

ANNA BARANIECKA
Uniwersytet Ekonomiczny
Wrocław

LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA A WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wprowadzenie

Emocjonalny wymiar relacji z rynkiem (klientem), naraża procesy bezpośrednio mu dedykowane na nieracjonalność. Marketingowe hasła określające klienta jako „pana” organizacji przeczą zdroworozsądkowym strategiom jego obsługi, ale również tym, które w swoich założeniach oparte są na partnerstwie podmiotów (marketing relacyjny, alianse strategiczne, partnerstwo strategiczne, itd). Stawianie klienta w hierarchii relacji czy nawet transakcji na wyższym od siebie poziomie, nawet jeśli ma wymiar jedynie hasła reklamowego, ma swoje liczne negatywne skutki. Do najważniejszych zaliczyć można, m.in.: rozszczeniowy charakter komunikacji ze strony klienta, straty finansowe i wizerunkowe w przypadku niedotrzymania złożonych obietnic, zwiększenie kosztów obsługi klienta w celu spełnienia wygórowanych potrzeb klienta, koszty utraconych możliwości wymiany wiedzy i doświadczeń z klientem, a co za tym idzie utraconego potencjału usprawnień opartych na współpracy. Warto zatem przyjrzeć się procesowi obsługi logistycznej klientów i zamiast traktować go jako „zło konieczne” wynikające z faktu sprzedaży, znaleźć w nim i wykorzystać potencjał podnoszenia wartości przedsiębiorstwa. W tym celu należy zrozumieć na czym polega, jakie ma etapy i jakimi zasadami kieruje się proces logistycznej obsługi współczesnych przedsiębiorstw. Następnie należy tą wiedzę wykorzystać w celu usprawniania LOK na poziomie kanałów dystrybucji czy nawet łańcuchów dostaw.

2. Tradycyjne ujęcie logistycznej obsługi klienta i je wpływu na wartość przedsiębiorstwa

W literaturze z zakresu logistyki, logistyczna obsługa klienta (określana również jako LOK) definiowana jest najczęściej jako zespół działań określających bezpośrednie relacje między dostawcą i odbiorcą w związku z przepływami rzeczy i informacji czy też wiele wzajemnie sprzężonych czynności logistycznych decydujących o satysfakcji klienta przy zakupie produktu lub usługi.¹ Od marketingowej obsługi różni ją cel, który realizuje. Jeśli bowiem obsługę marketingową (sprzedażową) klienta zdefiniujemy jako szereg działań polegających na komunikacji z klientem w celu wykreowania czy wywołania, a następnie zaspokojenia potrzeb klienta, to logistyczna obsługa klienta ma na celu realizację „obietnic” złożonych na tym etapie współpracy z klientem. Stąd często podaje się, że klientem logistyki w logistycznej obsłudze klienta nie jest bezpośredni odbiorca, a wewnętrzna sfera sprzedaży czy marketingu.

¹ D. Kempy: *Logistyczna obsługa klienta*, PWE 2000.

Bez względu na adresata, proces logistycznej obsługi klienta powinien być zarządzany, tj. planowany, organizowany i kontrolowany w odniesieniu do celów strategicznych przedsiębiorstwa. Zarządzanie LOK sprowadza się do:

- określenia ogólnej filozofii obsługi klienta przez przedsiębiorstwo,
- opracowania własnych standardów obsługi klienta
- informowania nabywców o ustalonym poziomie obsługi.

Wydaje się, że nie jest to proces trudny, a jednak w jego obszarze w praktyce popełnianych jest wiele zaniedbań i błędów, skutkujących licznymi problemami. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- brak jasnej wizji współpracy z klientem
- brak właściwej komunikacji istniejącej wizji współpracy z klientem pracownikom i klientom
- zbyt dużą indywidualizacją obsługi sprowadzającą się do negocjowania warunków umów z każdym klientem osobno
- ujednolicanie standardów obsługi dla wszystkich klientów na wszystkich rynkach
- brak kontroli kosztów i jakości procesu, a więc wskaźników dedykowanych LOK
- lekceważenie części potransakcyjnej w obsłudze klienta (reagowanie jedynie na reklamacje)

Źródeł wymienionych błędów należy upatrywać, w podkreślanym już na wstępie, stereotypowym postrzeganiu LOK, a tym samym nieświadomości potencjału tego procesu w zakresie podnoszenia wartości przedsiębiorstwa.

W literaturze z zakresu marketingu i logistyki istnieje wiele modeli zależności pomiędzy procesem obsługi klienta, a wartością przedsiębiorstwa. Wskaźnikami, które stanowią podstawę oceny są, m.in.: ROI (ang. *Return of Investment*) – Rentowność Inwestycji, jeśli firma jest ukierunkowana na wewnętrzną wartość (maksymalne wykorzystanie kapitału) oraz EVA (ang. *Economic Value Addend*) - Ekonomiczna Wartość Dodana, jeśli wartość dla udziałowców stanowi główny cel podejmowania działań.

