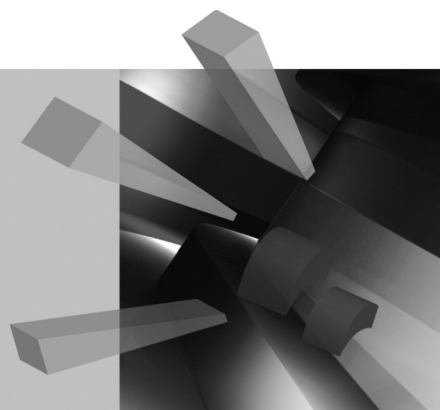


Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL



Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Urszula Bąkowska-Morawska



Recenzenci: Elżbieta Gołębska, Danuta Kempny, Jerzy Kubicki,
Maria Nowicka-Skowron
Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-236-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Rynek TSL i outsourcing usług logistycznych

Maciej Urbaniak: Międzynarodowe standardy zarządzania w łańcuchu dostaw	15
Jerzy Kubicki: Logistyka w transporcie – koncepcje, warunki i rozwiązania wdrożeniowe	25
Ewa Płaczek: Kształtowanie kompetencji operatorów logistycznych na potrzeby logistyki społecznej	36
Marcin Weleszczuk: Technologia świadczenia usług zewnętrznych firm transportowych oraz błędy występujące przy ich współpracy z przedsiębiorstwem produkcyjnym. Studium przypadku	44
Piotr Hanus: Systemy informacji i ich rola we wsparciu obsługi logistycznej operatorów 3PL	53
Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster: Identyfikacja zagrożeń międzynarodowych w usługach logistycznych	63
Arkadiusz Kawa: Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce	74
Adam Przybyłowski: Przesłanki rozwoju transportu zrównoważonego na przykładzie województwa śląskiego	82
Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Źródła i kierunki rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego we współczesnych łańcuchach dostaw	96
Agnieszka Skowrońska: Sektor logistyczny jako przykład pojęcia implikowanego intensyfikacją rozwoju rynku usług logistycznych	109
Marek Kasperek: Definicja, geneza i zapotrzebowanie na usługi 4PL	123
Beata Skowron-Grabowska: Outsourcing usług logistycznych a innowacyjność	137
Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba: Rola operatorów ekspresowych w logistyce „ostatniej mili” firm usługowych	149
Dominika Zenka-Podlaszewska: Wyniki finansowe netto a nakłady inwestycyjne w transporcie, gospodarce magazynowej i łączności w latach 1995-2008. Analiza kointegracji	161
Tomasz Weremij: Insourcing usług logistycznych jako koncepcja zarządzania na rynku paliw płynnych w Polsce	172

Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

Zuzanna Kłos: Funkcjonowanie i perspektywy rozwoju lotniczych przewo- zów towarowych w Polsce	185
Jan Długosz: Bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym – aspekt współczesnego piractwa morskiego	195
Robert Marek: Przekształcenia rynkowe i strategiczne w kontenerowym sektorze transportu morskiego	205
Czesława Christowa: Algorytm badań w zakresie lokalizacji, budowy i eksploatacji portowych centrów logistycznych w Polsce	215
Robert Marek: Ewolucyjny rozwój kontenerowców na świecie	225
Sławomir Drożdziejki: Przewozy drobnicy morzem. Strategie w dobie kry- zysu gospodarczego	234
Henryk Salmonowicz: Wpływ uwarunkowań zewnętrznych na strategię rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu	245

Część 3. Koncepcje, metody oraz techniki strategicznego zarządzania logistycznego w sektorze usług

Katarzyna Grzybowska: Koordynacja w łańcuchu dostaw. Przejaw zarzą- dzenia logistycznego – ujęcie teoretyczne	259
Katarzyna Grzybowska: Rola koordynacji w łańcuchu dostaw – badanie eksperymentalne	269
Maciej Bielecki: Wybrane aspekty produktu logistycznie sprawnego w kontekście usług logistycznych w małych przedsiębiorstwach pro- dukcyjnych	281
Joanna Nowakowska-Grunt: Strategie przedsiębiorstw na rynku usług lo- gistycznych w Polsce i Europie	291
Marcin Światała: Targi jako element strategii marketingowej przedsiębiorstw transportowych i logistycznych	301
Tomasz Małkus: Platforma logistyczna jako narzędzie integracji współpra- cy logistycznej	313
Sławomir Drożdziejki: Nowoczesne powierzchnie magazynowe w strate- giach logistycznych przedsiębiorstw	324
Sascha Zeisberg: Skuteczność i efektywność negocjacji w zarządzaniu łań- cuchem dostaw	336
Paweł Hanczar: Metody optymalizacyjne w planowaniu wykorzystania za- sobów przedsiębiorstw usługowych	346
Bartłomiej Rodawski: Zarządzanie zapasami przez dostawcę jako przykład usługi logistycznej w łańcuchu dostaw	355

Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

Anna Maryniak: Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL	373
Małgorzata Maternowska: Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę	387
Urszula Bąkowska-Morawska: Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
Ilona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott: Ocena poziomu okołobarkacyjnej obsługi pasażera niezmotoryzowanego na przykładzie linii promowej Gdynia-Karlskrona. Wyniki badań ankietowych	409

Summaries

Part 1. TSL market and outsourcing of logistic service

Maciej Urbaniak: International standards of management in supply chain ..	24
Jerzy Kubicki: Transport logistics – concepts, conditions and implementation solutions	35
Ewa Płaczek: Forming competence of logistic services providers for social logistics	43
Marcin Weleszczuk: Technology of external services in transport companies and errors in cooperation with a manufacturing company. Case study	52
Piotr Hanus: Information systems and their role in supporting logistic services of 3PL operators	62
Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster: Threats identification in international logistic services for subjects operating internationally	73
Arkadiusz Kawa: The place and role of the CEP industry in Polish economy	81
Adam Przybyłowski: Premises of sustainable transport development strategy on the example of Silesia voivodeship	95
Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Sources and directions for the 3PL role development in the contemporary supply chains	108
Agnieszka Skowrońska: Logistic sector as an example of an implicated concept by the intensification of development of the market of logistic services	122
Marek Kasperek: Definition, origins and demand for 4PL services	136
Beata Skowron-Grabowska: Logistic service outsourcing and innovation	148

Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba: The role of express operators in “last mile” logistics of service companies	160
Dominika Zenka-Podlaszewska: Net financial results and investment outlays in transport, storage and communication in the years 1995-2008. A cointegration analysis	171
Tomasz Weremij: Insourcing of logistic services as the management concept on the liquid fuel market in Poland	181

Part 2. Market of maritime and air transport

Zuzanna Kłos: Functioning and perspectives development of air cargo in Poland	194
Jan Długosz: Safety in international transport – present maritime piracy issue	204
Robert Marek: Market and strategic transformations in container marine transport sector	214
Czesława Christowa: Algorithm of the research in the range of location, design and operation of port logistic centres in Poland	224
Robert Marek: Evolutionary development of container vessels in the world	233
Sławomir Drożdziejki: General cargo seaborne transport. Strategies in days of economic crisis	244
Henryk Salmanowicz: Influence of external conditionality on strategy of development of seaport in Szczecin and Świnoujście	255

Part 3. Concepts, methods and techniques of strategic logistic management in the sector of services

Katarzyna Grzybowska: Coordination in the supply chain – an indication of logistic management. A theoretical approach	268
Katarzyna Grzybowska: The role of coordination in the supply chain – experimental research	280
Maciej Bielecki: Chosen aspects of logistically efficient product in the context of logistic services in small productive enterprises	290
Joanna Nowakowska-Grunt: Business strategies for logistic services market in Poland and Europe	300
Marcin Świtała: Fairs as an element of marketing strategy used by transport and logistic enterprises	312
Tomasz Markus: Logistic platform as a tool for integration of logistic cooperation	323
Sławomir Drożdziejki: Modern warehouses in logistic strategies of enterprises	335

Sascha Zeisberg: Negotiation efficiency and effectivity in supply chain management	345
Paweł Hanczar: Optimization methods in planning of resource allocation in services companies	354
Bartłomiej Rodawski: Vendor Managed Inventory (VMI) as an example of logistic service in supply chain	369

Part 4. Client on the market of logistic services

Anna Maryniak: Conditions for the implementation of Customer Relations Management (CRM) in transport shipping and logistic enterprises	386
Małgorzata Maternowska: Supply Chain Management focused on modern service-based concepts	397
Urszula Bąkowska-Morawska: Customer services strategies in service sector	408
Ilona Urbanyi-Popiolek, Magdalena Klopott: Assessment of pre-embarkation level of passengers' service based on the ferry connection Gdynia-Karlskrona. Results of a questionnaire survey	417

Urszula Bąkowska-Morawska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGIE OBSŁUGI KLIENTA W SEKTORZE USŁUG

Streszczenie: Coraz częściej klient czuje satysfakcję z usług wówczas, gdy osoby je świadczące są dyspozycyjne, potrafią załatwić daną sprawę szybko i sprawnie, dysponują wolnymi terminami oraz zadają sobie trud, żeby dokładnie wyjaśnić klientowi zaistniałe problemy. Profesjonalna obsługa (trudna do skopiowania) jest elementem, którym firmy usługowe mogą między sobą skutecznie konkurować. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji badań, na podstawie których autorka zamierza sformułować model strategii obsługi klienta w tych sektorach usług, w których konkurencyjność, dojrzałość klienta i rozwój technologiczny przyjmują wartości najwyższe. Strategie obsługi klienta określone są trzema wymiarami: kompetencjami personelu, infrastrukturą oraz przyjętymi standardami.

