

Jan Długosz

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA W ORGANIZACJACH SIECIOWYCH

1. Wstęp

Najważniejszym zadaniem logistyki jest bez wątpienia – obok obniżki kosztów – zapewnienie możliwie najwyższej jakości obsługi klienta. Wynika to z tego, że jakość obsługi jest obecnie postrzegana jako jeden z najlepszych sposobów utrzymania dotychczasowych klientów i pozyskania nowych, co z kolei pozwala przedsiębiorstwu skutecznie konkurować na rynku, osiągać lepsze wyniki, zdobywać przewagę konkurencyjną oraz osiągać inne cele. Dlatego logistyczna obsługa klienta powinna stać się podstawą każdego systemu logistycznego oraz celem wszystkich procesów logistycznych.

W praktyce jednak obsługa ta rzadko jest wiązana w wyraźny sposób z funkcjonowaniem całego systemu logistycznego przedsiębiorstwa, a zwłaszcza z funkcjonowaniem całego łańcucha lub sieci logistycznej. Najczęściej logistyczną obsługę klienta postrzega się jako pewien element dystrybucji, a więc stan na wyjściu przedsiębiorstwa, który można scharakteryzować, ale nie bardzo wiadomo, dlaczego jest właśnie taki, ani też kto i w jakim stopniu przyczynił się do określonego poziomu serwisu logistycznego.

A przecież o poziomie logistycznej obsługi nie decyduje sam dział sprzedaży, magazyn wydający towar czy pracownik załatwiający reklamacje, jakość bowiem tworzona jest w całym systemie, poczynając od jego pierwszego ogniwa, a więc od źródeł zaopatrzenia, a nawet wcześniej – od badań, rozwoju i planowania produkcji. Wymaga to rozpoznania wielu związków i zależności oraz przeprowadzenia pogłębionej analizy przyczynowej wielu zjawisk logistycznych. O ile zagadnienia te były fragmentarycznie podejmowane w niektórych publikacjach w odniesieniu do przedsiębiorstwa, o tyle ich wymiar sieciowy pozostał prawie całkowicie nie rozpoznany. A przecież to nie tylko całe przedsiębiorstwo, ale także cała sieć powinna być zorientowana na kształtowanie optymalnej w danych warunkach obsługi klienta.

W związku z tym konieczne jest rozpoznanie mechanizmu tworzenia jakości obsługi klienta w całej sieci.

Biorąc pod uwagę to, że problematyka sieci gospodarczych, w tym także sieci logistycznych nie została jeszcze dobrze zbadana, wyjaśnienie w niej zjawiska jakości serwisu logistycznego, zwłaszcza sposobu jego kształtowania, należy traktować jako poważne wyzwanie naukowe, a równocześnie jako pilny postulat praktyki gospodarczej. Nie wystarczy bowiem spoglądanie na sieć logistyczną jako zbiór relacji binarnych, ale trzeba postrzegać ją jako całość wspólnie troszczącą się o końcowy efekt. Skoro tym efektem ma być realizacja logistycznej obsługi klienta na poziomie przez niego oczekiwanym, wszystkie ogniwa sieci muszą być tego świadome i wszystkie muszą to uwzględnić w swoim postępowaniu. Tak jak w odniesieniu do łańcucha mówi się, że jest on tak silny, jak silne jest jego najsłabsze ogniwo, tak również w sieci każdy element w istotny sposób może decydować o finalnej postaci obsługi klienta.

Zjawisko to nie jest jeszcze na ogół doceniane, gdyż dominuje podejście zorientowane na kształtowanie jedynie sąsiednich ogniw w łańcuchu lub elementów sieci bez szerszej refleksji nad rolą całego systemu w kształtowaniu poziomu serwisu logistycznego. Biorąc pod uwagę złożoność i rozległość podjętej problematyki, a także niski stopień jej rozpoznania, w tym krótkim opracowaniu nie można oczywiście aspirować do jej pełnego wyjaśnienia. W związku z tym celem pracy jest jedynie sformułowanie problemu oraz zarysowanie kierunków badań nad jego rozwojem.

2. Sieci jako struktura logistycznej obsługi klienta

Logistyczna obsługa klienta, jakkolwiek sama w sobie jest zespołem czynności, wymaga pewnej struktury, na której może się opierać. Tą strukturą w przedsiębiorstwie są odpowiednie działy i zasoby biorące udział w realizacji zadań ważnych dla klienta, natomiast w szerszej skali mogą to być całe firmy podejmujące między sobą współpracę. Pojawia się więc problem związany z rozpoznaniem struktur w szerszej skali rynkowej z punktu widzenia kształtowania logistycznej obsługi finalnego klienta.