Aby wzrósł wskaźnik ROI konieczny jest wzrost przynajmniej jednego ze wskaźników wchodzących w jego skład, tj. marży (zysk do sprzedaży) lub obrotu kapitałem (sprzedaż do kapitału). Próbując podnieść ROI przedsiębiorstwa koncentrują się zazwyczaj na marży, co oznacza, iż to ten składnik oferty wobec klienta wnikliwie projektują i kontrolują, jednocześnie zapominając o kosztach sprzedaży towarzyszących uzyskaniu marży. W konsekwencji wysokomarżowe produkty sprzedawane są przy niekontrolowanych i bardzo wysokich kosztach. LOK postrzega się jako proces kreujący bazę konkurencji, jaką jest poziom obsługi klienta zwiększający przychody. Rzadko natomiast łączy się go z drugim wskaźnikiem, tj. kapitałem zaangażowanym. Tymczasem znacznie skuteczniejszą metodą poprawy ROI w procesie LOK może być gwarantowany za jego pośrednictwem, wzrost obrotu kapitału. W procesie logistycznej obsługi klienta istnieje wiele możliwości podnoszenia wydajności kapitałowej.² Najważniejszym sposobem jest redukcja poziomu zapasów pozwalająca na odmrożenie kapitału oraz zwiększenie wydajności infrastruktury towarzyszącej dystrybucji, np. magazynów czy centrów dystrybucji.

Odsetki od kosztów utrzymania zapasów stanowią ukryty koszt logistyki. Z uwagi na to, że kosztów tych w tradycyjnych sprawozdaniach finansowych nie podaje się zazwyczaj

² M. Christopher: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, 2000, s. 73.

osobno, w przedsiębiorstwie nie zawsze uświadomiona jest rzeczywisty poziom kosztów zapasów. Tymczasem szacuje się, że utrzymanie zapasów (w tym również zapasów wyrobów gotowych) stanowi rocznie minimum 25% ich wartości nominalnej (odsetki, koszty starzenia się produktu, spadek wartości, ubezpieczenie, straty, koszty kontroli zapasów).³ W celu redukcji tych kosztów przedsiębiorstwa podejmują działania w obszarze współpracy z dostawcami, niezmiernie rzadko natomiast wykorzystują potencjał LOK.

Innym wyraźnym obszarem oddziaływania LOK na ROI są należności. Ten komponent aktywów bieżących ma zasadnicze znaczenie dla płynności przedsiębiorstwa. Nie zawsze jednak zauważa się, że zmienne logistyczne, w tym te dedykowane LOK, mają tak duży bezpośredni wpływ na ten właśnie element bilansu. I tak, np. cykl realizacji zamówienia związany ze standardami LOK, kompletność realizacji zamówienia czy poprawność dokumentacji wpływają na szybkość wystawienia faktury i wpływu gotówki.

Podobnie jak ROI, tak również wskaźnik EVA podlega wpływom LOK, które to jednak rzadko są zauważane w tradycyjnych sprawozdaniach czy analizach wartości przedsiębiorstw. EVA jest różnicą pomiędzy zyskiem operacyjnym po opodatkowaniu a rzeczywistymi kosztami kapitału zaangażowanego w tworzenie przychodów. Z tej formuły wyraźnie wynika, że przedsiębiorstwo może wygenerować negatywną wartość EVA. Dzieje się tak, wówczas, gdy koszt kapitału zaangażowanego jest wyższy niż zysk po opodatkowaniu. Oczywiście jest, że między efektami działalności logistycznej (w tym LOK) a wartością dla udziałowców istnieją liczne powiązania zobrazowane już przy charakterystyce ROI (zysk operacyjny, efektywność wykorzystania kapitału). Zbyt długie i szerokie kanały dystrybucji w obsłudze klienta czy ogromne nakłady finansowe na dostosowanie do wygórowanych potrzeb klientów infrastruktury logistycznej niosą realne zagrożenie obniżenia wartości przedsiębiorstwa dla jej udziałowców.

Pomimo wyraźnych korelacji między przebiegiem LOK a najważniejszymi wskaźnikami wizualizującymi wartość przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa ciągle postrzegają ją głównie jako źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej podnoszącej przychody. Niezauważany lub lekceważony pozostaje wpływ logistycznej obsługi klienta na koszty czy strukturę i wykorzystanie aktywów. Przedsiębiorstwa, które chcą zwiększać swoją rynkową wartość powinny zainteresować się nowym w praktyce podejściem do realizacji obsługi logistycznej ich klientów. Nowatorstwo prezentowanego poniżej ujęcia na gruncie praktyki gospodarczej przejawia się cechami strategii dedykowanej obsłudze klienta:

- bezpośrednim odniesieniem do celów strategicznych
- jasną procedurą projektowania
- transparentnością, tak wobec pracowników, jak również kooperantów
- precyzyjnym systemem kontroli realizacji celów
- wysoką jakością danych służących wnioskowaniu
- lateralnym podejściem w kontaktach z klientem
- widzeniem klienta poprzez jego rentowność
- eliminowaniem tradycyjnych form promocji sprzedaży i zastępowanie ich tzw. rabatowaniem za działania.

W kolejnym rozdziale zaprezentowano przykład procedury projektowania LOK w nowoczesnym jej wydaniu.

³ *Ibidem*, s. 73.

