

Agnieszka Piasecka-Głuszak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WYBRANE ASPEKTY OBSŁUGI KLIENTA W SPRZEDAŻY WYSYŁKOWEJ NIEMIECKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA WYDAWNICZEGO

W warunkach wysokiej konkurencji w branży wydawniczej w oferowaniu podobnych produktów (tytułów książek), porównywalnych jakościowo i cenowo, o podobnej formie promocji, obsługa klienta stanowi jedną z ważniejszych sfer działań logistycznych w przedsiębiorstwie wydawniczym. Osiągnięcie szeroko pojętej doskonałości w sferze obsługi jest możliwe jedynie dzięki ściśle zintegrowanym działaniom logistycznym¹, oczywiście we współpracy z innymi jednostkami firmy: marketingiem, redakcją, produkcją, finansami, controllingiem. Wówczas wydawnictwo może zagwarantować należytą i właściwą obsługę, co ma bezpośredni wpływ na udział firmy w rynku, jej całkowite koszty logistyczne, a ostatecznie na rozwój i zysk w długim okresie. Odpowiedni poziom obsługi i traktowanie jej jako integralnej części systemu logistycznego determinuje nie tylko to, czy obecni klienci nimi pozostaną, ale również to, jak wielu z nich stanie się stałymi klientami w przyszłości². W artykule przedstawiono wybrane aspekty obsługi klienta występujące w jednym z przedsiębiorstw wydawniczych na rynku polskim.

Przedsiębiorstwo wydawnicze należy do niemieckiego koncernu³. Firma zajmuje się zarówno sprzedażą rynkową, jak i sprzedażą wysyłkową, docierając do klienta za pośrednictwem poczty w każdy zakątek kraju, proponując nabywcom bogatą ofertę. Zgodnie ze statutem koncernu zasadą firmy jest to, iż w centrum uwagi ma być klient – wszystkie produkty i usługi muszą być podporządkowywane klientowi, zaspokojeniu jego potrzeb i utrzymaniu z nim jak najlepszych stosunków. Wysoki wzrost liczby

¹ Por. M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 29.

² Por. J.R. Stock, D.M. Lambert, *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill Companies, Inc., New York 2001, s. 96.

³ Na prośbę przedstawionego wydawnictwa autorka nie podaje jego nazwy.

klientów był i jest możliwy dzięki maksymalizacji relacji cena–jakość, co wiązało się z oferowaniem wysokiej jakości produktów po relatywnie niskich cenach (produkcja wysokich nakładów książek, powoduje zmniejszenie kosztów produkcji, a w konsekwencji ceny jednostkowej książki). Pozyskanie dużej liczby odbiorców firma zawdzięcza licznym promocjom, specjalnym cenom, stosowanym rabatami, a także stałemu doskonaleniu systemu dystrybucji, tj. otwieraniu własnych księgarni w największych miastach, tak by stali klienci mogli szybko dokonać zakupu.

Logistyczne podejście do kształtowania dystrybucji, obsługi klienta i właściwe planowanie, organizowanie i ocena osiąganych efektów umożliwiają uniknięcie błędów wynikających z odrębnego traktowania poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie związanych z fizycznym przepływem towarów⁴. I to właśnie jest widoczne w przedstawionym wydawnictwie. Firma koncentruje się na procesach, a nie na funkcjach realizowanych w poszczególnych działach. Działalność poszczególnych działów firmy, w tym Działu Obsługi Klienta, skupiona jest wokół czterech głównych, równolegle przeprowadzanych procesów w firmie, tworzących tzw. wartość dla klienta, co z kolei pozwala lepiej koordynować i kontrolować pracę pozostałych. Procesy te to m.in.:

- marketing nowych klientów – celem jest pozyskanie do klubu maksymalnej liczby nowych członków spełniających przyjęte kryteria rentowności;
- marketing obecnych klientów – celem jest aktywizacja obecnych klientów, czyli maksymalizacja zysku i optymalizacja cyklu życia każdego klubowicza (w ramach tego procesu zwraca się szczególną uwagę na zintegrowane podejście do klienta, a jego celem jest budowanie i zarządzanie relacjami z klientem, tak aby przyczyniły się one do maksymalizacji zysku i optymalizacji cyklu życia klienta;
- zarządzanie produktem – celem jest zaoferowanie we właściwym czasie i po akceptowalnej cenie odpowiedniego produktu określonym grupom klientów, przynoszącego maksimum zysku firmie;
- realizacja zamówień i sprzedaż – ma na celu zaoferowanie klientowi odpowiedniego poziomu obsługi, zadowolenie klienta przy rozsądnym poziomie poniesionych kosztów.