Słowa kluczowe: strategia, obsługa klienta, strategie obsługi klienta.

1. Wstęp

W nowoczesnej gospodarce usługi stają się najważniejszym jej elementem. W ujęciu makro tworzą one największą część PKB, w ujęciu mikro są procesami, które setkami i tysiącami jego odmian wiążą klienta z przedsiębiorstwami – usługodawcami. Coraz bardziej dojrzały klient stawia coraz wyższe wymagania. Wymaga on nie tylko wysokich standardów związanych z istotą usługi, jej parametrami użytkowymi, innowacyjnymi rozwiązaniami, materiałami eksploatacyjnymi, ale także życzliwości, uprzejmości i troski o zaspokojenie swoich indywidualnych preferencji. Istnieje silna świadomość różnicy między jakością techniczną (czyli jak dobra jest praca składająca się na zasadniczy rdzeń danej usługi) a jakością obsługi (czyli jakie osobiste doświadczenia ze współpracy z firmą zyskuje klient). Innymi słowy, klient czuje satysfakcję z usług wówczas, gdy osoby je świadczące są dyspozycyjne, potrafią załatwić daną sprawę szybko i sprawnie, dysponują wolnymi terminami i łatwo jest się z nimi umówić czy wreszcie zadają sobie trud, żeby dokładnie wyjaśnić klientowi zaistniałe problemy. Profesjonalna obsługa stanowi element, którym firmy usługowe mogą między sobą skutecznie konkurować. Obsługa jest

bowiem bardzo trudna do skopiowania. Wynika to z różnorodnego podejścia personelu do pracy, motywacji, panującej w firmie kultury organizacyjnej, zaangażowania w pracę itd.

Można przypuszczać, że przedsiębiorstwa – pod wpływem silnej konkurencji w sektorze i rosnących wymagań klientów – zaczną traktować obsługę towarzyszącą świadczeniu usługi jako istotny element budowy przewagi konkurencyjnej. Skłoni to do bardziej przemyślanego, świadomego i perspektywicznego postrzegania procesów obsługi klienta. Procesy te przestaną być domeną jedynie bieżącego zarządzania, ale zyskają wymiar strategiczny. Na pewno operacyjne traktowanie obsługi klienta jest działaniem istotnym, gdyż pozwala na bieżące gromadzenie informacji o różnorodnych potrzebach, preferencjach, zachowaniach i reakcjach klienta, weryfikowanie, ulepszanie przyjętych standardów i procedur i w końcu ich utrwalanie w postaci rutyn i dobrych praktyk. Jednakże koncentracja jedynie na wymiarze operacyjnym nie sprzyja przygotowaniu infrastrukturalnych i personalnych warunków świadczenia usług przedsiębiorstwa pod kątem zmian potrzeb klienta. Tworzenie strategii obsługi klienta jest tworzeniem tej strategii niejako z punktu widzenia jego rosnących wymagań i oczekiwań. Jest to strategia widziana oczami klienta. Pozwala na wcześniejsze koncepcyjne opracowanie i wdrożenie odpowiednich zasobów, potrzebnych do nowocześniejszego systemu obsługi klienta. Ponadto nadanie procesom obsługi klienta wymiaru strategicznego powoduje, że zarządzanie strategiczne nabiera większej elastyczności. Związane jest to między innymi z koniecznością uwzględniania wielu zmiennych związanych z kompetencjami pracowników obsługi, przyjętymi standardami czy procedurami. Obsługa klienta dzieli się na wyraźnie odrębne fazy, których charakterystyka musi być uwzględniona w podejściu strategicznym.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji badań, na podstawie których autorka zamierza sformułować model strategii obsługi klienta w tych sektorach usług, w których konkurencyjność, dojrzałość klienta i rozwój technologiczny przyjmują wartości najwyższe. Zdaniem autorki problematyka tworzenia strategii obsługi klienta, ich klasyfikowania według przyjętych w autorskim modelu kryteriów jest istotnym obszarem badawczym. Kształtowanie strategii obsługi klienta w oparciu o takie parametry, jak: kompetencje, standardy i infrastruktura, daje przedsiębiorstwu szansę przemyślanego, celowego zgromadzenia, powiązania i alokacji właściwych zasobów informacyjnych, finansowych, rzeczowych i ludzkich.