3. Alternatywne podejście do projektowania i realizacji logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwie

Klienci i ich potrzeby stanowią początek wszystkich działań w przedsiębiorstwie. Generują popyt, którego skala determinuje przepływy fizyczne, informacyjne i przepływy pracy w przedsiębiorstwie, jak również w każdym innym ogniwie jego kanału dystrybucji czy całego łańcucha dostaw.

Wiedza na temat rzeczywistego popytu to nieocenione źródło usprawnień przedsiębiorstwa, jak również całego łańcucha dostaw. Niestety dostęp do niej jest ograniczony długością kanałów dystrybucji i brakiem współpracy ogniw tego kanału w zakresie wymiany informacji.

W celu zwiększenia wiedzy o rzeczywistym popycie i poprawy efektywności wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i jego łańcuchu dostaw niezbędne wydaje się *podjęcie współpracy z klientami opartej na partnerstwie*. Przejawia się ona zwiększeniem skali wymiany informacji, wspólnych działań w zakresie prognozowania popytu, planowania działań i ich realizacji.

Takie podejście, chociaż szeroko opisywane w literaturze przedmiotu i od lat praktykowane przez duże globalne przedsiębiorstwa, nie jest powszechne w Polsce. Stąd projekty dotyczące współpracy z klientami powinny skupiać się głównie na próbie zmiany charakteru kontaktów z transakcyjnych na relacyjne, a docelowo na oparte na wspólnej wizji rozwoju w łańcuchu dostaw.

Przemysłana, dobrze zaprojektowana i wdrożona strategia logistycznej obsługi klienta spełnia dwie funkcje:

- Umożliwia dostosowanie celów obsługi logistycznej do celów strategicznych przedsiębiorstwa, co oznacza optymalizację poziomu i kosztów obsługi klientów wpływających na jego rentowność.
- Pozwala na dalsze doskonalenie (wychodzące poza możliwości indywidualnych działań przedsiębiorstwa) w zakresie kosztów i poziomu obsługi poprzez realizację projektów opartych na zaawansowanej współpracy z klientem.

W ramach zaawansowanej współpracy dochodzi do wymiany informacji utajanych przez klienta przy zwykłych kontaktach. Do takiej zalicza się np. informacje o jego kosztach, wielkości popytu w jego kanale dystrybucji, promocjach, innowacjach, itd. Tymczasem dostęp do wymienionych informacji pozwala przedsiębiorstwom na znaczące usprawnienia. Nie chodzi tu jedynie o wyeliminowanie nieprawidłowych z punktu widzenia klienta działań w ramach procesu obsługi, ale również, a może przede wszystkim o optymalizację poziomu tej obsługi służącą realizacji celów zarówno przedsiębiorstwa, jak również jego klientów.

Strategia logistycznej obsługi klienta

Strategia logistycznej obsługi klienta jako strategia funkcjonalna podporządkowana strategii rozwoju i konkurencji oraz komplementarna wobec strategii obsługi klienta określa sposób reakcji na potrzeby klienta przy wykorzystaniu wiązki działań logistycznych, produkcyjnych i marketingowych. Pozwala lepiej dostosować poziom i standardy obsługi do celów przedsiębiorstwa oraz do rzeczywistych preferencji klienta. Efektem dobrze zaprojektowanej strategii LOK jest redukcja kosztów obsługi przy jednoczesnym utrzymaniu wymaganego z punktu widzenia strategii konkurencji poziomu obsługi klienta lub podniesienie tego poziomu przy założonych kosztach logistycznych.

W celu zaprojektowania strategii logistycznej obsługi klienta należy:

1. Wskazać na główne cele przedsiębiorstwa;
 2. Ocenić aktualną sytuację w zakresie obsługi klienta:
 - z perspektywy firmy (analiza wskaźników logistycznych i kosztowych)
 - z perspektywy klienta (badanie opinii i preferencji)
 - z perspektywy konkurencji (benchmarking konkurencyjny);
 3. Wskazać na **optymalny** poziom obsługi klienta;
 4. Dokonać segmentacji odbiorców w zależności od ich preferencji i wartości dla przedsiębiorstwa;
 5. Zaproponować standardy obsługi dla wyodrębnionych segmentów odbiorców;
 6. Zaprojektować system wskaźników obsługi klienta;
 7. Dokonać prezentacji polityki obsługi klienta wszystkim pracownikom i klientom (spotkania, komunikaty, szkolenia);
 8. Wdrożyć projekt pilotażowy dotyczący obsługi klienta z wybranymi kooperantami w zakresie Rabatowania Za Działania;
- Poniżej krótko opisane zostaną wymienione etapy.

Wskazanie celów strategicznych przedsiębiorstwa

Projektując logistyczną obsługę klienta „widzi” się dwa skrajne cele działalności przedsiębiorstw, o których wiadomo, że mogą zastępować się w czasie, uzyskując różne priorytety. Są to: maksymalizowanie przychodów ze sprzedaży (tworzenie udziału w rynku) oraz maksymalizowanie zysku. Pomimo wyraźnych związków oba cele stanowią dwa skrajne punkty odniesienia dla projektowania strategii logistycznej obsługi klienta. W pierwszym ujęciu, dla dynamizowania sprzedaży w strategii LOK kładziemy nacisk na poziom obsługi stymulujący popyt, a kosztom przypisujemy drugorzędne znaczenie. Natomiast jeśli maksymalizujemy zysk, w strategii szukamy możliwości redukcji kosztów przy możliwości świadczenia obsługi logistycznej na niższym, a jednocześnie akceptowanym przez klienta poziomie.