Współpraca między firmami jest znana już od stuleci, gdyż przedsiębiorstwa nie mogą funkcjonować na zasadzie samotnej wyspy. Jednak zakres i charakter tej współpracy mogą być bardzo zróżnicowane. Dążąc do wyjaśnienia tej problematyki, wielu uczonych sformułowało różne teorie w tym względzie oraz zaproponowało różne klasyfikacje. Można więc odwoływać się do teorii kosztów transakcyjnych, koncepcji zachowań strategicznych, zasobowej teorii firmy, podejścia sieciowego, teorii struktury branży – modelu branży Portera – i wielu innych. Na szczególnie wyróżnienie zasługuje jednak podejście określane jako *industrial network*, zakładające istnienie relacji między przedsiębiorstwami i przypisujące tym relacjom duże znaczenie. To dzięki powiązaniom między jednostkami wymiany może dochodzić do

przetwarzania zasobów w gotowe dobra oferowane klientom. W podejściu tym dąży się do zrozumienia całości związków między firmami zaangażowanymi w zaopatrzenie, produkcję, dystrybucję i zużycie w ramach systemu przemysłowego (*industrial system*)¹. Wyróżnia się przy tym cztery sposoby rozumienia sieci: jako struktury, relacje, procesy i pozycje.

Z powyższych uwag wynika, że podejście sieciowe ściśle wiąże się z logistyką. Każdy bowiem z czterech sposobów ujmowania sieci ma określone implikacje logistyczne; każdy z nich zatem w różny sposób i w różnej formie może mieć znaczenie w kształtowaniu logistycznej obsługi klienta.

Aby odnieść się do obsługi klienta w sieciach należy dokonać ich identyfikacji. W różnych bowiem ich konfiguracjach i przy różnym poziomie koordynacji pojawiać się mogą różne warunki kształtowania logistycznej obsługi. Ogólne podziały sieci, takie jak np. podział proponowany przez P. Boulanger, wyróżniający sieci zintegrowane, sfederowane, kontraktowe oraz sieci stosunków bezpośrednich², wydają się mało przydatne na potrzeby prowadzonej analizy. Warto więc od razu skoncentrować uwagę na sieciach logistycznych, czyli grupach niezależnych przedsiębiorstw kooperujących ze sobą w dziedzinie przepływów surowców, prefabrykatów i wyrobów gotowych. Jeżeli bowiem nie mielibyśmy do czynienia z przepływami dóbr w procesie współpracy przedsiębiorstw, to tego rodzaju kooperacja nie przekłada się na realizację logistycznej obsługi klienta.

Na zakres współpracy przedsiębiorstw wyraźnie wskazuje M. Christopher, mówiąc, że łańcuch dostaw należy rozumieć jako „sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działają na zasadzie współpracy, wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacji od dostawców do ostatecznych użytkowników”³. Można przy tym zapytać, co stanowi kryterium i cel tej współpracy, wspólnej kontroli i usprawniania. Odpowiedź może być tylko jedna. Tym celem jest bez wątpienia dążenie do zaspokojenia wymagań klientów w zakresie logistycznej obsługi. Wskazuje na to w innym miejscu M. Christopher, a także podkreślają to inni uczeni. *Expressis verbis* podkreśla to J. Witkowski, zaznaczając, że przez sieć należy rozumieć grupę niezależnych firm konkurujących i kooperujących w celu poprawy sprawności i efektywności przepływu produktów i towarzyszących im informacji zgodnie z oczekiwaniami klientów⁴. Tak więc pomimo kilkunastu celów i motywów wstępowania przedsiębiorstw w związki sojusznicze⁵, w sieci logistycznej zasadniczą rolę, obok poziomu kosztów, zawsze odgrywa jakość obsługi klienta.

¹ B. Axelsson, G. Easton, *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992, s. 4.

² P. Boulanger, *Organiser l'entreprise en reseaux*, Nathan, Paris 1995, s. 16.

³ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa 2000, s. 17.

⁴ J. Witkowski, *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2000, nr 7-8, s. 168.

⁵ A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997, s. 157.

Jakkolwiek związek między sieciami logistycznymi a sieciami gospodarczymi nie został do końca wyjaśniony – wobec czego trudny jest do określenia poziom autonomiczności tych pierwszych – można się pokusić o próbę ich klasyfikacji. W swojej klasyfikacji typów sieci logistycznych J. Witkowski wyróżnił dwa kryteria:

- dominujący rodzaj więzi,
- podmiot koordynujący⁶.