2. Koncepcja obsługi klienta – pojęcia podstawowe

W najprostszym rozumieniu obsługa klienta stanowi część usługi. Obsługa pozwala usługę dostarczyć, udostępnić, uruchomić, poinformować o niej. W praktyce bowiem trzeba poinformować użytkownika usługi o zasadach korzystania z niej, ewentualnych ograniczeniach organizacyjnych, technicznych itd., poinstruować o

procedurach i schematach działania w sytuacjach awaryjnych bądź kłopotliwych z punktu widzenia klienta, udostępnić korzystanie z niej w sensie lokalowym, infrastrukturalnym, reagować w sytuacjach nietypowych, służyć na bieżąco pomocą w zakresie informacji, rozwiązywania problemów itd. Obsługa klienta jest zatem procesem składającym się z dziesiątek i setek czynności, decyzji, rad, opinii, informacji. Zdaniem F.G. Tuckera obsługa klienta to wszystkie czynności przywiązujące sprzedawcę lub producenta do klientów¹.

Tabela 1. Definicje obsługi klienta

Autor	Definicja obsługi klienta
M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne	Obsługa klienta polega na tworzeniu więzi z klientami i innymi uczestnikami gry rynkowej w celu nawiązania długotrwałej, korzystnej dla obu stron współpracy. Dostarczanie klientowi wysokiej jakości usług rozumiane jest jako proces rozpoczynający się od rozpoznania potrzeb po dostarczenie wysokiej jakości produktu lub usługi, obejmujący wszystkie czynności przed, w trakcie i po zawarciu transakcji.
C. Melling	Klient ma zawsze rację, żądając danego towaru lub usługi za godziwą cenę oraz domagając się otrzymania fachowej porady i pomocy odnośnie do defektów usługi lub towaru, który nabył. Jego zażalenie powinno być szybko i dokładnie załatwione przez kompetentnego pracownika, który jest w stanie usunąć defekt, jeżeli on wystąpił. W przeciwnym wypadku, gdy zmiana nie jest konieczna, winien on udzielić wyczerpujących wyjaśnień.
F.G. Tucker	Obsługa klienta to wszystkie czynności przywiązujące sprzedawcę lub producenta do jego klientów.
M. Peel	Drugorzędne czynności, które są podejmowane przez firmę w celu zmaksymalizowania satysfakcji klienta w obszarach działalności podstawowej.
A. Panasiuk	Obsługa klientów obejmuje wszystkie czynności niezbędne do przyjęcia zamówienia, wytworzenia i dostarczenia jego przedmiotów, a także działania zmierzające do naprawy błędów popełnionych na którymkolwiek etapie realizacji usługi. Obsługa klienta to niezawodne dostarczenie dóbr i usług w uzgodnionym czasie i miejscu, stosownie do jego oczekiwań. Jest to zatem zespół działań poszczególnych ogniw składowych podmiotu gospodarczego, uczestniczących w dostarczaniu dóbr i usług w sposób zgodny z oczekiwaniami klienta i zapewniających realizację celów firmy*.

* A. Panasiuk, *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 55.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Zemke, K. Anderson, *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 9; A. Panasiuk, *Gospodarka turystyczna*, PWN, Warszawa 2008, s. 55.

Obsługa klientów to często odpowiadanie na pytania, rozwiązywanie problemów, naprawianie tego, co zepsute, i znajdowanie tego, co zgubione. To także

¹ F.G. Tucker, *Creative customer service management*, „International Journal of Physical Distribution” 1983, Vol. 13, No. 3, http://mup.pomocprawna.info/mup_document,40.html (26.04.2011).

uspokajanie klientów rozsierdzonych, upewnianie niezdecydowanych, pomaganie niefrasobliwym. I w końcu łączenie ludzi, którzy korzystają z oferty, z właściwymi produktami, usługami i rozwiązaniami. „Do niedawna obsługa klientów była zajęciem tak niewdzięcznym, jak tylko można sobie wyobrazić. Sprzedaż – ta praca miała przyszłość. Marketing – to coś bardzo prestiżowego. Reklama – prawdziwa magia! Internet – pełne zadowolenie! Ale obsługa klientów? Kula u nogi, ścieżka kariery prowadząca donikąd”².

Analizując przytoczone w tab. 1 definicje pojęcia „obsługa”, warto zauważyć, że jest ona na ogół rozumiana dość wąsko, liczy się przede wszystkim aspekt dostarczenia produktu i jego dystrybucji. Obsługa klienta jako samodzielny element mieszanki marketingowej (8P) wyłoniła się z elementu „dystrybucja”, gdyż wcześniej była traktowana jako wypadkowa funkcji dystrybucyjnych i logistycznych. Przesłanki do rozpatrywania obsługi klienta jako osobnego elementu marketingu mix stanowiły³:

- zmiana oczekiwań klienta, przejawiająca się zmianą wymagań klienta względem usługodawcy,
- wzrost znaczenia obsługi klienta jako efekt zwiększania konkurencyjności poprzez traktowanie obsługi jako elementu różnicowania sprzedaży,
- potrzeba strategii partnerstwa. Obsługa musi być wartością samą w sobie, odgrywającą pierwszoplanową rolę.