Problemem na tym etapie zidentyfikowanym przez autorkę na bazie licznych wywiadów z praktykami jest fakt, iż przedsiębiorstwa nie są w stanie jasno sprecyzować swoich celów strategicznych, nie mówiąc już o ustaleniu ich hierarchii. W praktyce oznacza to konieczność wygenerowania czy też wyartykułowania takiego celu służącego kaskadowaniu na poziom strategii funkcjonalnej, np. strategii LOK. Jest to niezbędny etap w projektowaniu LOK.

Ocena aktualnej sytuacji w zakresie obsługi klienta

a. z perspektywy firmy

W przedsiębiorstwach zazwyczaj brakuje systemu oceny aktualnego poziomu obsługi klienta i realizacji deklarowanych standardów tej obsługi. Przedsiębiorstwa wychodzą z mylnego założenia, że o poziomie obsługi świadczy bezpośrednio liczba reklamacji czy skarg rejestrowanych w odpowiednich dokumentach. Tymczasem jest to jedynie konsekwencja określonych błędów w obsłudze.

Precyzyjne dane do oceny aktualnego poziomu obsługi czy też realizacji standardów można zatem uzyskać jedynie na zasadzie pilotażowego badania generującego dane pierwotne lub dysponując danymi wtórnymi pozyskanymi od klientów, którzy to bardzo często skrupulatnie poddają swoich dostawców wszelkim pomiarom.

Czasem jednak jedynym możliwym do realizacji sposobem oceny poziomu obsługi klienta (przy wykorzystaniu wskaźnika Poziomu Obsługi Klienta - POK) jest ocena na podstawie zaakceptowanych reklamacji klientów. Na podstawie dostępnych danych reklamacyjnych, można wstępnie określić poziom obsługi klientów ustalając ile dostaw na tle wszystkich zrealizowanych podlegało reklamacji. Należy jednak pamiętać o „prymitywnym” charakterze i małej wartości takiej informacji.

Podobne problemy z pozyskaniem informacji można identyfikować na poziomie informacji kosztowych, dotyczących rentowności poszczególnych klientów (w rozbiciu na koszty poszczególnych działań związanych z ich obsługą); Wskaźniki indywidualnej rentowności stanowią podstawę segmentacji klientów według ich rzeczywistej wartości dla firmy oraz pozwalają na identyfikację działań w zakresie obsługi danego klienta, które powinny podlegać doskonaleniu (m.in. w poprzez zmianę zasad rabatowania);

Ocenę rentowności klienta opiera się najczęściej na wskaźniku **DCP** (*Direct Consumer Profitability*). Polega na przypisaniu danemu klientowi wszystkich kosztów, które firma poniosła prowadząc z nim interesy. Wskaźnik ten obliczany jest w następujący sposób⁴:

- **Przychody** (wartość sprzedaży netto) pomniejszone o **koszty** (koszty sprzedaży, przewiję od sprzedaży, rozmowy telefoniczne, czas pracownika obsługującego danego klienta, specjalne bonusy i rabaty, koszty realizacji zamówienia, koszty promocji, koszty merchandisingu, niestandardowe opakowania lub utylizacja opakowań, koszty utrzymania zapasów towarów dla klienta, koszty powierzchni składowej dedykowanej klientowi, koszty materiałowe, koszty transportu, koszty dokumentacji/komunikacji, koszty zwrotów, kredyt kupiecki) = **bezpośrednia rentowność klienta** (jego rzeczywisty wkład w zyski firmy)

Identyfikacja tak szczegółowych kosztów i przypisanie ich do poszczególnych klientów daje nam informacje **o obszarach i skali problemów w zakresie obsługi danego klienta**, a tym samym bardzo wyraźnie wskazuje na **priorytety i kierunki usprawnień**.

Niestety pozyskanie powyższych danych bez wykorzystania rachunku kosztów działań, może okazać się niemożliwe, stąd wiedzę na ten temat należy czerpać z innych źródeł

Danymi substytucyjnymi mogą okazać się wyodrębnione dla odbiorców (przypisane indeksem do danego kanału dystrybucji) koszty magazynowania, transportu, reklamacji, przyjęcia zamówienia, itd. Inne źródło to wiedza pracowników bezpośrednio obsługujących klientów (działy obsługi klienta, magazyn, kierowcy), którzy na bazie doświadczeń i intuicji wskazują problemy, ich skale i potencjał naprawy.

W ramach rozwiązania szczegółowego można zaproponować podział wszystkich klientów hurtowych w zależności od ich wymagań w zakresie logistycznej obsługi klienta, na:

- Klientów o wysokich kosztach obsługi;
- Klientów o średnich kosztach obsługi;
- Klientach o niskich kosztach obsługi;

Oczywiście ocenę kosztochłonności współpracy należy połączyć z oceną wartości dokonywanych przez nich zakupów. Ta informacja wskazuje nie tylko na powody określonej skali generowanych kosztów, ale również na potencjał usprawnień w tym obszarze.

