

Adam Rudzewicz

Efekty zarządzania logistyczno-marketingowego w przedsiębiorstwie

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 37, 45-54

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.

ADAM RUDZEWICZ*

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

EFEKTY ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNO-MARKETINGOWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Celem artykułu jest wykazanie zależności pomiędzy poziomem logistycznej obsługi klienta a wynikami sprzedaży uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwo. W postępowaniu badawczym zostały obliczone dwa mierniki poziomu logistycznej obsługi klienta. Pierwszy dotyczył realizacji zamówień w zadeklarowanym czasie, a drugi w czasie skorygowanym. Przedstawiono również charakterystykę procesu reklamacji i wyniki badań satysfakcji klienta wewnętrznego. Dzięki sprawnie działającej sieci dystrybucji firma uzyskuje wysoki wskaźnik poziomu obsługi klienta, co silnie koreluje z uzyskiwanymi wynikami sprzedaży. Poprawa logistycznego poziomu obsługi klienta zdecydowanie wpływa na poprawę wyników sprzedaży przedsiębiorstwa. W analizowanym przykładzie wzrost poziomu obsługi klienta o 3% spowodował wzrost sprzedaży o 76 milionów euro.

Słowa kluczowe: logistyka, obsługa klienta, sprzedaż, satysfakcja

Wprowadzenie

W czasach silnej konkurencji i dostępie do szerokiej gamy produktów decydującym czynnikiem, którym kierują się klienci podczas zakupu, jest obsługa klienta. Jak twierdzi R.H. Ballou¹, termin „obsługa” bądź „obsługa klienta” jest

* adam.rudzewicz@uwm.edu.pl.

¹ R.H. Ballou, *Business Logistics Management*, Prentice-Hall International, New York 1992, s. 79–105.

szerokim pojęciem, które może obejmować wiele elementów, począwszy od dostępności produktu aż do obsługi posprzedazowej. Obsługa klienta to zbiór czynności, które obejmują dostarczenie zamówionego produktu lub usługi do klienta, naprawę ewentualnych błędów, które wystąpiły podczas realizacji zamówienia, oraz wszystkie czynności prowadzące do budowania relacji pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem². Przedsiębiorstwa, które kładą nacisk na wysoką obsługę klienta, rozwijają się szybciej, a ich produkty są droższe i osiągają kilkunastokrotnie wyższą rentowność³. Aby odnieść sukces, organizacje muszą starannie wyznaczać standardy obsługi i jasno komunikować je dla nabywcy⁴. Na rynku instytucjonalnym wysoki poziom satysfakcji klienta jest szczególnie związany z obszarem logistyczno-marketingowym działalności przedsiębiorstwa. W koncepcji tej stosuje się mierniki dotyczące właściwej realizacji zamówienia. Monitorowany jest odsetek produktów dostarczonych bez jakiegokolwiek zwłoki, pomyłek i braków od razu po przyjęciu zamówienia⁵. Wskaźnik ten pozwala monitorować wszystkie błędy i opóźnienia powstałe w trakcie transakcji. Działania marketingowe zorientowane wobec produktu, ceny, promocji oraz dystrybucji muszą współgrać z działaniami logistycznymi. Firmy, które są zdolne do skutecznego i szybkiego dostarczania zamówionych towarów, mają możliwość osiągnięcia przewagi rynkowej, a zadowolenie klienta przekłada się wtedy na zyski przedsiębiorstwa (rysunek 1).

Współcześnie dostrzega się nierozzerwalny stosunek pomiędzy działem sprzedaży, marketingu a działem obsługi klienta, wszyscy mają na celu zadowolenie nabywcy i utrzymanie z nim długofalowych relacji⁶. Przedsiębiorstwa zorientowane wokół klienta dążą do zwiększenia ich zadowolenia przez dostarczanie im dokładnie tego, czego potrzebują⁷.

² H. Wyřębek, *Zarządzanie jakością obsługi klienta na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 2011, s. 73.

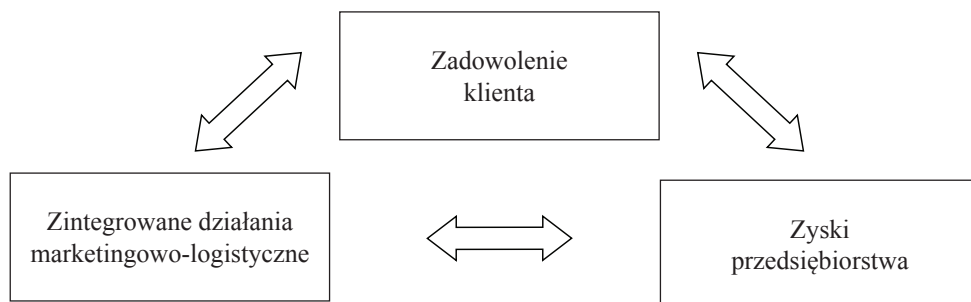
³ F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 21.

