. Metody zastosowane to analiza literatury i metoda pośrednich pomiarów sondażowych z zastosowaniem techniki kwestionariusza ankiety. W procesie obsługi klienta wykorzystano koncepcję CRM w celu tworzenia wartości dla nabywcy produktu. Wskazano czynniki decydujące o wyborze operatora logistycznego, a następnie potwierdzono przyjętą tezę badaniami. Najważniejszą dla ankietowanych jest czas dostaw – od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania przesyłki.

Słowa kluczowe: zarządzanie logistyką, obsługa klienta, przedsiębiorstwa TSL, operator logistyczny

Wprowadzenie

Procesy logistyczne w przedsiębiorstwach produkcyjnych decydują o przewadze konkurencyjnej. Dynamiczny rozwój polskich przedsiębiorstw wymusza na operatorach logistycznych działania zmierzające do sprawnego i efektywnego zarządzania logistyczną obsługą klienta. Wzrost oczekiwań klientów dotyczący wzrostu jakości obsługi powoduje wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań w obszarze obsługiwanych łańcuchów dostaw. Celem artykułu jest prezentacja zarządzania logistyczną obsługą klienta i kryterium wyboru, jakim kierują się klienci indywidualni przy dostawie produktów przez operatora logistycznego.

¹ joanna.dyczkowska@tu.koszalin.pl.

Metody zastosowane to analiza literatury i metoda pośrednich pomiarów sondażowych z zastosowaniem techniki kwestionariusza ankiety. Koncepcja zarządzania relacjami z klientem oparta jest na zasadzie ciągłego rozwijania strategii marketingowej, w której umacnia się lojalność klienta. Działania te nie są oderwane od potrzeb klienta indywidualnego, dlatego obsługa logistyczna jest narzędziem konkurencji na rynku. Przynosi znaczące korzyści związane z dostarczaniem klientowi zamówionych towarów. Obsługa logistyczna realizowana przez operatora w łańcuchu dostaw stawia za zadanie wykonanie usług logistycznych według określonych standardów oczekiwanych przez klienta i kompleksowe zarządzanie procesem.

Operatorzy logistyczni w łańcuchach dostaw

Procesy globalizacji i rozwój technologii informatycznej wpłynęły na zmianę działania podmiotów na rynku, ich wyjście z rynku krajowego na rynek europejski i światowy. Operatorzy transportu i logistyki po wejściu Polski do Unii Europejskiej zaproponowali przewozy charakteryzujące się szybkością, skutecznością i efektywnością dzięki transportowi drogowemu, nacechowanemu wysokim poziomem konkurencji. Przedsiębiorstwa produkcyjne natomiast zaczęły konkurować nie tylko jakością i ceną swoich produktów, ale przede wszystkim dostępnością i terminem dostaw. Inwestując w produkcję, podjęły decyzje, by wykorzystać gotowe rozwiązania operatorów logistycznych, które dotyczą powstawania koncepcji łańcuchów dostaw, w celu sprawnego i efektywnego sterowania zapasami i optymalizacji drogi od wydobycia surowców do rynków zbytu².

Łańcuch dostaw obejmuje typowe działania logistyczne, za które odpowiada integrator. Może nim być operator logistyczny odpowiadający za zaopatrzenie i dystrybucję w kanale. Łańcuch dostaw stanowi o konfiguracji firm, która ma na celu wytwarzanie produktów lub świadczenie usług dla rynku³. Istotą tworzenia i funkcjonowania łańcucha dostaw jest współpraca między ogniwami, która przynosi korzyści wszystkim uczestnikom. Przedsiębiorstwo produkcyjne bez szerokiej, niekiedy pogłębionej współpracy z innymi partnerami może doprowadzić do wyjścia z łańcucha i utraty konkurencyjności⁴. Zadania wykonywane w ramach

² J. Witkowski, *Organizacje sieciowe, sieci strategiczne i łańcuchy dostaw – próba systematyzacji pojęć*, w: *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, red. J. Witkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 183.

³ L.M. Douglas, J.R. Stock, L.M. Ellram, *Fundamentals of logistics management*, Irwin, Boston 1998, s. 504.

⁴ K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005, s. 76.

łańcucha dostaw muszą stanowić proces zintegrowany, przy jednoczesnym wyodrębnieniu czynności kluczowych i uzupełniających, a wykonywane w obrębie wzajemnie powiązanych organizacji decydują o sprawności łańcucha dostaw⁵.