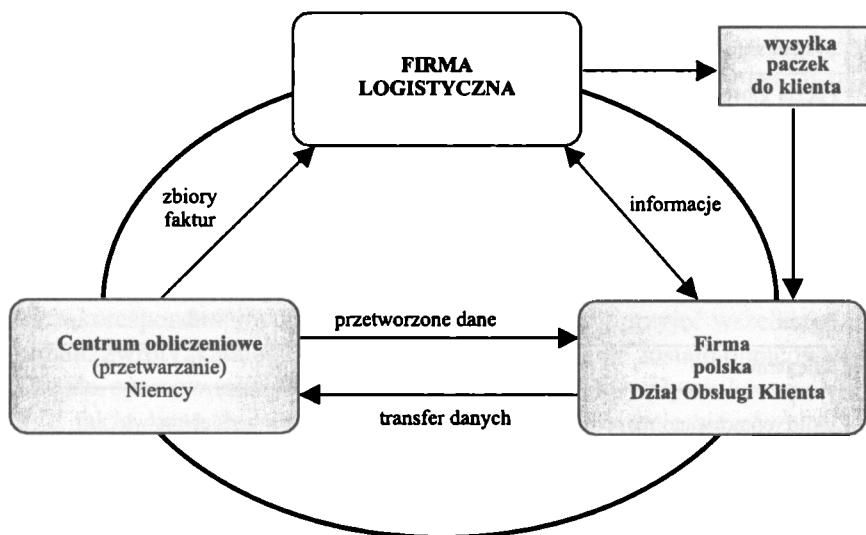
W przedsiębiorstwie wydawniczym Dział Obsługi Klienta składa się z czterech sekcji: sekcja obsługi zamówień, sekcja korespondencji, sekcja telefoniczna oraz sekcja obsługi płatności i zwrotów.

Każdy aspekt działalności Działu Obsługi Klienta został podzielony na podprocesy operacyjne; są nimi np. zdobywanie nowych klientów czy też podział na poszczególne kanały zamówienia (telefon, faks, poczta głosowa itp.). Poszczególne podprocesy są analizowane i opatrzone specjalnymi informacjami (rodzajami raportu), stworzonymi w celu analizy dynamiki sprzedaży przez poszczególne kanały.

Przedsiębiorstwo wydawnicze działa w trójkącie, tzn. wszystkie zamówienia z siedziby spółki są transferowane do Niemiec, gdzie odbywa się przetwarzanie

⁴ Por. M. Stawińska, *Logistyka w dystrybucji towarów*, „Businessman” 1993 nr 10, s. 64.

danych (nocne), a stamtąd do zewnętrznej firmy logistycznej, gdzie następuje pakowanie i wysyłka do klienta (zob. rys. 1). W wyniku przetwarzania nocnego wydawnictwo otrzymuje codzienne sprawozdania z przebiegu przetwarzania danych wprowadzonych do systemu, takich jak zamówienia, reklamacje, płatności itd. Wynikiem jest zarejestrowanie danych na kontach poszczególnych klientów i stworzenie faktur dla firmy logistycznej. Dane są transferowane dwa razy dziennie. Funkcjonowanie centrum obliczeniowego firmy w Niemczech ma uzasadnienie w wysokich kosztach utrzymania tak potężnej bazy danych. Przedsiębiorstwo korzysta z bazy danych centrum, ponieważ wymaga tego polityka funkcjonowania koncernu. Ponadto koszty funkcjonowania centrum rozkładają się na poszczególne kraje. Z systemu w Niemczech korzysta wiele przedsiębiorstw z koncernu w różnych krajach, takich jak: Niemcy, Francja, Anglia, Czechy, Węgry i oczywiście Polska. Każdy z rynków musiałby posiadać oddzielne centrum, co kłóci się z polityką firmy, która ma na celu zminimalizowanie kosztów przetwarzania danych oraz kontrolę i rozszerzenie działalności na innych rynkach w ramach procesu globalizacji.