⁴ E.N. Berkowitz, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Irwin, Boston 1994, s. 453–454.

⁵ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1997, s. 392–393; D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 30.

⁶ R. Zemke, *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 18.

⁷ J. Szkoda, *Systemy zarządzania jakością w organizacjach*, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2012, s. 69.



Rysunek 1. Model zarządzania logistyczno-marketingowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 30.

Celem artykułu jest wykazanie zależności pomiędzy poziomem logistycznej obsługi klienta a wynikami sprzedaży uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwo. Na potrzeby opracowania zostały przedstawione dwa mierniki poziomu logistycznej obsługi klienta, dotyczące realizacji zamówień w zadeklarowanym czasie oraz w czasie skorygowanym. Następnie zaprezentowano osiągniętą przez przedsiębiorstwo sprzedaż w postaci wartościowej. Okres analityczny dotyczył dwóch lat: 2012 i 2013 w ujęciu kwartalnym. Pomiedzy miernikami logistycznymi a poziomem sprzedaży występującą zależność określono jako współczynnik korelacji. Dla lepszego zobrazowania istoty tematu do wywodu głównego dodano charakterystykę procesu reklamacji i wyniki badań satysfakcji klienta. Analizą objęto podmiot, który jest polską filią globalnego koncernu produkcyjno-usługowego, obejmującego swym zasięgiem rynki międzynarodowe.

Wskaźniki logistyczne

Firma w ramach swojej działalności zaopatruje regionalne biura sprzedaży, które traktuje jako klientów wewnętrznych. Podstawowym zadaniem tych jednostek jest sprzedaż wyrobów gotowych do ostatecznego klienta (finalnego nabywcy). Proces realizacji zamówień rozpoczyna się od pojawienia się zamówienia klienta w jednym z biur sprzedaży. Zamówienie identyfikowane jest na podstawie unikatowego numeru i zawiera wszystkie informacje dotyczące: danych klienta, kodu wyrobu gotowego, jego nazwę, ilość, dane wysyłkowe oraz wymaganą datę dostawy. Przedsiębiorstwo monitoruje i analizuje poziom obsługi zamówień wpływających do systemu. Otrzymane zamówienie, które jest widoczne w syste-

mie, zostaje automatycznie potwierdzone w regionalnym biurze sprzedaży, zgodnie z wymaganą datą i czasem produkcji danego wyrobu. W procesie tym badany podmiot stosuje miernik poziomu obsługi klienta służący do porównania daty potwierdzonej klientowi z rzeczywistą datą wysyłki produktu. Przedsiębiorstwo na podstawie tego wskaźnika ocenia, czy produkt został dostarczony do klienta w zadeklarowanym czasie. Miernik poziomu obsługi klienta wyznaczany jest co tydzień na podstawie wzoru:

$$\frac{\text{zamówienia zrealizowane zgodnie z pierwszą datą potwierdzoną dla klienta w danym okresie}}{\text{wszystkie zamówienia w danym okresie}} \times 100\%$$

W tabeli 1 przedstawiono zbiór danych dotyczących poziomu obsługi klienta w latach 2012 oraz 2013 na koniec każdego kwartału. Zebrane dane prezentują w ujęciu procentowym liczbę zrealizowanych zamówień w porównaniu z zadeklarowanym i oczekiwanym przez klienta czasem dostawy. Uzyskane wyniki wyraźnie wskazują, że w 2012 roku poziom obsługi klienta oscylował w granicach 92%, a w roku 2013 nastąpiła znaczna poprawa tego wskaźnika. Poziom obsługi klienta w kolejnych kwartałach roku 2013 wzrósł średnio w stosunku do roku 2012 o około 2,5%. Celem przedsiębiorstwa jest wskaźnik na poziomie 95%.

Tabela 1

Wskaźnik poziomu obsługi klienta

Okres	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012	Q1 2013	Q2 2013	Q3 2013	Q4 2013
Wskaźnik poziomu obsługi klienta	91,5%	92,2%	92,9%	91,6%	94,8%	96,2%	93,0%	94,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Pojawiające się spadki poziomu obsługi klienta były spowodowane błędami w systemie oraz zmianami dokonywanymi przez regionalne biura sprzedaży dotyczącymi wymaganych dat dostawy. Firma borykała się również z brakiem standaryzacji procesu prognozowania, miało to bezpośrednie przełożenie na dostępność części i komponentów. Kolejny problemem stanowił okres urlopowy.