Przedsiębiorstwa TSL (transport-spedycja-logistyka) zapewniają obsługę logistyczną w łańcuchu. Rozwojowi tej branży towarzyszy systematyczny wzrost obrotów w handlu zagranicznym, w tym import z Dalekiego Wschodu oraz inwestycje zagraniczne ulokowane ze względu na położenie geograficzne, wysoko wykwalifikowaną i tanią siłę roboczą. Nie bez znaczenia dla rynku operatorów logistycznych jest wzrost sprzedaży online dla klientów indywidualnych. Utrzymanie wzrostu jest możliwe pod warunkiem utrzymania trwałości łańcucha dostaw osiąganego za pomocą integracji poszczególnych ogniw systemów informacyjnych, które zapewniają tylko globalni operatorzy logistyczni. Likwidowaniu barier funkcjonowania przedsiębiorstw logistycznych towarzyszą zmiany na rynku lokalnym, a wzrost konkurencyjności małych i średnich firm powoduje zwiększone wymagania. Analiza operatorów logistycznych ze względu na dynamikę przychodu wskazuje, że ich średnia ze sprzedaży wśród firm polskich kształtowała się na poziomie 186 mln zł, a firm z kapitałem zagranicznym i mieszanym na poziomie 308 mln zł. Dynamika przychodów w polskich przedsiębiorstwach wyniosła 105% i oferują one nieco ponad 7 podstawowych usług. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych dynamika zatrudnieniu wyniosła 113% przy wzroście zatrudnienia 114% oraz oferowaniu ponad 11 usług⁶. Podstawowymi usługami oferowanymi przez operatorów logistycznych są:

- usługi podstawowe (transport, spedycja, magazynowanie),
- usługi całopojazdowe, drobnicowe, ładunki częściowe, paczki (ze względu na rodzaj przewożonych towarów),
- usługi uzupełniające (konsolidacja ładunku, usługi i przesyłki celne, zarządzanie frachtem),
- nietypowe ładunki (towary masowe – sypkie, towary masowe – płynne, ładunki ponadgabarytowe, ładunki niebezpieczne – ADR, ładunki do przewozu w temperaturze kontrolowanej),
- przewozy niekonwencjonalne i międzynarodowe (kontenery, drobnica konwencjonalna i spaletyzowana, usługi w transporcie kolejowym i intermodalnym),
- usługi *stricte* logistyczne,
- usługi i przesyłki kurierskie.

⁵ B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 55.

⁶ H. Brdulak, *Polski rynek TSL w 2012 r.*, „Rzeczpospolita”, dodatek LTS 2013, nr 2, s. 23.

Wzrost zainteresowania outsourcingiem w przedsiębiorstwach produkcyjnych przyczynił się do wzrostu zapotrzebowania na usługi logistyczne. Potencjał operatorów logistycznych, obsługujących rynek europejski i globalny ma decydujący wpływ na efektywność procesu pozyskiwania zleceń i podpisywanie partnerskich umów na obsługę logistyczną. Logistyka jest czynnikiem intensyfikującym rozwój gospodarki w skali makro, jak i regionów m.in. Pomorza Środkowego. Dynamiczny rozwój produkcji w odległych rejonach kraju wymusza na operatorach logistycznych działania zmierzające do wypracowania i podtrzymywania przewagi konkurencyjnej przez wdrażania nowoczesnych technologii IT oraz modyfikacje obsługi klienta na poziomie strategicznym i operacyjnym. Jakość obsługi klienta pozwala na zdobywanie przewagi nad konkurencją, a nowoczesne rozwiązania oferowane przez operatorów logistycznych pozwalają na zmiany w obsługiwanych przez nich łańcuchach dostaw.

Zarządzanie procesem obsługi klienta

Zarządzanie logistyką polega na kształtowaniu aparatu zarządzającego sferą logistyki w organizacji⁷. W szczególności w zakresie zainteresowania jest wiele działań logistycznych zmierzających do ustalenia usytuowania logistyki w strukturze organizacyjnej podmiotu. Przedmiotem zarządzania logistyką jest tworzenie stosunków organizacyjnych oraz ustalenie zasad funkcjonowania komórek organizacyjnej sfery realnej i dobór kompetencji pracowników logistyki na wszystkich szczeblach zarządzania.