Nowoczesna interpretacja obsługi klienta skłania do traktowania jej jako wartości dodanej oraz kluczowego elementu sukcesu organizacji. J. Otto podkreśla, iż: „Aktualnie zyskuje na znaczeniu nowa wizja obsługi klienta, traktująca problem znacznie szerzej, wielopłaszczyznowo, ze szczególnym naciskiem kładzionym na budowę relacji z wybranymi grupami klientów docelowych oraz innymi rynkami, wykorzystując przy tym najróżniejszy wachlarz działań firmy. Obsługa klienta winna być postrzegana jako proces dostarczania nabywcy korzyści, który wymaga przemyśleń przed, w trakcie i po zawarciu transakcji z klientem”⁴. Obsługę klienta można rozumieć jako⁵:

- określone działanie – konkretne działania wykonywane przez firmę w celu zaspokojenia potrzeb klienta, np. rozpatrywanie reklamacji;
- pomiar wykonania działań – analizuje się obsługę klienta według różnych mierników realizacji działań, np. odsetek zamówień zrealizowanych terminowo;
- filozofię – jest ona podniesiona do rangi zobowiązania wobec klienta, polega na zapewnieniu jak największej satysfakcji klienta z obsługi.

² R. Zemke, K. Anderson, *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 9.

³ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 217.

⁴ J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 53.

⁵ K. Zięba, *Poziom obsługi klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] I. Rudawska, M. Soboń (red.), *Przedsiębiorstwo i klient*, Difin, Warszawa 2009, s. 337.

W ostatnich latach coraz częściej uznaje się obsługę klienta za filozofię, gdyż uważa się ją za sposób wyróżnienia oferowanego produktu bądź usługi wśród wielu podobnych funkcjonujących na rynku. K. Zięba do tych trzech aspektów obsługi klienta proponuje jeszcze dodatkowy – obsługę klienta jako wartość dodaną, będącą integralną częścią produktu czy usługi. „Wskutek wzrostu znaczenia zdobywania przewagi konkurencyjnej, obsługę klientów definiuje się również jako proces tworzenia wartości dodanej związanej z wymianą produktów lub usług”⁶.

Natomiast z punktu widzenia firm usługowych obsługa klienta może być definiowana jako⁷:

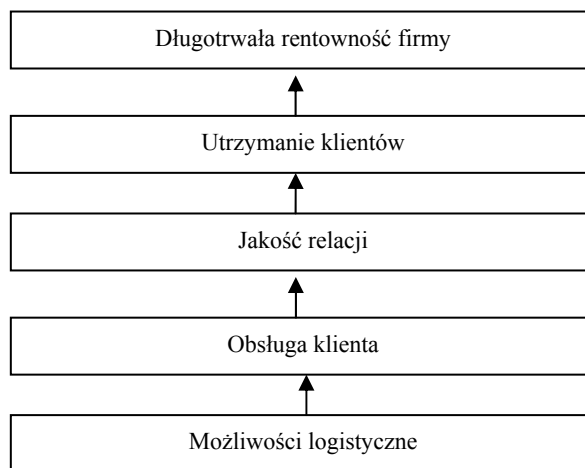
- zbiór czynności niezbędnych do przyjęcia zamówienia, wytworzenia i dostarczenia przedmiotu zamówienia, a także działania zmierzające do naprawy błędów popełnianych na którymkolwiek etapie realizacji zamówienia;
- niezawodne dostarczenie klientowi dóbr i usług w uzgodnionym czasie i miejscu, stosownie do oczekiwań klienta;
- zespół działań wszystkich sfer podmiotu gospodarczego uczestniczących w dostarczaniu dóbr lub usług w sposób zgodny z oczekiwaniami klienta i zapewniający realizację celów firmy;
- zakres czynności obejmujący wykonywanie zamówienia, komunikowanie się z klientem, fakturowanie oraz usuwanie usterek,
- lub jako dostarczanie w porę dóbr lub usług zamawianych przez klienta, określone czynności i kontakty po sprzedaży, w tym dostarczenie na czas faktury.

Należy zauważyć, iż termin „obsługa klienta” odnosi się nie tylko do działań sektora usługowego, ale w gruncie rzeczy dotyczy każdej działalności gospodarczej, bowiem każda firma świadczy usługi, tylko w innym zakresie. Tak więc jak najbardziej uzasadnione wydaje się coraz większe zainteresowanie obsługą klienta ze strony firm pochodzących z rozmaitych branż. Wiadomo bowiem, iż los każdej firmy, jej „być albo nie być” na rynku zależy od klienta, a właściwa obsługa klienta może w znacznym stopniu wpłynąć na rentowność firmy. W sposób bardziej szczegółowy wyjaśnić to można na podstawie rysunku 1.