⁴ S.R. Kaplan, R. Cooper: *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 227-251.

b. z perspektywy klienta

Na gruncie przedsiębiorstw ocena jakości obsługi logistycznej z perspektywy klienta opiera się często na danych wtórnych (zewnętrzne firmy analityczne) oraz na przeglądzie reklamacji zgłaszanych przez klientów. Nie prowadzi się badań opinii klientów dotyczących obsługi logistycznej lub pytania jej dotyczące stanowią jedynie niewielką część badań marketingowych.

Celem badań klientów dedykowanych logistycznej obsłudze klienta powinna być:

- ocena preferencji klienta (na potrzeby opisywanej dalej segmentacji klienta),
- ocena aktualnej obsługi przez klienta,
- ocena obsługi w porównaniu z konkurencją.

Powyższe cele można zrealizować podczas jedno- bądź dwuetapowych badań. Jednoczesne badanie preferencji i oceny w zakresie obsługi klienta podniosłoby efektywność badań (relacje nakładów do efektów), przy założonej mniejszej skuteczności (różne obszary badawcze i większa trudność dla respondenta). Niezależnie od rodzaju i skali badań wymagają one bezpośredniego kontaktu przedstawiciela firmy z respondentem. Kontakt ten podniesie skuteczność badań, a jednocześnie stanie się pierwszym etapem inicjowania bliższej współpracy firmy z klientem.

Best Practice w zakresie badan opinii i preferencji klienta stanowi poprzedzenie badań szkoleniami i audytem systemu logistycznego klienta.

c. z perspektywy konkurencji (benchmarking konkurencyjny)

W przedsiębiorstwach brak jest danych benchmarkingowych dotyczących obsługi klienta realizowanej przez konkurencję. Oceny poziomu i standardów obsługi przez konkurencję dokonuje się w podobny sposób, jak w przypadku samooceny, a więc korzystając z danych wtórnych lub niepotwierdzonych opinii z rynku (od klientów, innych kooperantów, itd.). Dane porównawcze na potrzeby projektowania polityki obsługi klienta mogą być pozyskane na podstawie wcześniej wymienionych badań klienta. Ponadto dane benchmarkingowe powinny zostać uzupełnione o *best practice* w zakresie obsługi klienta w łańcuchu dostaw (np. z bazy danych benchmarkingowych SCOR).

Wskazanie na optymalny poziom obsługi klienta

Jedną z bardziej istotnych różnic w prezentowanym podejściu w stosunku do tradycyjnego ujęcia LOK jest posługiwanie się hasłem optymalizacji (a nie maksymalizacji), rozumianym jako uzyskanie takiego poziomu obsługi, który nie tyle „podoba się” klientom, co przede wszystkim realizuje cele strategiczne przedsiębiorstwa.

Optymalny poziom obsługi klientów firmy pozwalają określić symulacje wpływu poziomu obsługi na koszty obsługi klienta i wielkość sprzedaży uzupełnione o dane wynikające z badania preferencji klientów oraz oceny realizacji obsługi klienta przez konkurencję.

Z reguły podnoszenie poziomu obsługi klienta sugeruje się w sytuacji kiedy:

- poziom realizowany i preferowany przez klientów znacznie się różni;
- poziom realizowany jest niższy od poziomu gwarantowanego przez konkurencję;
- poziom realizowany nie wystarcza by osiągać przewagę konkurencyjną opartą na wyjątkowej obsłudze klienta, jeśli takie są cele strategii konkurencji firmy;

Wszelkie symulacje wpływu obsługi klienta na wielkość i dynamikę sprzedaży są możliwe w sytuacji, kiedy istnieją dane historyczne dotyczące właściwych dla danych okresów

(i rejestrowanych dla nich wielkości sprzedaży) poziomów obsługi klienta. Niestety w przedsiębiorstwach taka możliwość istnieje niezmiernie rzadko, głównie z uwagi na brak rejestracji poziomu obsługi przez dłuższy (wymagany dla symulacji) okres.

Rozwiązaniem jest sugerowany już wcześniej pilotaż obsługi logistycznej z pełną kontrolą wskaźników: przychodów, kosztów i poziomu obsługi klienta. Ponadto można korzystać z dostępnych danych benchmarkingowych związanych z branżą lub rynkiem, w której działa przedsiębiorstwo.

Segmentacja odbiorców w zależności od ich preferencji i wartości dla przedsiębiorstwa

Na podstawie wcześniej opisywanych badań preferencji można określić rzeczywiste potrzeby poszczególnych klientów, co pozwoli na ich segmentację. Segmentacja ta powinna zostać uzupełniona o inną związaną z rentownością klienta, co pozwoli na określenie działań, które mają być podjęte wobec danego segmentu (klienta) oraz wskazać na ścieżkę rozwoju współpracy z danym segmentem (klientem). Parametrem, który powinien być brany pod uwagę podczas oceny jest również udział klienta w sprzedaży (łącznie z tendencją w zakresie tego udziału).

Inny sposób segmentacji opiera się wyłącznie na preferencjach i jest dwuwymiarowy.