Koncepcja zarządzania relacjami z klientem (CRM – *customer relationship management*) powstała z pomysłu na tworzenie wartości przez bliski związek z klientem⁸. Obsługa klienta oparta jest na zasadzie rozwijania strategii marketingowej, w tym na umocnieniu lojalności. W procesie obsługi klienta można wyodrębnić trzy fazy⁹:

1. Elementy przedtransakcyjne – odnoszące się do polityki i programów przedsiębiorstwa dotyczące obsługi (czas dostawy – 48 godz.), odpowiedniej struktury firmy i elastyczność systemu zapewniającego realizację strategii obsługi (zamówienia złożonego przez stronę internetową –10% rabatu przy skróceniu czasu dostawy do 24 godz.).

⁷ J. Szoltysek, *Pryncypium logistyki*, „Logistyka” 2015, nr 1, s. 72.

⁸ A. Harrison, R. van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010, s. 85.

⁹ M. Christopher, *Logistics and supply chain management*, Pearson Education Limited, Essen 1998, s. 37.

2. Elementy transakcyjne, tj. czynniki bezpośrednio wpływające na realizację działań logistycznych w sferze manipulacji towarem (czas – dostawy od momentu odebrania przesyłki do momentu odbioru przez klienta, niezawodność – okno czasu dostawy, odchylenie od momentu dostawy do 10%, wygoda – dostawa w systemie „drzwi–drzwi”, komunikacja – przepływ informacji do klienta o dostawie).
3. Elementy potransakcyjne, wspierające użytkownika w trakcie użytkowania produktu i obejmujące gwarancje, w tym zwroty towarów, serwis, zaopatrzenie w części zamienne, procedury reklamacji, zamiany bądź wymiany produktu.

Zróżnicowane atrybuty funkcjonowania operatorów logistycznych wskazują, że stoją oni przed następującymi dylematami związanymi z poszukiwaniem dalszych dróg rozwoju¹⁰:

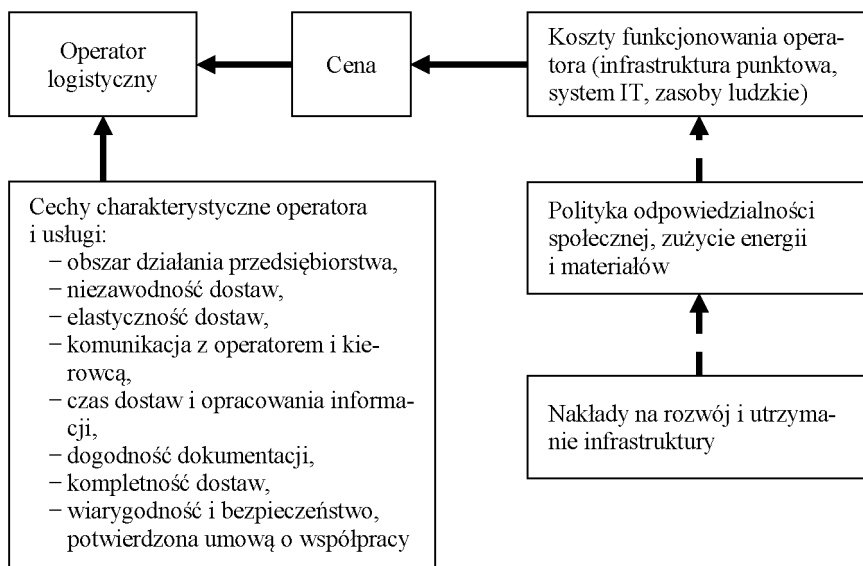
1. Z jednej strony prężnie rozwijający się rynek usług logistycznych przynoszący coraz to nowe zadania, nie zapewniając przy tym w krótkim okresie wzrostu.
2. Z drugiej strony, następujący na rynku przełom wymaga od większości firm poszukiwania nowych koncepcji osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności.