Na rysunku 1 przedstawiona została „piramida wzajemnych zależności”. Wszystko zaczyna się tak naprawdę od możliwości logistycznych, to one decydują o poziomie obsługi klienta w firmie. Jeżeli procesy logistyczne zachodzą sprawnie, są odpowiednio planowane, kontrolowane i sterowane, istnieje duża szansa na osiągnięcie wysokiego poziomu obsługi klienta. Jeśli obsługa znajduje się na wysokim poziomie, to jakość relacji jest o wiele lepsza, a tym samym zwiększa się liczba stałych klientów; tworzą się długotrwałe związki, a to z kolei przynosi przedsiębiorstwu długotrwałe zyski i podnosi jego rentowność. Wszystko jest wzajemnie uwarunkowane i bardzo wiele zależy od odpowiedniej obsługi klienta. Dzięki temu

⁶ Tamże.

⁷ A. Payne, wyd. cyt., s. 217-218.



Rys. 1. Kluczowe czynniki determinujące długoterminową rentowność firmy

Źródło: M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005, s. 44.

schematowi można również zauważyć, iż obsługa klienta to nie tylko tak zwana dbałość o nabywcę, ale także postrzeganie obsługi oczami klientów – w kategoriach, jakie mają dla nich znaczenie. Umożliwia to lepsze dostosowanie procesów logistycznych do realizacji prawdziwych potrzeb nabywców⁸.

3. Źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze usług

W każdym sektorze powstają i znikają potencjalne źródła przewagi konkurencyjnej⁹. W tabeli 2 zostały przedstawione źródła przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach różnych sektorów.

Jak można zauważyć, w prawie każdym sektorze źródłem przewagi są działania nakierowane na klienta. Oznacza to, że w strategii przedsiębiorstwa, bez względu na sposób jej tworzenia, obsługa klienta powinna być priorytetem dla każdej organizacji. Potrzeby klienta zmieniają się na tyle szybko, że przedsiębiorstwa i ich menedżerowie powinni wykazywać postawy elastyczne¹⁰, a strategię obsługi klienta wpisują się w kształtujący się obecnie nurt badań elastycznego zarządzania organizacją¹¹.

⁸ M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005, s. 43-44.

⁹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 86-87.

¹⁰ M. Silvester, M. Ahmed, *Elastyczność w świadczeniu usług*, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

¹¹ R. Krupski i in., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2010.

Tabela 2. Źródła przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach różnych sektorów

Wysoka technologia	Serwis/usługi	Małe przedsiębiorstwo	Przetwórstwo (przemysł)
Techniczna doskonałość	Reputacja w dziedzinie serwisu	Jakość	Niskie koszty
Reputacja w dziedzinie jakości	Wysoka jakość szkolenia załogi	Punktualny, natychmiastowy serwis	Silna marka
Serwis dla klientów	Serwis dla klientów	Ceny	Dobra dystrybucja
Zasoby finansowe	Dobra znajomość firmy przez klientów	Lokalna aktywność	Jakość produktów
Niskie koszty wytwarzania	Orientacja na klienta	Elastyczność	

Źródło: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 87.

Jak zauważa J. Rokita, przedsiębiorstwa usługowe winny stosować strategie, których celem jest wyprzedzające zwiększenie wartości zasobów¹². Należy sądzić, że stosowanie takiego celu (elastyczność działania) w realizacji strategii jest szczególnie pożądane w odniesieniu do obsługi klienta, tym bardziej że dojrzałość klienta to kategoria dynamiczna.

W przypadku firm usługowych świadczących usługi oparte na szczególnych kompetencjach świadczeniodawcy lepszym środkiem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest pełniejsze zrozumienie potrzeb i pragnień klienta niż konkurencja¹³. Rozumienie klienta i umiejętność przeistaczania tej wiedzy w konkretne schematy postępowania z klientami w zakresie dostarczania oferty, doradztwa, rozwiązywania problemów, serwisowania itd. stanowią dla firmy istotne, często unikalne kompetencje, tworzące przewagę strategiczną nad innymi przedsiębiorstwami¹⁴.

4. Koncepcja strategii obsługi klienta – próba konceptualizacji

Dotychczas obsługę klienta utożsamiano z działaniami na poziomie operacyjnym. W literaturze przedmiotu istnieją pojedyncze pozycje postrzegające problemy obsługi klienta z perspektywy strategicznej¹⁵. Zdecydowana większość książek ma charakter

¹² J. Rokita, wyd. cyt., s. 88.