I Etap. Znaczenie obsługi klienta na tle innych elementów współpracy

Podział klientów według wiodącego parametru oferty:

- cena / jakość / obsługa (grupa A)
- jakość / cena / obsługa (grupa B)
- obsługa / cena / jakość (grupa C)
- obsługa / jakość / cena (grupa D)

Wiedza o ogólnych preferencjach klienta w zakresie elementów oferty pozwala:

- określić rzeczywiste znaczenie obsługi klienta w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej w tym kanale dystrybucji,
- podzielić klientów na segmenty zróżnicowane pod względem znaczenia obsługi klienta,
- nadać wagi szczegółowym preferencjom w zakresie obsługi klienta uzyskanych w drugim etapie badań:
 - grupa A – wartość preferencji x 0,5 (tu obsługa klienta jest najmniej istotna),
 - grupa B – wartość preferencji x 0,5 (j.w.),
 - grupa C - wartość preferencji x 1 (tu obsługa klienta jest najważniejsza, przy czym zaraz na drugim miejscu znajduje się cena, a ta często jest ujemnie skorelowana z obsługą),
 - grupa D – wartość preferencji x 2 (tu obsługa jest najważniejsza, natomiast cena jest najmniej istotnym elementem oferty co skłania do podniesienia oceny preferencji klienta w zakresie poszczególnych standardów obsługi).

Przypisanie wagi poszczególnym preferencjom umożliwia ich względne wartościowanie.

II Etap – znaczenie poszczególnych elementów logistycznej obsługi klienta

Wiodący parametr obsługi logistycznej:

- dostępność – poziom obecności produktu zamawianego przez klienta;
- terminowość dostaw – zgodność rzeczywistego terminu realizacji z terminem deklarowanym;
- czas realizacji zamówienia – czas od złożenia zamówienia do dostawy;
- częstotliwość – liczba dostaw w danym okresie;
- elastyczność – możliwość reakcji na zmianę potrzeb klienta (zrealizowana zmiana ilości, asortymentu, czasu dostawy na życzenie klienta);
- rzetelność informacji o realizacji zamówienia (ilość informacji znajdujących przełożenie na rzeczywiste sytuacje);
- dokładność ilościowa (liczba dostaw w dokładnie zamówionej ilości);
- dokładność asortymentowa (liczba dostaw w dokładnie zamówionym składzie asortymentowym);

W ramach tego etapu ważne wydaje się:

- określenie dostępnych opcji dla poszczególnych standardów, np. dostępność - 100%, 90%, 80%; częstotliwość dostaw: raz w tygodniu, dwa razy w tygodniu, trzy razy w tygodniu;
- określenie kosztów realizacji poszczególnych opcji obsługi, np. ile kosztuje częstotliwość dostaw na trzech proponowanych wyżej poziomach.

Określenie opcji pozwala na podział klientów według ich potrzeb, np. na grupę, dla której najważniejsza jest częstotliwość, dokładność ilościowa, dostępność, itd.

Standardy obsługi dla wyodrębnionych segmentów odbiorców

Standardy obsługi powinny stanowić kompromis pomiędzy wymaganiami klienta, a jego wartością (dążeniem do jej zwiększenia wartości). Segmentacja według rentowności klientów, przy wiedzy o kosztach poszczególnych opcji obsługi klienta i znaczeniu tych standardów dla danego klienta pozwoli na:

- wskazanie kierunków działań podnoszących rentowność klienta (jest to m.in. podstawa do zmiany sposobów rabatowania klienta);
- unikanie świadczenia obsługi logistycznej dla danego klienta na zbyt niskim (strata sprzedaży) lub zbyt wysokim (nadmierne koszty) poziomie;
- negocjowanie z klientem warunków umów w oparciu o rentowność, a nie nabywane ilości;

Strategia obsługi klienta powinna być ukierunkowana na optymalizację jej poziomu oraz poprawę rentowności klientów (redukowanie działań generujących nadmierne koszty), a pośrednio na redukcję całkowitych kosztów obsługi klienta dzięki unikaniu zbędnych wydatków oraz preferowaniu najkorzystniejszych kosztowo opcji dla standardów obsługi klienta.

System wskaźników logistycznej obsługi klienta

Zakres wskaźników obsługi klienta powinien być uzależniony od wyników badania preferencji klientów. Niemniej jednak projektując strategię LOK, a następnie ją realizując należy wspierać się systemem wskaźników dedykowanych temu procesowi. System ten

uwzględnić główne wskaźniki, sposoby i miejsca ich liczenia oraz źródła danych i adresatów informacji z nich płynących.

Podstawowe wskaźniki obsługi klienta – wspomniani już poziom obsługi klienta - POK czy wskaźnik prawdopodobieństwa perfekcyjnej realizacji zamówienia - OTIF (ang. on time, in full, error free) powinny zostać rozpisane na wskaźniki dla całego procesu realizacji zamówień i znaleźć swoje odzwierciedlenie w celach poszczególnych działów i systemie ocen pracowników.

System wskaźników w logistycznej obsłudze klienta jest niezbędnym elementem dedykowanej temu procesowi strategii.