Jeszcze jednym z zaprezentowanych mierników stosowanym w przedsiębiorstwie jest skorygowany wskaźnik poziomu obsługi klienta. Od wskaźnika poziomu obsługi klienta odróżnia go to, że uwzględnia zmiany potwierdzeń w zamówieniach pod warunkiem, że klient otrzymał wcześniej taką informację i zaakceptował zmianę terminu wysyłki. W raportach podawane są również przyczyny, które spowodowały niedotrzymanie zadeklarowanego terminu dostawy. Skorygowany wskaźnik poziomu obsługi klienta jest obliczany na podstawie wzoru:

$$\frac{\text{zamówienia zrealizowane w skorygowanym czasie potwierdzonym klientowi}}{\text{wszystkie zamówienia w danym okresie}} \times 100\%$$

Wskaźnik realizacji zamówień w skorygowanym czasie (tabela 2) w 2013 roku wzrósł średnio o 0,3% w stosunku do roku 2012, wynosząc średnio 96,8% w 2012 roku oraz 97,1% w 2013 roku. Cel wyznaczony przez firmę to obsługa zamówień na poziomie 97%. W 2013 roku udało się osiągnąć zaplanowany cel w pierwszym i drugim kwartale.

Tabela 2

Skorygowany wskaźnik poziomu obsługi klienta

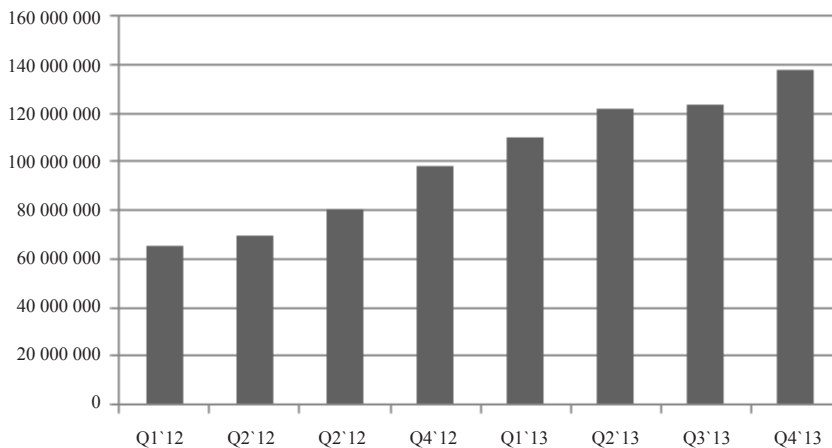
Okres	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012	Q1 2013	Q2 2013	Q3 2013	Q4 2013
Skorygowany wskaźnik poziomu obsługi klienta	94,6%	95,0%	96,1%	95,1%	97,1%	97,7%	95,6%	96,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Na podstawie powyższych wyników widać wzrost wskaźnika w pierwszych dwóch kwartałach 2013 roku w odniesieniu do całego roku 2012. Spadek obsługi w kwartale trzecim i czwartym 2013 był spowodowany absencją pracowników i w rezultacie ograniczonymi mocami produkcyjnymi do obsługi zamówień. Należy jeszcze dodać, że większość materiałów do produkcji dostarczana jest spoza Polski, często z Azji.

Analiza sprzedaży

W analizowanym przedsiębiorstwie sprzedaż raportowana jest w euro. Zebrane wyniki sprzedaży dotyczą okresu 2012–2013 (rysunek 2). Roczne wartości sprzedaży zostały rozbite na kwartały w celu zobrazowania dynamiki zmian.



Rysunek 2. Sprzedaż w euro

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Porównując początek 2012 roku do jego zakończenia, można zauważyć, że przedsiębiorstwo odnotowało 46-procentowy wzrost sprzedaży. Na koniec roku 2013 (czwarty kwartał) firma osiągnęła 39-procentowy wzrost sprzedaży w stosunku do analogicznego okresu w roku 2012. Należy również zauważyć, że w porównaniu z kwartałem pierwszym 2012 roku przedsiębiorstwo na koniec 2013 roku podwoiło swoją sprzedaż.