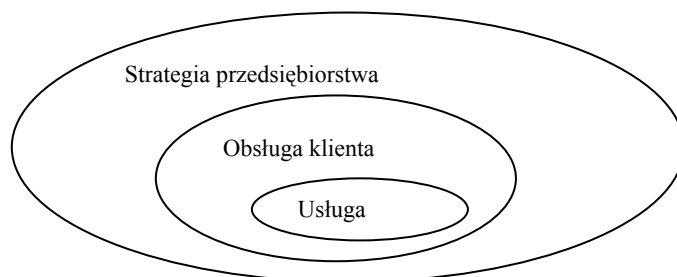
¹³ D.H. Maister, *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 91.

¹⁴ M. Morawski, *Obsługa klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej na przykładzie hotelu. Znaczenie czynnika personalnego*, [w:] I. Rudawska, M. Soboń (red.), *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 151, Wrocław 2011, s. 446-456.

¹⁵ I. Horowitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006; K. Zięba, *Poziom obsługi klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] I. Rudawska, M. Soboń (red.), *Przedsiębiorstwo i klient*, Difin, Warszawa 2009.

poradnikowo-szkoleniowy¹⁶. Podejmowano już próby szerszego spojrzenia na problem, przede wszystkim z punktu widzenia procesów logistycznych w obsłudze klienta¹⁷. Autorka nie zetknęła się, w trakcie przeprowadzonych badań literaturowych, z modelowymi ujęciami tego typu strategii. Brakuje na przykład modelu, który zawierałby postulowane przez autorkę takie elementy, jak kompetencje, standardy i infrastruktura. Istnieje potrzeba, a w szczególności dotyczy to sektorów usług profesjonalnych¹⁸ czy też sektorów, w których nawiązywane relacje mają szczególne znaczenie¹⁹, stworzenia strategii, w których uwzględniony byłby interes klienta pojmowany w kategoriach preferencji, oczekiwań, zadowolenia. Można przyjąć, że obsługa klienta staje się zagadnieniem strategicznym w tych sektorach, w których konkurencyjność, dojrzałość klienta i rozwój technologiczny przyjmują wartości najwyższe.

Zdaniem autorki niniejszego artykułu, w świetle wspomnianych poglądów, ale również na podstawie własnych doświadczeń menedżerskich, można sformułować tezę, iż obsługa klienta jest integralną częścią strategii. Przede wszystkim dlatego, że dojrzały (dobrze poinformowany, świadomy swych potrzeb, dokonujący przemyślanych, racjonalnych wyborów) klient, nabywając usługę, nie kieruje się ceną. Ten parametr wyboru przestaje pełnić funkcję metakryterium. Klient pragnie pewności, spokoju, życzliwości i poczucia bezpieczeństwa. Obsługa klienta jest procesem, dzięki któremu przedsiębiorstwa mogą budować przewagę konkurencyjną w zakresie tych właśnie pragnień i oczekiwań. Procesy obsługi mogą stać się swoistym pomostem pomiędzy świadczoną usługą a strategią firmy, co modelowo autorka przedstawia na rys. 2.



Rys. 2. Obsługa klienta jako pomost między usługą a strategią przedsiębiorstwa

Źródło: U. Bąkowska-Morawska, *Implementacja strategii zarządzania w kontekście procesów obsługi klienta*, [w:] M. Romanowska (red.), *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, ZN 100, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 14.

¹⁶ J. Tschol, *Achieving Excellence Through Customer Service*, Prince-Hall, New Jersey 1991.

¹⁷ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2000.

¹⁸ D.H. Maister, wyd. cyt.

¹⁹ K. Rogoziński (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2008.

Problematyka tworzenia strategii obsługi klienta, ich klasyfikowania według przyjętych w modelu kryteriów jest, w przekonaniu autorki, istotnym obszarem badawczym, dotychczas słabo spenetrowanym pod względem poznawczym.

W proponowanym modelu autorskim strategia obsługi klienta jest kombinacją trzech – dobranych w odpowiednich proporcjach – czynników: kompetencje pracowników, infrastruktura wspierająca obsługę oraz standardy określające kluczowe parametry obsługi. Można domniemywać, że konfiguracja tych elementów w aspekcie wzajemnego oddziaływania, znaczenia i widoczności będzie różna w zależności od sklasyfikowanych rodzajów strategii, rozpoznanych w przedsiębiorstwach, poddanych badaniom²⁰. Niewątpliwie rodzaje omawianych strategii mogą zostać podzielone na te, które odpowiadają: pierwszej fazie obsługi – dokonującej się przed świadczeniem usługi zasadniczej, fazie drugiej – realizacji usługi, oraz fazie trzeciej – po dokonaniu świadczenia (tab. nr 3).

Autorski model strategii obsługi klienta, w przekonaniu autorki, pozwoli na sformułowanie najlepszych strategii obsługi klienta z uwzględnieniem uwarunkowań sektorowych, specyfiki usługi, wymagań klientów, posiadanych zasobów i kompetencji.