Przyszłość operatorów logistycznych oraz ich zdolność do uzyskiwania przewagi nad konkurentami zależy od przyjętego modelu biznesu, w którym w centrum jest klient i jego obsługa. Operatorzy logistyczni tworzą warunki dla tworzenia wartości nie tylko dla dostawców, producentów, ale przede wszystkim dla ostatecznego klienta (odbiorcy usługi). Działanie te nastawione są na realizację celów w aspektach obsługi klienta, gdyż to on sprawdza miejsce przesyłki po numerze listu przewozowego, określa godzinę dostosowaną do jego harmonogramu dnia i często decyduje o wyborze przedsiębiorstwa spedycyjnego. Zróżnicowane kompetencje tych firm wskazują, że dostawcą może być lider na rynku europejskim jak DB Schenker, DP DHL, a rzadko TNT (np. na Pomorzu Środkowym).

W procesie obsługi logistycznej ogromne znaczenie ma jakość świadczonych usług, którą klienci postrzegają w kontekście kryteriów pomiaru elementów obsługi. Wysoki poziom obsługi klienta w łańcuchu dostaw wpływa na efektywność i utrzymanie ostatecznego klienta. Przedsiębiorstwa, które konkurują wyłącznie na podstawie cech produktu znajdują się w niekorzystnej pozycji w stosunku do

¹⁰ E. Plączek, *Wyzwanie dla operatorów logistycznych w obszarze logistyki społecznej*, „Logistyka” 2014, nr 4, s. 21.

obsługi stanowiącej wartość dodaną, często oferowaną przez operatora logistycznego. Przedsiębiorstwa TSL gwarantują czas i elastyczność dostawy, niezawodność, pewność, wygodę dostawy i komunikację dzięki wykorzystaniu nowoczesnych systemów IT. Czynniki wpływające na wybór operatora logistycznego, który obsługuje część lub cały łańcuch dostaw to przede wszystkim cena i obniżenie kosztów, przy zachowaniu optymalnej jakości dostaw. Na rysunku 1 zaprezentowano czynniki decydujące o wyborze operatora logistycznego.



Rys. 1. Czynniki decydujące o wyborze operatora logistycznego

Źródło: opracowanie własne.

Operatorzy logistyczni świadczą specjalistyczne usługi będące fragmentem lub całością złożonego łańcucha dostaw i integrują poszczególne elementy, w których nie tylko cena decyduje o wyborze przedsiębiorstwa TSL, ale przede wszystkim pakiet usług logistycznych. W obsłudze klienta procesy logistyczne operator koordynuje i integruje cały łańcuch wykorzystując¹¹:

a) zdolności procesowe:

- łańcuch dostaw kierowany popytem klienta (dostawa zapewnia wzrost wartości), szczególnie przy sezonowej sprzedaży lub wzrostach w okresach przed świątecznych,
- sprawna logistyka – dostawa na czas, niezawodnie i zgodnie z wymaganiami klienta,

¹¹ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 110–112.

-
- plan sprzedaży dokładnie odpowiadający popytowi – zgodność prognoz ze sprzedażą, zarządzanie procesem produkcji i dystrybucji pod potrzeby klientów, podejmowanie ryzyka dotyczącego stanów magazynowych,
 - efektywne wykorzystanie wszystkich czynników wytwórczych (wysoka niezawodność, niskie zapasy, krótki czas produkcji pod zamówienia klienta, przy utrzymaniu wysokiego poziomu elastyczności i jakości),
 - partnerstwo z dostawcami – sprawne zaopatrzenie producentów w surowce, materiały, zabezpieczenie przez operatora logistycznego odpowiedniej liczby środków transportowych,
 - zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw – analiza kosztów przy optymalnym poziomie obsługi, zmiany powodujące zwiększenie elastyczności dostaw bez wzrostu cen dla klienta;
- b) zdolności w zakresie technologii informacyjnych:
- zintegrowane systemy informacji – aktualność informacji o przesyłce na podstawie numeru listu przewozowego, analiza potoków ładunkowych przez operatora logistycznego i przekazywanie danych klientowi, podejmowanie decyzji dotyczących wdrażania zmian mających się przyczynić do wzrostu jakości usług świadczonych przez operatora,
 - zaawansowane technologie informatyczne – instalowanie zintegrowanych systemów informatycznych wspólnych dla dostawcy – producenta – klienta – operatora logistycznego, doskonała sprawność i poprawa efektywności w całym łańcuchu dostaw;
- c) zdolności organizacyjne:
- zintegrowany pomiar przedsięwzięć – mierniki pozwalające ocenić jakość usług w łańcuchu logistycznym, a także analiza finansowa obsługi klienta i mierniki operacyjne dotyczące elementów logistycznej obsługi klienta,
 - zasoby ludzkie – wiedza i kompetencje pracowników (profesjonalizm, znajomość zagadnień merytorycznych), umiejętność współpracy (przyjazne procedury, realizacja niekonwencjonalnych zamówień, kultura osobista), jakość obsługi (otwartość, życzliwość, zaangażowanie),
 - struktura organizacyjna dostosowana do obsługi wielkich i małych przedsiębiorstw na terenie danego regionu oraz globalnie – przewóz

pojedynczej przesyłki (wzoru) z Chin do Europy, ale przewóz kontenerów, palet i ładunków niestandardowych.