Prezentacja strategii obsługi klienta wszystkim pracownikom i klientom (spotkania, komunikaty, szkolenia)

W celu poprawy skuteczności i efektywności implementacji polityki obsługi klienta jej założenia powinny zostać komunikowane pracownikom i klientom. Komunikacja może mieć formę spotkań lub/i szkoleń dla pracowników i klientów firmy. Wskazana jest również forma **pisemna strategii obsługi klienta**, która standardowo jest dostarczana aktualnym i potencjalnym klientom.

Niezmiernie ważne wydaje się również ciągle wskazywanie preferowanych kierunków (a w ich ramach konkretnych działań) rozwoju współpracy poszczególnym klientom w zależności od ich przynależności od poszczególnych segmentów (tzw. Ścieżka Rozwoju Klienta).

Projekt pilotażowy dotyczące obsługi klienta z wybranymi kooperantami w zakresie Rabatowania Za Działania

W przypadku polityki rabatowania, w nowym podejściu do obsługi logistycznej, proponuje się aby pilotażowo, w odniesieniu do jednego klienta, zrezygnować z rabatowania za kupowane ilości na rzecz rabatów za zgodę na realizację określonych standardów obsługi klienta, przekazanie odpowiednich informacji lub uzyskanie odpowiednich wielkości sprzedanych do kolejnego ogniwa dystrybucji. Taka forma rabatowania utrzyma wizerunkowo konieczny poziom promocji cenowej, nie ograniczy jednak rentowności klienta (przyczyni się do redukcji kosztów obsługi klienta). Np. jeśli najbardziej obciążającym elementem współpracy z danym klientem jest duża częstotliwość dostaw, w ramach projektu firma proponuje dostawy z mniejszą częstotliwością (obniżające koszty transporty) przy założeniu udzielania klientowi stałych rabatów (na poziomie niższym niż obniżka kosztów). Realizując wspomniany pilotaż, oprócz korzyści w zakresie redukcji kosztów obsługi, eliminuje się tzw. Efekt Foresta, który polega na deformowaniu informacji o popycie, a w konsekwencji utrzymywanie niewłaściwych poziomów zapasów w kanałach dystrybucji i u producenta, m.in. w wyniku stosowania rabatów za kupowane ilości.

Z uwagi na mocne zróżnicowane w przedsiębiorstwach struktury i skalę kosztów obsługi klientów, w proponowanym ujęciu LOK, postuluje się aby rabaty przyznawać za te działania klienta, których efekty finansowe są najlepsze dla przedsiębiorstwa.

Inicjowanie wspólnych z klientem działań doskonalących proces LOK [1]

Z nowym podejściem do LOK, łączą się działania związane ze zmianą charakteru kontaktów z klientem z transakcyjnych na relacyjne (oparte na partnerstwie). Wiąże się to z inicjowaniem wspólnych działań doskonalących procesy opartych, np. na zasadach CPF

- *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment*). Elementami koncepcji, które można realizować wspólnie z klientem są:

- a) pełna wymiana informacji biznesowych;
- b) wspólne prognozowanie popytu;
- c) wspólne planowanie uzupełniania zapasów.

a) Pełna wymiana informacji biznesowych

W tradycyjnym ujęciu LOK, informacje wymieniane przez firmę i jej klientów prowadzą się do danych transakcyjnych (cenowych, jakościowych i innych dotyczących realizowanych już dostaw). Oczywiście większy zakres wymiany dotyczy współpracy kluczowych klientów i menagerów zajmujących się tymi klientami jednak stopień wykorzystania tych informacji dla celów strategii obsługi klienta czy doskonalenia łańcucha dostaw wydaje się być niewielki.

W przypadku realizacji koncepcji CPFR z klientem, bszar wymiany informacji powinien dotyczyć głównie:

- poziomu zapasów klienta i stanów magazynowych firmy,
- oceny współpracy partnerów,
- planach produkcji firmy i planach sprzedaży klienta,
- wiedzy o rzeczywistym popycie.

Wymiana może mieć charakter wzajemności lub przyjąć formę usługi, za którą klient otrzymuje rabat, a przedsiębiorstwo określi ustępstwo ze strony klienta w zakresie standardów obsługi klienta. Najlepszą praktyką jest jednak pełna transparentność informacyjna partnerów (tzw. infopartnering). W przypadku wymiany informacji ważnym aspektem wydaje się technologia wspomagająca wymianę (np. EDI, ang. *Electronic Data Interchange*, bazy danych) oraz procedury wymiany informacji.

b) Wspólne prognozowanie popytu

Wymiana danych dotyczących prognoz popytu między klientem, a przedsiębiorstwem pozwala na redukcję błędów prognozy (przybliża szacunkowe dane do rzeczywistego popytu) oraz zwiększa pewność realizacji deklarowanego zapotrzebowania.