Rys. 1. Trójkąt przekazywania danych przedsiębiorstwa – Działu Obsługi Klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów uzyskanych w przedsiębiorstwie.

Do głównych zadań Działu Obsługi Klienta można zaliczyć m.in.:

- a) rejestrację nowych członków w bazie danych,
- b) realizację zamówień,
- c) proces tzw. storna dostawy,
- d) płatności i zwrot pieniędzy,
- e) wysyłkę katalogów, wysyłkę książki sezonu,
- f) wysyłkę druku przypominającego o terminie składania zamówienia i prezentującą książkę sezonu,

g) korespondencje,

h) proces przyjmowania reklamacji klientów (poczta, telefon itp.), zwroty.

Sekcja obsługi zamówień zajmuje się realizacją zamówień nadsyłanych przez członków klubu (zamówienia są odpowiednio klasyfikowane), przygotowaniem ich do opracowania i przekazania firmom kooperującym. Zamówienia są przyjmowane w dogodnych dla klienta formach: telefonicznie, w systemie tonowym – w systemie automatycznego składania zamówień, faksem, poprzez pocztę głosową, Internet, pocztę elektroniczną, Poczta Polską oraz za pośrednictwem księgarni klubowych (zob. tab. 1). Sekcja ta nie wprowadza zamówień; tym zajmuje się firma usługowa wynajęta specjalnie w tym celu. Wyjątkiem są zamówienia niestandardowe, które wymagają wyjaśnienia. Dziennie przychodzi kilkanaście tysięcy zamówień.

Tabela 1. Dynamika zmian zamówień według form ich przyjęcia

Formy przyjętych zamówień	Dynamika zmian w wybranym okresie dwuletnim (w %)
System automatycznego składania zamówień	100
Poczta głosowa	-67
E-mail	68
Faks	240
Internet	315
Telefon	168
Poczta	-18
Księgarnia	38

Źródło: opracowano na podstawie materiałów uzyskanych w przedsiębiorstwie.

Ważnym aspektem pracy sekcji obsługi zamówień jest transfer danych, a także współpraca z bankiem i pocztą w zakresie płatności klientów. Podsekcja pocztowa przygotowuje do opracowania korespondencję napływającą od członków klubu. Dzieli ją na druki z zamówieniami, kupony – zgłoszenia do klubu, listy i zwroty pocztowe. Tak posortowana korespondencja trafia do pozostałych sekcji Działu Obsługi Klienta. Tam także przygotowuje się wysyłkę korespondencji do klientów.

Następna sekcja to sekcja korespondencji. Odbiera ona listy nadsyłane przez klientów, zwroty korespondencji, katalogów, obsługuje reklamacje, wypowiedzenia członkostwa, udziela wyjaśnień i informacji pisemnych na podstawie listów standardowych przygotowywanych przez sekcję spisu. Do jej zadań zalicza się:

- informowanie klientów – np. wszelkie wyjaśnienia zasad funkcjonowania klubu i zapoznanie się z uwagami klientów dotyczącymi sposobu działalności czy też propozycji nowych tytułów książek itp.,