Tradycyjnie, większość mierników dotyczy obsługi klienta wewnątrz przedsiębiorstwa, ale w przypadku procesów logistycznych w łańcuchu dostaw obsługiwanych przez operatora logistycznego odnoszą się one do jakości poziomu obsługi. Procesy zachodzące w łańcuchu mają na celu zagwarantowanie optymalizacji przepływów towarów i związanych z nimi informacji. Zintegrowanie procesów logistycznych pozwala na kontrolę wykonywanych czynności, optymalizację wykorzystanych zasobów, co stwarza lepsze warunki do wdrażania innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu procesem obsługi klienta. Działania w sferze obsługi klienta to zintegrowane zarządzanie marketingiem i logistyką, dlatego należy prowadzić badania i analizę stopnia satysfakcji i oczekiwań klientów w zakresie obsługi. Pozytywny wizerunek przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych często jest rezultatem obsługi przez operatora logistycznego.

Kryteria oceny obsługi klienta

Biorąc pod uwagę znaczenie logistycznej obsługi klienta, wskazane jest najważniejszych determinant wyboru operatora logistycznego oraz mierzenie jakości obsługi, a także zachodzących zmian na rynku tych usług. Określenie priorytetów, odnoszących się do zarządzania procesem logistyki dystrybucji pozwala na podnoszenie efektywności i skuteczności działania operatorów logistycznych.

Obszarem badań objęto elementy logistycznej obsługi klientów indywidualnych, gdzie dostarczaniem produktów zajmują się operatorzy logistyczni. Badania przeprowadzono na terenie Polski północnej obejmującej województwo zachodniopomorskie i pomorskie w okresie od listopada 2014 roku do marca 2015 roku. Próbę stanowiło 165 klientów indywidualnych (odrzucono 17 kwestionariuszy ze względu na brak danych), w tym 45,45% stanowiły kobiety i 54,55% – mężczyźni; w wieku poniżej 20 lat – 1,82%, 86,06% w wieku 20–29 lat, 9,09% w wieku 30–39 lat i 3,0% w wieku 40–49 lat (nie było badanych w wieku powyżej 50 lat). 30,3% badanych mieszkało w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców; 6,67% to badani z miejscowości od 50–100 tys. mieszkańców; 13,33% – od 20 do 50 tys. mieszkańców; 13,94% – od 5 do 20 tys. mieszkańców; 7,88% to mieszkańcy małych miejscowości, a 27,88% – wsi.

Klienci indywidualni w badaniach wskazywali na kryterium wyboru dostawcy przesyłki, określając ważność od 1 do 10. Najważniejszymi czynnikami (pierwsza grupa) decydującymi o wyborze przedsiębiorstwa TSL są: czas dostawy od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania przesyłki,

w drugiej kolejności niezawodność dostawy, a następnie cena za przewóz (tab. 1). Najmniejsze znaczenie (trzecia grupa) ma obszar geograficzny działania przedsiębiorstwa, dogodność dokumentacji i czy jest umowa między wysyłającym a przewoźnikiem. Klienta nie interesuje, jak długo opracowuje się informacje dotyczącą zlecenia, gdyż ważny jest czas całego procesu, a to jest jedna ze składowych. Druga grupa kryteriów uzupełniająca pierwszą, bez której nie jest możliwa współpraca między operatorem a klientem to: kompletność i elastyczność dostaw oraz komunikacja z przewoźnikiem.