Oprócz danych wtórnych i danych wynikających z umów do tworzenia prognozy wykorzystywane byłyby dane o prognozach popytu klienta lub jego deklaracji w zakresie zakupu w przedsiębiorstwie.

c) Wspólne planowanie i uzupełniania zapasów

Wiedza o poziomach zapasów i prognozach sprzedaży stanowi podstawę do podjęcia współpracy w zakresie uzupełniania zapasów czy planowania dostaw. Na bazie stabilnych i wiarygodnych prognoz i stałej wymianie informacji możliwe staje się planowanie dystrybucji. Najlepszą praktyką wydaje się realizowanie koncepcji VMI (ang. *Vendor Managed Inventory*) czyli Zarządzania Zapasami przez Dostawców. Oznaczałoby to, iż na bazie wspólnie ustalonych z klientem poziomów bezpieczeństwa (minimalnych, maksymalnych) i przy założeniu pełnej dostępności do danych magazynowych i sprzedażowych klienta (wszystko w zakresie produktów firmy) możliwie jest samodzielne uzupełnianie zapasów klienta przez przedsiębiorstwo. Pozwala to na planowanie dostaw, które optymalizuje kosz-

ty transportu i obsługi klienta. Natomiast po stronie klienta redukuje koszty zamawiania i obniża poziom zamrożonego w zapasach kapitału obrotowego⁵.

4. Podsumowanie

Logistyka, w tym proces logistycznej obsługi klienta pełni rolę pomocniczą w realizacji zamierzeń strategicznych przedsiębiorstw. Ten teoretyczny truizm nie znajduje jednak ciągle przełożenia na zarządzanie tą sferą działalności przedsiębiorstwa. W kontekście tematu referatu, LOK postrzegana jest najczęściej jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej na bazie wyróżniania się bardzo wysokim poziomem obsługi i generowania z tego względu dodatkowych przychodów. Tymczasem, jak wskazywano w referacie, LOK jest źródłem redukcji kosztów i poprawy gospodarowania kapitałem przedsiębiorstwa. Warunkiem uzyskania tych korzyści jest zaprojektowanie nowoczesnej strategii logistycznej obsługi klienta opartej na zasadach transparentności, uczciwości i partnerstwa z klientem. Nie są to zasady łatwe do realizacji, jednak to co stanowi największą trudność w implementacji nowej jakości procesu LOK, to mentalność pracowników obsługujących klientów i samych klientów, skłaniająca ich raczej do łatwych i „bezpiecznych”, bo powszechnych działań oportunistycznych. Dowodem na to jest fakt, iż autorka od wielu lat promuje nowoczesne rozwiązania w zakresie LOK wśród polskich przedsiębiorstw, a jednak nie spotkała się do tej pory z pełnym wdrożeniem tego ujęcia. Dziwi to tym bardziej, że zachodnie podmioty gospodarcze – często kooperujący z polskimi podmiotami - od wielu lat z powodzeniem realizują wybrane rozwiązanie oraz wprowadzają kompleksowe projekty oparte o nowe partnerskie podejście do klienta. I być, kiedy zajdzie taka konieczność, przedsiębiorstwa „zmieniają kurs na klienta”, muszą jednak wiedzieć, że LOK jest najdłużej rozwijaną częścią w obsłudze klienta, a tym samym można nie zdążyć *Just in Time*.

5. Literatura

- [1] Baraniecka A.: *Efficient Consumer Response – ECR. Łańcuch dostaw zorientowany na klienta*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2005.
- [2] Christopher M.: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, 2000.
- [3] Kaplan S.R., Cooper R.: *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [4] Kempy D.: *Logistyczna obsługa klienta*, PWE 2000.

Streszczenie

Logistyczna obsługa klienta, w przeciwieństwie do obsługi marketingowej, postrzegana jest stereotypowo jako źródło kosztów i problemów przedsiębiorstw. Takie podejście wynika głównie z błędnego rozumienia pojęcia obsługi logistycznej. Tymczasem w tym procesie logistycznym tkwi olbrzymi potencjał generowania wartości, tak dla przedsiębiorstwa, jak również jego klienta.

⁵ W jednym z badanych przez autorkę przedsiębiorstw klient był gotów zrezygnować z rabatów, na rzecz pomocy ze strony dostawcy w zakresie sterowania zapasami swoich produktów na poziomie magazynu klienta.

W referacie autorka przybliży istotę logistycznej obsługi klienta i wskazuje na procedurę jej projektowania, gwarantującą większą efektywność i skuteczność działań w tym obszarze.

Słowa kluczowe: logistyczna obsługa klienta (LOK), strategia obsługi klienta, poziom obsługi klienta (POK), wskaźnik perfekcyjnie wykonanego zamówienia - OTIF, bezpośrednia rentowność klienta (BRK), Efekt Forestera.

THE LOGISTIC CUSTOMER SERVICE IN RELATION TO VALUE OF COMPANY

Summary

Logistic customer service, in contrast with the marketing service, is perceived stereotypically as the source of costs and problems of enterprises. Such an approach results mainly from incorrect understanding comprehending the logistic service. Meanwhile an enormous potential of generating the value lies in this logistic process, so for the enterprise, as well as his customer. In the paper the author is moving the being of the logistic customer service closer and he is pointing at the procedure of for her designing, guaranteeing the greater effectiveness and efficiency of action in this area.

Keywords: logistic customer service, strategy of logistic customer service, level of the customer service, OTIF, Direct Customer Profitability (DCP), Forester Effect.

Translated by Anna Baraniecka

ANNA BARANIECKA
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: Anna.Baraniecka@ue.wroc.pl
<http://www.ue.wroc.pl/>