Jest to interesująca propozycja, stanowiąca istotny postęp w badaniu sieci logistycznych, jednak w niewielkim stopniu nadająca się do wykorzystania w analizie związków między sieciami a zarządzaniem logistyczną obsługą klienta. W tej sytuacji uzasadnione wydaje się zaproponowanie nowej klasyfikacji, opartej na kryterium zależności uczestników sieci logistycznej.

Z punktu widzenia warunków kształtowania jakości logistycznej obsługi klienta sieci logistyczne można podzielić na trzy grupy:

- sieci oparte na przywództwie,
- sieci oparte na dominacji,
- sieci oparte na wyborze.

Sieć logistyczna oparta na przywództwie oznacza grupę przedsiębiorstw lub mających pewien zakres autonomii jednostek organizacyjnych zależnych od jednego ośrodka władzy. Przywództwo może przy tym mieć charakter instytucjonalny, wyrażający się w więziach służbowych, ale może to być także zależność oparta na udziałach kapitałowych. Przykładem może być przedsiębiorstwo wielozakładowe, koncern, holding itp. Chodzi więc o taką strukturę, w której panuje pewien określony porządek i w której obowiązują reguły ograniczające swobodę zachowań poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Sieć oparta na dominacji oznacza, że pośród wielu jej uczestników jest jeden (rzadziej więcej), który ma przewagę nad pozostałymi. Co prawda nie ma on władzy formalnej o charakterze instytucjonalnym i nie jest formalnie uprawniony do wydawania poleceń czy określania zasad postępowania dla innych podmiotów w sieci, ale z racji zajmowanej pozycji, znaczenia czy wielkości wykazuje przewagę nad innymi. Dzięki władzy gospodarczej może on określać strategię całej sieci, wywierać swój wpływ na innych, a nawet narzucać swoje rozwiązania. Jako przykład można podać supermarket współpracujący z wieloma, często niewielkimi dostawcami.

Sieć oparta na wyborze oznacza strukturę opartą na partnerstwie i czystej kooperacji. Dominują w niej więzi o charakterze transakcyjnym, a przyjęta strategia i stosowane reguły są wynikiem wzajemnych uzgodnień. Również osiągnięte korzyści są sprawiedliwie dzielone pomiędzy uczestników. Tego rodzaju rozwiązania można spotkać na różnym poziomie, poczynając od współpracy rzemieślników, a kończąc na gigantach dzielących między siebie rynek globalny.

⁶ J. Witkowski, wyd. cyt., s. 169.

3. Zarządzanie logistyczną obsługą w sieci

Podejmując próbę rozpoznania sposobów kształtowania logistycznej obsługi klienta w organizacjach sieciowych, należy uświadomić sobie obszary niewiedzy dotyczące tego zagadnienia.

Po pierwsze, należy rozróżnić logistyczną obsługę klienta finalnego, którym bardzo często jest osoba fizyczna, i klienta instytucjonalnego, będącego najczęściej firmą uwikłaną w procesy kooperacyjne. Wynika to z wielu przyczyn, m.in. takich jak:

- inne uwarunkowania,
- różne wielkości zamówień,
- inny charakter dostarczanych dóbr,
- inny zakres swobody wyboru,
- inne konsekwencje niewłaściwej obsługi,
- inne znaczenie poszczególnych elementów obsługi,
- inny charakter kontaktów.

Tymczasem w literaturze przedmiotu nie stosuje się takiego rozróżnienia – jak gdyby dostawa pociągu rudy z kopalni do huty miała taki sam przebieg i znaczenie jak wysyłka szminek klientce przez sklep internetowy. Zatem z punktu widzenia logistycznej obsługi klienta w sieci należy wyróżnić trzy grupy zagadnień:

1) wzajemną obsługę uczestników sieci w relacji dostawca–odbiorca na zasadzie B2B,

2) obsługę finalnego klienta, realizowaną przez ostatniego dostawcę instytucjonalnego na zasadzie B2C,

3) działania realizowane przez wszystkich uczestników sieci, mające znaczenie dla obsługi finalnego klienta np. w obszarze zindywidualizowanej produkcji.