Tabela 1

Kryterium wyboru operatora logistycznego przez klientów indywidualnych

Kryterium	Ważność	Ranga	Przypisana waga (%)
Cena za przewóz	0,69	III	15
Obszar geograficzny działania przedsiębiorstwa	0,46	X	2
Niezawodność dostaw	0,70	II	15
Komunikację z przewoźnikiem	0,57	VI	10
Elastyczność dostaw	0,66	V	10
Czas opracowania informacji	0,50	VII	8
Czas dostaw	0,78	I	20
Dogodność dokumentacji	0,46	IX	5
Umowa między wysyłającym a przewoźnikiem	0,49	VIII	5
Kompletność dostaw	0,68	IV	10

Źródło: opracowanie własne.

Elastyczność dostaw określono jako dostosowanie czasu dostawy do domu, a czas dostaw liczone jako okres od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania przesyłki. W badaniu zastosowano skalę sumaryczną ocen rangową – respondenci przyporządkowali zgodnie ze swoimi preferencjami – pierwsze miejsce czas dostaw, a ostatnie, dziesiąte – obszar geograficzny działania przedsiębiorstwa. Preferencje nabywców są wyższe im bliżej jedności. Gdy wartości są bliskie 0,5 lub poniżej są nieistotne dla klientów indywidualnych. Po analizie danych czynnikom wyboru przypisano wagi, na podstawie, których operator logistyczny jest w stanie ocenić proces obsługi klienta. Poprawa efektywności w łańcuchu dostaw jest uwarunkowana czynnikiem czasu. W przypadku najmniejszych przesyłek (paczek) w najniższej cenie usługi, skala oferowanej usługi może dostarczyć operatorom logistycznym wymiernych korzyści w postaci dodatkowych przychodów bez wzrostu kosztów. Czas realizacji zamówienia podnosi konkurencyjność dostarczanych usług przez przedsiębiorstwa TSL.

W badaniu poproszono respondentów o odpowiedź dotyczącą obszaru działania przedsiębiorstwa TSL – 79,4% badanych wybrało krajowego dostawcę usług logistycznych; 9,7% – europejskiego i 6,06% – globalne przedsiębiorstwo. Tylko 4,84% wskazało na lokalne przedsiębiorstwo, chociaż większość przedsiębiorstw w rzeczywistości to firmy międzynarodowe, za wyjątkiem Poczty Polskiej.

Na pytanie o preferowany sposób dostarczenia przesyłki, aż 86,06% klientów wskazało kuriera; 6,67% – odbiór w paczkomacie, a w 7,27% oba sposoby odbioru. Żaden klient nie wskazał siedziby przedsiębiorstwa. Badani podali następujący system informacji o przesyłce:

- 30,9% – rozmowa telefoniczna o przyjeździe kuriera,
- 20,6% – powiadomienie sms,
- 16,36% – informacja e-mailem na pocztę elektroniczną,
- 1,84% – śledzenie przesyłki za pomocą listu przewozowego na stronie internetowej operatora logistycznego,
- 30,3% – wskazało na dwa z trzech pierwszych systemów informacji.

W procesie zarządzania obsługą klienta komunikacja to jeden z najważniejszych elementów, uważany jako standard a nie dodatkowa wartość świadczona przez operatora logistycznego.

Ostatnim etapem w procesie obsługi klienta indywidualnego jest pobranie pieniędzy za dostarczony towar. Operatorzy logistyczni, działający na rynku polskim, wymagają wyłącznie przygotowanej gotówki przy odbiorze, co może powodować problem z odbiorem przesyłki. Ankietowani wskazali następujące formy pobrania:

- 42,42% – obecnie stosowana forma pobierania gotówki,
- 17,58% – odbiór za potwierdzeniem przelewu,
- 15,15% – opłata kartą, dlatego ewentualna konieczność wprowadzenia przenośnych terminali,
- 12,12% – gotówka lub płatność kartą,
- 6,06% – wszystkie formy płatności (gotówka, karta, potwierdzenie przelewu),
- 5,45% – płatność gotówką lub po potwierdzeniu przelewu,
- 1,21% – bezgotówkowe formy (przelew lub karta).