- przyjmowanie zamówień w listach i na kartach pocztowych – zamówienia te najczęściej zawierają pewną adnotację od klienta, np. o terminie wysyłki, wypowiedzeniu, reklamacji, pytaniu o konkursy czy plany wydawnicze itp.,
- obsługa reklamacji spowodowanych przez błędy w firmie logistycznej, takie jak: braki w dostawie czy niezgodności w realizacji zamówienia, np. błąd w pakowaniu itp.,
- inne reklamacje: zła jakość książek (błąd drukarski lub uszkodzenie w czasie transportu), brak paczki (zaginiona przesyłka), brak katalogu, brak prezentu, błędna informacja w katalogu,
- wysyłanie wypowiedzeń – są to najczęściej wypowiedzenia regulaminowe, czyli po upływie dwóch lat członkostwa danego klienta lub wcześniejsze – przedterminowe,
- przyjmowanie rezygnacji klienta – wynikają one z różnych powodów; do najczęstszych można zaliczyć trudną sytuację finansową klienta, niepełnoletność, wyjazd, konieczność systematycznego zamawiania, posiadanie drugiego numeru członkowskiego itp.,
- próby zatrzymania klientów – mają za zadanie przede wszystkim spowodowanie zmiany decyzji klienta, czyli minimalizację odejść z klubu; aby osiągnąć ten cel, opracowano specjalną instrukcję, opisującą wszystkie przyczyny rezygnacji klienta, sposoby działania pracownika sekcji w konkretnej sytuacji i skutki jego działania,
- opracowanie zwrotów (listów, katalogów) – są to przede wszystkim listy i katalogi, które nie zostały odebrane przez klienta; opracowanie tych zwrotów polega przede wszystkim na sprawdzeniu powodu zwrotu, stanu konta klienta, jak również stałej kontroli urzędów pocztowych dotyczącej dostarczania przesyłek.

Sekcja korespondencji codziennie opracowuje raporty przyjęć wszelkiego rodzaju: listy, e-mail, zwroty, katalogi, to znaczy – ile wpłynęło, ile zostało opracowanych i ile pozostało do opracowania. Ma to na celu pełną kontrolę wpływu korespondencji od klienta, a także kontrolę pracy pracowników sekcji. Zajmuje się również kontrolą wewnętrzną (łącznie z sekcją zamówień).

Reklamacje dotyczą różnych sytuacji występujących w przepływie towarów i informacji. Najczęstsze przyczyny zwrotów i reklamacji to: błędy w pakowaniu książek, uszkodzone egzemplarze, zaginięcie paczek, wyczerpanie nakładu, zmiany i błędy w katalogu. Dział Obsługi Klienta otrzymuje wiele typowych reklamacji, dlatego też w firmie sporządzono sposoby opracowania korespondencji i zakończenia spornych sytuacji w tym dziale (jest specjalna tabela⁵). Sekcja korespondencji opracowuje odpowiednią korespondencję dotyczącą zwrotów we współpracy z innymi sekcjami; jest również w stałym kontakcie z firmą logistyczną.

Sekcja telefoniczna zajmuje się bezpośrednim kontaktem z klientem. Jej zadaniem jest przede wszystkim przyjmowanie zamówień, udzielanie informacji, obsługiwanie

⁵ Szerzej: A. Piasecka (Piasecka-Głuszak), *Logistyka w wydawnictwie*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2004, s. 274-275.

telefonów reklamacyjnych, pomoc przy akcjach marketingowych, jak również prowadzenie akcji telemarketingowych. Z przeprowadzonych badań wynika, że bezpośredni kontakt z klientem zwiększa aktywność firmy mniej więcej o 10%. Korzyści ze stosowania tej formy to m.in.:

- szczegółowa wiedza o kliencie,
- stałe adaptowanie oferty do zidentyfikowanych potrzeb klienta,
- poprawa jakości obsługi klienta,
- personalizacja kontaktu z klientem,
- wzrost zaufania i lojalności klienta,
- redukcja kosztów operacyjnych.

Sekcja obsługi płatności i zwrotów zajmuje się przyjmowaniem zwrotów, obsługuje reklamacje i przesyła klientom pieniądze za odesłane przez nich książki. Sekcja ta zajmuje się też windykacją należności, jeżeli zastosowana została forma płatności inna niż zaliczenie pocztowe, oraz ściśle współpracuje z firmą logistyczną. Do każdego zwrotu stosowana jest odrębna procedura działania. W wydawnictwie wyróżnia się jedenaście przyczyn zwrotów. Są odpowiednio oznaczone, np. paczka nie podjęta w terminie, błąd w pakowaniu, adres nieznan, brak książki w paczce, klient otrzymał uszkodzoną książkę, błąd w fakturowaniu itd. W celu sprawdzenia przyczyn zwrotów firma logistyczna ma za zadanie co najmniej raz w tygodniu przedstawić szczegółową analizę przyjętych zwrotów, a w razie niedotarcia paczki do klienta reklamacja zostaje zgłoszona – w porozumieniu z sekcją – do Poczty Polskiej w celu wyjaśnienia.