Po drugie, w niewielkim stopniu rozpoznany jest sposób oddziaływania całego systemu logistycznego przedsiębiorstwa, a tym bardziej całej sieci logistycznej na jakość obsługi finalnego klienta. Chodzi tu o identyfikację kluczowych czynników takiej obsługi, określenie ich relatywnego znaczenia dla klientów, a następnie kształtowanie ich charakteru i poziomu. Nie ulega bowiem wątpliwości, że jakość logistycznej obsługi klienta jest kształtowana we wszystkich ogniwach sieci i w każdej fazie procesu logistycznego. Warunkiem sukcesu jest zrozumienie roli tych ogniw i faz w kształtowaniu jakości obsługi ostatecznego odbiorcy. Nie jest bowiem tak, że efekt ten osiągnie się jako sumę jakości usług między poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw. Może się przecież zdarzyć, że współpraca między działem zaopatrzenia a magazynem czy produkcją układa się doskonale, a końcowy odbiorca zgłasza reklamacje co do serwisowania, wynikające np. z powodu zastosowania nieodpowiednich surowców do produkcji.

Po trzecie, należy rozpoznać i kształtować relacje występujące pomiędzy czynnikami mającymi wpływ na poziom logistycznej obsługi klienta. Z jednej strony chodzi o czynniki natury logistycznej, między którymi może zachodzić relacja typu

trade-off (np. postulat przybliżenia się do klienta można realizować poprzez większą gęstość magazynów lub lepszą organizację transportu), z drugiej zaś chodzi o zależność między czynnikami logistycznymi a innymi uwarunkowaniami, np. elementami finansowymi czy marketingowymi.

W sieciach logistycznych warunki do kształtowania jakości logistycznej obsługi mogą być bardzo zróżnicowane. Wydaje się, że najkorzystniejsze są w sieci opartej na przywództwie. Wynika to z następujących okoliczności:

- są korzystne warunki do rozpoznania czynników oddziałujących na serwis logistyczny;
- istnieje możliwość kształtowania relacji między tymi czynnikami;
- można oddziaływać na pozalogistyczne czynniki mające wpływ na jakość logistycznej obsługi;
- można zorganizować odpowiedni sposób gromadzenia i przepływu informacji niezbędnych do podnoszenia obsługi;
- istnieją korzystne warunki do dokonywania zmian strukturalnych i modyfikacji strategii korzystnych dla klientów;
- stosunkowo łatwo można oddziaływać na postawy pracowników w celu ich umotywowania i uwrażliwienia na potrzeby klientów.

Na drugim miejscu można postawić sieci oparte na dominacji, pod warunkiem jednak, że troskę o wysoką jakość logistycznej obsługi będzie przejawiać podmiot dominujący w sieci. W takiej strukturze co prawda nie można posługiwać się poleceniami, a koordynacja jest bardziej utrudniona, ale lider sieci jest w stanie skutecznie oddziaływać na pozostałych uczestników. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że taki podmiot, zajmując miejsce na początku łańcucha dostaw, może nie troszczyć się o poziom obsługi finalnego klienta. W takiej sytuacji warunki do podnoszenia tej obsługi w całej sieci mogą okazać się najmniej korzystne.

Sieć oparta na wyborze tworzy neutralne warunki do zarządzania logistyczną obsługą klienta. Gdy wszyscy partnerzy będą mieli świadomość, że ich los zależy od końcowego nabywcy, i wyciągną z tego stosowne wnioski co do sposobu współpracy, mającego na celu zaspokojenie jego potrzeb, może to dać dobre efekty, jak wskazuje już na to wiele przykładów stosowania strategii ECR. Z drugiej jednak strony wystarczą zakłócenia ze strony jednego z ogniw, by spowodować zaburzenia w obsłudze ostatecznego odbiorcy. Trzeba mieć też świadomość innych trudności w dziedzinie partnerstwa i koordynacji, które mogą prowadzić do obniżenia logistycznej obsługi klienta, takich m.in. jak dzielenie się ryzykiem i zyskiem czy dostęp do informacji.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że w badaniach nad logistyką w organizacjach sieciowych należy zająć się ważnym nurtem dotyczącym obsługi klienta, tym bardziej że ma on kluczowe znaczenie dla całej struktury, a pozostaje w znacznej mierze poza obszarem zainteresowań jej uczestników oraz badaczy.

Literatura

- [1] Axelsson B., Easton G., *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992.
- [2] Boulanger P., *Organiser l'entreprise en reseaux*, Nathan, Paris 1995.
- [3] Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL Warszawa 2000.
- [4] Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997.
- [5] Witkowski J., *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2000 nr 7-8.

CUSTOMER LOGISTICS SERVICE IN NETWORK ORGANIZATIONS

Summary

Logistic customer service plays a very significant role in the success of companies. However, it is not fully recognized. In particular this concerns the way in which quality of customer service is created in the whole process. The mechanism of such services is particularly insufficiently known in network organizations. Different types of networks create differentiated conditions in this field. Of particular importance may be the nature of relations between the networks' elements. This means that a network organization can provide a client with a better service than ordinary enterprises but it may also hinder the course of such a process.