Proces obsługi klienta stanowi ciąg organizacyjno-technologiczny integrujący materiałowe i informatyczne działania w zakresie dostaw po stronie zaopatrzenia i dystrybucji. Operator logistyczny za określoną cenę nie tylko oferuje transport, ale przede wszystkim złożony proces dostawy. Klienci indywidualni

decydują o wyborze dostawcy kierując się czasem, jako główną determinantą, a następnie niezawodnością i ceną. Sprawne zarządzanie logistycznym procesem obsługi klienta indywidualnego stwarza warunki do konkurowania nie tylko samym produktem i ceną. Przedsiębiorstwa TSL zapewniają wysoką skuteczność i efektywność przy optymalnym wykorzystaniu zasobów. Zintegrowanie procesów logistycznych pozwala na lepszą kontrolę czynności po stronie nadawcy (producenta) i odbiorcy (klienta), co można sprawdzić za pomocą preferowanych systemów informacji przez badanych. Operatorzy logistyczni zakładają poprawę przepływu informacji przy fizycznej manipulacji towarem, uproszczenie procedur administracyjnych, zwiększenie konkurencyjności i wspieranie usług wysokiej jakości przy maksymalnym skróceniu czasu dostaw.

Podsumowanie

W zarządzaniu logistycznymi procesami obsługi klienta indywidualnego szczególne znaczenie mają standardy obsługi klienta, wykraczające poza transakcję zakupu. Wyjątkowa rola systemu informacji wynika z naczelnej zasady współczesnej logistyki, która wymaga konieczności skrócenia i przyspieszenia wszelkich procesów na każdym etapie dostaw w łańcuchach, przy zachowaniu wymaganej jakości obsługi klienta. Kiedy logistyczna obsługa jest zlecana na zewnątrz wyspecjalizowanemu usługodawcy, wymagania rosną i są starannie oceniane. Klienci indywidualni w badaniach wskazywali kryterium wyboru dostawcy przesyłki, natomiast najważniejszymi czynnikami decydującym o wyborze przedsiębiorstwa TSL są czas dostawy od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania przesyłki, w drugiej kolejności niezawodność dostawy, a następnie cena za przewóz. Najmniejsze znaczenie ma obszar geograficzny działania przedsiębiorstwa, dogodność dokumentacji i zawarta umowa między wysyłającym a przewoźnikiem. Klienta interesuje czas całego procesu, stąd wysokie wymagania w stosunku do integratora, jakim jest operator logistyczny. Odbiorcy wskazują, że przesyłkę powinni im przywieźć kurier (86,06%) i powiadomił o niej w następujący sposób: telefonicznie (30,9%), sms-em (20,6%), e-mailem (16,36%) lub dwoma z tych systemów informacji (30,3%). Respondenci wskazali na zmianę formy pobrania za towar z płatności gotówką na potwierdzenie przelewu lub płatność kartą. Przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe oferując swoje produkty bezpośrednio nabywcy indywidualnemu za pośrednictwem operatora logistycznego wykorzystują swoją przewagę konkurencyjną przez wymagania odnośnie do wysokiej jakości zarządzania logistyczną obsługą klienta w łańcuchu dostaw.

Bibliografia

- Brdulak H., *Polski rynek TSL w 2012 r.*, „Rzeczpospolita” 2013, dodatek LTS, nr 2.
- Christopher M., *Logistics and supply chain management*, Pearson Education Limited, Essen 1998.
- Douglas L.M., Stock J.R., Ellram L.M., *Fundamentals of logistics management*, Irwin, Boston 1998.
- Harrison A., van Hoek R., *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010.
- Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- Plączek E., *Wyzwanie dla operatorów logistycznych w obszarze logistyki społecznej*, „Logistyka” 2014, nr 4.
- Rutkowski K., *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005.
- Skowron-Grabowska B., *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
- Szołtysek J., *Pryncypium logistyki*, „Logistyka” 2015, nr 1.
- Witkowski J., *Organizacje sieciowe, sieci strategiczne i łańcuchy dostaw – próba systematyzacji pojęć*, w: *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, red. J. Witkowski, Wyd. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.

LOGISTICS MANAGEMENT OF CUSTOMER SERVICE**Summary**

The paper presents the role of logistics operators in the process servicing the market. The increased interest in outsourcing in manufacturing companies has contributed to the growth in demand for logistics services. This objective of the paper is to present logistics management of customer service and selection criteria, which guide individual customers for the delivery of products by the logistics operator. The methods used are the analysis of literature and the indirect method of measurement survey with the use of the technique of a questionnaire survey. The process of customer service uses the concept of CRM to create value for the purchaser. The factors determining the choice of a logistics operator are indicated. The adopted thesis is confirmed by the research. The most important for respondents is the delivery time from the moment an order until delivery.

Keywords: logistics management, customer service, TSL companies, logistic operator

Translated by Joanna Dyczkowska