Tabela 3. Model strategii obsługi klienta

Przedtransakcyjne – pierwsza faza obsługi	Waga	W trakcie realizacji świadczenia usługi zasadniczej – druga faza obsługi	Waga	Potransakcyjne – trzecia faza procesu obsługi klienta	Waga
Kompetencje					
Infrastruktura					
Standardy					
	100		100		100

Źródło: opracowanie własne.

Zamierzeniem autorki jest również uszczegółowienie każdego z czynników tworzących model. Zapewne innego rodzaju kompetencje mają znaczenie w fazie pierwszej obsługi, a zupełnie inne w fazie trzeciej. To samo dotyczy infrastruktury i standardów, jakie w dużej mierze będą uwarunkowane rodzajem usług. Na przykład określony czas dostawy będzie pożądanym stanem w firmie sektora TSL, natomiast temperatura pomieszczenia w hotelu lub na basenie.

5. Zakończenie

Obsługa klienta nabiera coraz częściej wymiaru strategicznego, zarówno w obszarze funkcji logistycznych, jak i marketingowych. Klient, któremu obiecano za po-

²⁰ Zamiarem autorki jest przeprowadzenie badań w ponad 100 przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski i składających się na próbę celową. Badania pozwolą na identyfikację różnych strategii obsługi klienta.

mocą reklamy, określone korzyści, np. bardzo dobrze wyposażoną salę konferencyjną na 60 miejsc, oczekuje w momencie świadczenia usługi, według jego przyjętych kryteriów, bardzo dobrze wyposażonej sali konferencyjnej na 60 miejsc. Jeśli w sali będzie 50 krzeseł, usługa nie będzie kompletna. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w złym przepływie informacji (kompetencje), braku odpowiedniej liczby krzeseł (infrastruktura) lub niedoprecyzowania standardu przekazywania klientom informacji (standardy). Podobnie jest z pojęciem „dobrze wyposażona sala”. Dla każdego klienta to zapewnienie oznacza zupełnie inny stan rzeczy, stąd częste niezadowolenie klientów spowodowane brakiem doprecyzowania informacji przez personel w pierwszej fazie obsługi klienta – przedtransakcyjnej.

O ile jeszcze dziesięć lat temu, jak zauważa D. Kempny, nie było presji rynku i realnych przesłanek organizacyjnych pozwalających na skuteczne konkurowanie obsługą²¹, o tyle dzisiaj można być pewnym, że nadchodzą czasy obsługi klienta nie tylko na rynku B2B, ale przede wszystkim na rynku B2C.

Literatura

- Bąkowska-Morawska U., *Implementacja strategii zarządzania w kontekście procesów obsługi klienta*, [w:] M. Romanowska (red.), *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” ZN 100, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
- Christopher M., Peck H., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.
- Horowitz I., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006.
- Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2010.
- Maister D.H., *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Morawska M., *Obsługa klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej na przykładzie hotelu. Znaczenie czynnika personalnego*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 151, Wrocław 2011.
- Otto J., *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Panasiuk A., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Silvester M., Ahmed M., *Elastyczność w świadczeniu usług*, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Tschol J., *Achieving Excellence Through Customer Service*, Prince-Hall, New Jersey 1991.
- Tucker F.G., *Creative customer service management*, „International Journal of Physical Distribution” 1983, Vol. 13, No. 3, http://mup.pomocprawna.info/mup_document,40.html (26.04.2011).
- Rogoziński K. (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2008.
- Zemke R., Anderson K., *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Zięba K., *Poziom obsługa klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] I. Rudawska, M. Sobon (red.), *Przedsiębiorstwo i klient*, Difin, Warszawa 2009.

²¹ D. Kempny, wyd. cyt., s. 128.

CUSTOMER SERVICES STRATEGIES IN SERVICE SECTOR

Summary: In modern economy, services are becoming its most significant element. From the macro perspective they form the largest part of GDP, and from the micro point of view they are processes which bind the customer with companies/service providers. Increasingly mature customers have increasingly higher requirements. They expect not only high standards related to the actual service, its parameters, innovative solutions, equipment and materials applied but also kindness, politeness and care about their individual preferences. Professional customer service is an element which can be used by service providers to efficiently compete against each other since it is hard to copy. This results from staff's various approach to work, motivation, company's organizational culture, involvement in work, etc. It should also be remembered that customer service consists of clearly separate stages whose profile must be taken into account in a strategic approach. In each stage (before, during and after a transaction) a different strategy needs to be developed. The purpose of the research project is the development of the customer service strategy model based on a three-element structure: staff competencies, infrastructure supporting customer service and the standards defining key parameters of customer service. It can be assumed that the configuration of the above elements in the aspect of their interaction, significance and visibility will vary depending on the classified types of strategies.

Keywords: strategy, customer service, customer services strategies.