Relacja między poziomem obsługi klienta a wartością sprzedaży

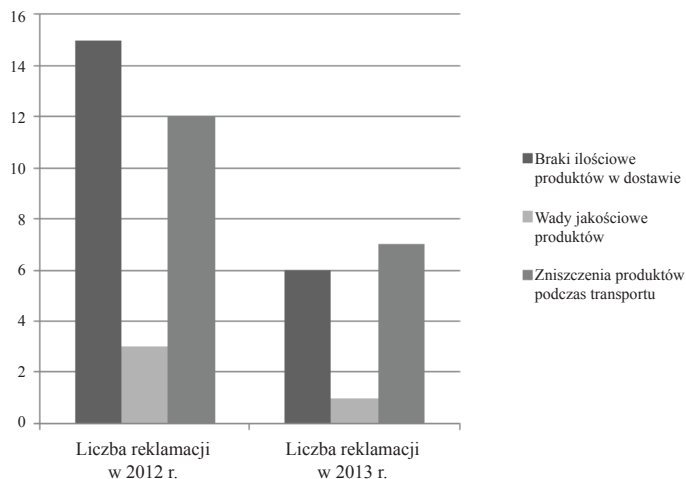
W celu zbadania zależności pomiędzy poziomem obsługi klienta a poziomem osiągniętej sprzedaży zastosowano współczynnik korelacji. Osiągnięto wynik 0,72, który wskazuje na silny dodatni związek pomiędzy zmiennymi. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu obsługi klienta wzrasta sprzedaż osiągnięta przez przedsiębiorstwo. W badanym okresie poziom obsługi klienta wzrósł z początkowego 91,5% do 94,5% (tabela 1) na koniec okresu. W tym samym czasie sprzedaż wzrosła dwukrotnie (rysunek 2). Dokładnie można to jeszcze opisać w taki

sposób, że wzrost poziomu obsługi klienta o 3% spowodował wzrost sprzedaży o 76 milionów euro.

Badając zależność poziomu sprzedaży i skorygowanego wskaźnika poziomu obsługi klienta, uzyskano współczynnik korelacji równy 0,705. Wskazuje on na silny związek pomiędzy badanymi zmiennymi i pozwala ponownie stwierdzić, że wraz ze wzrostem poziomu obsługi klienta rośnie sprzedaż przedsiębiorstwa.

Analiza reklamacji

Dział jakości zajmuje się analizą przyczyn powstania reklamacji. Najczęstszymi powodami reklamacji są uszkodzenia powstałe w trakcie transportu oraz błędna wysyłka do klienta. Reklamacje są rozwiązywane bez zbędnej zwłoki i najczęściej klientowi wysyłane są nowe produkty. Są one badane na podstawie wskaźnika czasu pierwszej reakcji oraz liczby dni potrzebnych na ich rozpatrzenie i wydanie decyzji. Przedsiębiorstwo ustaliło 2 dni robocze jako czas niezbędny do udzielenia informacji o statusie reklamacji oraz 7 dni na całkowite zamknięcie reklamacji. Rysunek 3 przedstawia najczęstsze powody reklamacji. W analizowanym okresie liczba reklamacji ulega zmniejszeniu, ponieważ przedsiębiorstwo prowadzi na bieżąco usprawnienia, które obejmują najczęstsze ich przyczyny. W 2013 roku liczba reklamacji spadła o połowę w stosunku do roku 2012.



Rysunek 3. Przyczyny reklamacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo bardzo dobrze radzi sobie z problemem reklamacji (tabela 3). Czas pierwszej reakcji nie przekracza dwóch dni i w większości przypadków oscyluje wokół jednego dnia roboczego. Natomiast czas uznania reklamacji również mieści się w wyznaczonym przez firmę celu i nie przekracza wyznaczonych 7 dni.

Tabela 3

Przebieg reklamacji

Okres	Czas pierwszej reakcji w dniach	Czas zakończenia reklamacji w dniach
Q1'12	1	3
Q2'12	1,3	5
Q2'12	1,3	3,3
Q4'12	1,3	2
Q1'13	1	1
Q2'13	1	3
Q3'13	1,3	3
Q4'13	1,3	3

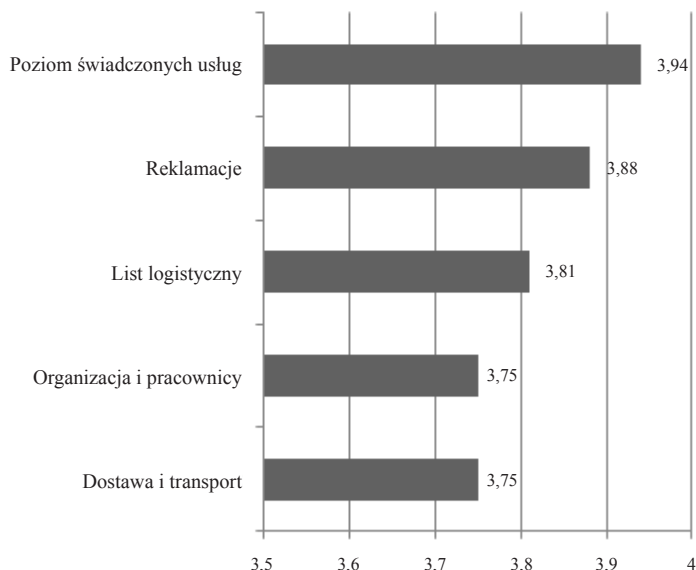
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Satysfakcja klienta wewnętrznego