Dostawy zwrotów są przyjmowane są w firmie logistycznej oraz w wydawnictwie. Wszystkie zwroty są odpowiednio opracowywane i wyjaśniane w systemie na podstawie ww. klasyfikacji zwrotu, podobnie jak w razie reklamacji.

Aby analizować określone działania poszczególnych sekcji, Dział Obsługi Klienta wprowadził odpowiednie mierniki, których każda sekcja musi przestrzegać. Tak przygotowane wskaźniki (planowane) dla poszczególnych sekcji mają ustalone cele, które muszą być osiągnięte. Głównym celem Działu Sprzedaży, w tym Działu Obsługi Klienta, jest zintegrowane podejście do klienta, mające się przyczynić do maksymalizacji zysku i optymalizacji cyklu życia klienta. Podejście to wiąże się przede wszystkim z:

- zapewnieniem jak najdogodniejszego dostępu klienta do klubu przez rozwijanie wielu różnych kanałów dających satysfakcję klientom – tzn. odpowiednią dostępnością dla klienta;
- zapewnieniem jak najlepszej obsługi we wszystkich obszarach kontaktu z klientem (szybko, przyjaźnie i miło) przy jednoczesnej optymalizacji kosztów – tzn. odpowiednią jakością obsługi klienta;
- zapewnieniem jak najbardziej spójnego podejścia do klienta na wszystkich poziomach cyklu życia klienta – tzn. z odpowiednim łańcuchem komunikacji;
- zapewnieniem przez klub najlepszej selekcji tytułów, dogodnych sposobów zakupu na wszystkich poziomach kontaktu z klientem – czyli z odpowiednim sposobem komunikacji.

Dla Działu Obsługi Klienta ważny jest uzyskany poziom satysfakcji klienta mierzony na podstawie badań ankietowych. Istotne jest również zmniejszanie kosztów obsługi klientów i skracanie czasu obsługi zamówienia pocztowego.

Dział Obsługi Klienta określił główny cel i miarę do osiągnięcia. Ponadto zostały wyznaczone cele i mierniki dla poszczególnych sekcji. W tych podstawowych miernikach znajduje się również miejsce na kontrolę jakości usług oferowanych przez firmę logistyczną i Poczte Polską (zob. tab. 2).

Tabela 2. Podstawowe mierniki Działu Obsługi Klienta

	Cel	Miara
Obsługa klienta jako całość	<ul style="list-style-type: none"> • poprawa poziomu satysfakcji klienta • zredukowanie kosztów obsługi członków • skrócenie czasu obsługi zamówienia pocztowego 	<ul style="list-style-type: none"> • badania ankietowe • % do obrotów • dni kalendarzowe
Sekcje Działu Obsługi Klienta		
Realizacja zamówień	<ul style="list-style-type: none"> • skrócenie czasu realizacji zamówienia (łącznie czas potrzebny na zrealizowanie zamówienia w firmie i firmie logistycznej) • redukcja błędów podczas wprowadzania danych (m.in. przez firmę wprowadzającą zamówienia) 	<ul style="list-style-type: none"> • dni kalendarzowe • % liczby tytułów wprowadzanych błędnie do liczby wprowadzonych zamówień
Obsługa korespondencyjna	<ul style="list-style-type: none"> • skrócenie czasu odpowiedzi na list klienta • akcje tzw. redukcja rezygnacji i wypowiedzeń członkostwa 	<ul style="list-style-type: none"> • dni kalendarzowe • % zatrzymanych klientów do ogółu prób zatrzymania
Obsługa telefoniczna	umożliwienie klientowi łatwego i szybkiego kontaktu telefonicznego z firmą	poziom obsługi liczony w % (telefony odebrane w ciągu 25 sekund podzielone przez liczbę wszystkich telefonów: odebranych i nie odebranych)
Płatność i obsługa reklamacji	skrócenie czasu opracowywania reklamacji	dni kalendarzowe
Wysyłka i logistyka	<ul style="list-style-type: none"> • kontrola jakości usług firmy logistycznej: <ul style="list-style-type: none"> – skrócenie czasu realizacji wysyłki, pakowanie – kontrola terminowości wysyłki • kontrola jakości usług Poczty Polskiej: <ul style="list-style-type: none"> – doręczenie katalogów – czas dostarczenia paczki 	<ul style="list-style-type: none"> • % błędów do wysyłki • dni kalendarzowe • dni kalendarzowe (opóźnienia do tzw. terminplanu) • % nie doręczonych katalogów • dni kalendarzowe