Firma (dokładnie: dział produkcji) w ramach współpracy z biurami sprzedaży rozsyła co tydzień drogą elektroniczną informacje dotyczące możliwości produkcyjnych. List logistyczny zawiera dane dotyczące nowych produktów, planowanych przerw produkcyjnych oraz informacje o istotnych brakach komponentów, które ograniczają zdolności produkcyjne. W ten sposób biura sprzedaży na bieżąco znają ograniczenia i dostosowują do niej strategię sprzedaży. Przedsiębiorstwo przeprowadza również badania dotyczące satysfakcji klienta wewnętrznego (własne biura sprzedaży). Przyjmują one formę krótkiej ankiety wypełnianej przez pracowników biur sprzedaży. Ankieta składa się z pięciu pytań dotyczących:

- a) organizacji i pracowników – kompetencji personelu i kierownictwa w jakości udzielanych informacji;
- b) listu logistycznego – poziomu jego przydatności klientom;
- c) poziomu świadczonych usług – produktów, części zamiennych oraz czasu realizacji zamówień;
- d) dostawy i transportu – przeprowadzonych wysyłek;
- e) reklamacji – sposobu ich rozwiązywania.

Przyjęto pięciostopniową skalę wyrażającą stopień zadowolenia klienta wewnętrznego, gdzie 0 oznacza brak zadowolenia, a 4 – duże zadowolenie.



Rysunek 4. Satysfakcja klientów wewnętrznych w punktach (rok 2013)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Wyniki badania pokazały, że przedsiębiorstwo jest pozytywnie odbierane przez swoich podstawowych (wewnętrznych) klientów (rysunek 4). Najwyżej oceniono poziom świadczonych usług oraz obsługę reklamacji. Wewnętrzni odbiorcy (biura sprzedaży) są bardzo zadowoleni z dostępności listu logistycznego oraz terminowości dostaw. Wysoko ocenione kompetencje pracowników także pozytywnie wpływają na wizerunek firmy. Działania badanego przedsiębiorstwa przynoszą pozytywne efekty.

Podsumowanie

Badane przedsiębiorstwo poprzez skupienie się na potrzebach klientów podejmuje strategiczne decyzje umożliwiające skuteczne konkurowanie na rynku. Przez regularne pomiary wskaźników logistycznych, poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych oraz kontrolowanie liczby reklamacji przedsiębiorstwo jest w stanie na bieżąco podejmować akcje naprawcze. Dzięki sprawnie działającej sieci dystrybucji firma uzyskuje wysoki wskaźnik poziomu obsługi klienta.

W artykule wykazano, że istnieje silny dodatni związek pomiędzy logistycznym poziomem obsługi klienta a uzyskiwanymi wynikami sprzedaży. Pozwala to na wyciągnięcie wniosku, iż poprawa logistycznego poziomu obsługi klienta zdecydowanie wpływa na wzrost wyników sprzedaży przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Ballou R.H., *Business Logistics Management*, Prentice-Hall International, New York 1992.
- Beier F.J., Rutkowski K., *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
- Berkowitz E.N., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Irwin, Boston 1994.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1997.
- Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- Szkoda J., *Systemy zarządzania jakością w organizacjach*, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa 2012.
- Wyřbek H., *Zarządzanie jakością obsługi klienta na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 2011.
- Zemke R., *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006.

EFFECTS OF LOGISTICS AND MARKETING MANAGEMENT IN A COMPANY

Summary

The purpose of this article is presentation the relationship between the level of logistics customer service and sales results obtained by the company. In the research procedure were calculated two measures of the level of logistical support. The first involved the execution of orders in the declared time and the second in corrected time. It also presents the characteristics of the complaint process and the results of customer satisfaction. Thanks to an efficient distribution network, the company has achieved a high rate of customer service, which is highly correlated with achieved sales results. Improving logistics customer service definitely improves sales performance of the company. In the analyzed example, increase customer service levels by 3%, caused an increase of sales by 76 million euros.

Keywords: logistics, customer service, sales, satisfaction

Translated by Adam Rudzewicz