Źródło: opracowano na podstawie materiałów uzyskanych w przedsiębiorstwie.

Realizacja zamówienia jest jedną z ważniejszych czynności wykonywanych w ramach obsługi klienta. W wydawnictwie średni czas realizacji zamówienia wynosi około dwóch tygodni (minimalny czas to trzy dni) i liczony jest od momentu wysłania czy złożenia zamówienia przez klienta, poprzez wprowadzenie danych z zamówienia klienta przez firmę zewnętrzną, przetwarzanie, pakowanie w magazynie aż do momentu dostarczenia mu towaru (przesyłki), co wiąże się jednocześnie z uzyskaniem zapłaty.

Szybkość realizacji zamówienia zależy przede wszystkim od szybkości wprowadzenia danego zamówienia do systemu przez firmę zewnętrzną, od szybkości konfekcjonowania paczek, jak również od szybkości działania poczty – chodzi o przyjęcie zamówienia, sortowanie oraz dostarczenie książek klientowi. Realizacja zamówienia stałych klientów i nabór nowych klientów (przez przyjaciół i pisemny na podstawie kuponów) różnią się nieznacznie.

Podsumowując, można stwierdzić, że w prezentowanym przedsiębiorstwie wydawniczym obsługa klienta stanowi istotny składnik strategii firmy. Podział działu na poszczególne sekcje umożliwia bezpośredni kontakt i wysoką jakość obsługi klienta. W długim okresie przyczynić się to może do personalizacji kontaktu z klientem, wzrostu zaufania i lojalności. Taki podział pozwala także na stworzenie i stałe przystosowywanie produktu zgodnego z potrzebami odbiorców. Bieżąca analiza poziomu wskaźników pozwala stale kontrolować jakość wykonywanych prac danej sekcji zgodnych z przyjętymi celami. Ponadto wydawnictwo zwraca szczególną uwagę na zintegrowane podejście do klienta, mające się przyczynić do maksymalizacji zysku w długim okresie i optymalizacji cyklu życia klienta. Wiąże się to przede wszystkim z odpowiednią dostępnością dla klienta, odpowiednią jakością obsługi klienta, odpowiednim podejściem i sposobem komunikacji z klientem.

Literatura

- [1] Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [2] Piasecka A. (Piasecka-Głuszak), *Logistyka w wydawnictwie*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2004.
- [3] Sławińska M., *Logistyka w dystrybucji towarów*, „Businessman” 1993 nr 10.
- [4] Stock J.R., Lambert D.M., *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill Companies, Inc., New York 2001.

CERTAIN ASPECTS OF CUSTOMER SERVICE IN MAIL ORDER BUSINESS OF GERMAN PUBLISHING COMPANY

Summary

This article presents certain aspects of customer service in German publishing company operating on Polish market and involved among other things in mail order business. The author describes shortly the

work of each section of Customer Service Department: orders processing section, correspondence section, telecommunication section, payments and returns section. Presents major measures that are analysed in examined Department. The emphasis is put on integrated attitude towards the customer which involves the appropriate availability for the customer, the appropriate level of customer service, the appropriate attitude and way of communication with the customer.