

Joanna Domagała¹✉, Patrycja Ścisłowska²

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Logistyczna obsługa klienta na przykładzie operatora logistycznego świadczącego usługi dla branży motoryzacyjnej

Logistics customer service on the example of a logistics operator providing services for the automotive industry

Synopsis. Głównym celem pracy była ocena logistycznej obsługi klienta w procesie dostaw samochodów do klientów branży motoryzacyjnej realizowanych przez operatora logistycznego. W ramach celów szczegółowych scharakteryzowano proces dystrybucji pojazdów zarówno od zakładu producenta do salonów sprzedaży, jak i do klientów indywidualnych oraz oszacowano wartość uszkodzeń pojazdów powstających podczas procesu transportu. W badaniach wykorzystano wtórne i pierwotne materiały źródłowe. W ramach badań zidentyfikowano elementy pojazdów najczęściej uszkodzane podczas realizacji zleceń. Następnie przy wykorzystaniu metody sondażu diagnostycznego skierowano kwestionariusz ankiety do kontrahentów/klientów, którzy korzystali z usług logistycznych badanej firmy. Badania ankietowe pozwoliły ocenić poziom satysfakcji klientów z realizowanych usług logistycznych, ale także wskazać słabe strony tego procesu. Klienci badanego przedsiębiorstwa cenią sobie kompetencje pracowników, łatwość kontaktu w czasie wykonania zlecenia oraz zdolność do elastycznego reagowania. Czynniki te decydują o finalnym zadowoleniu klientów z wykonania usługi. Właściwe monitorowanie oraz analiza oczekiwań klientów pozwoli firmie na lepsze dostosowanie obsługi do preferencji klientów, a także wprowadzenie standardów w tym zakresie, co może być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: logistyczna obsługa, klient, dystrybucja, branża motoryzacyjna, operator logistyczny

Abstract. The main objective of the study was to evaluate logistics customer service in the process of deliveries to automotive industry customers carried out by a logistics operator. As part of the specific objectives, the process of

¹✉ Joanna Domagała – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Instytut Ekonomii i Finansów, SGGW; e-mail: joanna_domagala@sggw.edu.pl; <https://orcid.org/0000-0001-9801-4344>

² Patrycja Ścisłowska – Absolwentka studiów magisterskich na kierunku Logistyka w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Ekonomiczny; e-mail: pscislowska998@gmail.com

distributing vehicles to dealerships as well as to individual customers was characterized, and the value of transportation damage occurring during this process was estimated. The study used secondary and primary source materials. As part of research, the parts of vehicles most frequently damaged in the execution of orders were identified. In the second stage of the research, using the diagnostic survey method, a survey questionnaire was addressed to contractors/customers who used the services of the surveyed company in order to assess the satisfaction with the logistics service. Survey research allowed us to assess the level of customer satisfaction with the logistics services provided and to indicate the weaknesses of this process. Customers of the surveyed company value the competence of its employees, the ease of contact during the execution of the order and the ability to respond flexibly. These factors determine the final satisfaction of customers with the performance of the service. Proper use of resources by the surveyed enterprise and monitoring of customer service levels will allow the company to better tailor its service to customer preferences, as well as the introduction of standards in this area, which can be a source of competitive advantage.

Key words: logistics service, customer, distribution, automotive industry, logistics operator

Kody JEL: D12, M30

Wprowadzenie

Uznanie klienta za centralny podmiot, którego obsługa i zaspokojenie potrzeb stanowią główny sens i cel każdej aktywności gospodarczej, przekłada się ostatecznie na przychody przedsiębiorstwa [Kadłubek 2011a]. Dzisiejszy klient nie jest już jedynie odbiorcą produktów, chętnie sam uczestniczy w procesie ich produkcji bądź sam je kreuje. Podstawowym kryterium efektywności logistyki jest redukcja kosztów i zwiększanie przychodów przedsiębiorstwa. Wzrost przychodów może nastąpić dzięki inwestycjom i przedsięwzięciom, których celem jest poprawa poziomu obsługi klienta, niezawodności dostaw czy wzrostu ich elastyczności [Kadłubek 2011a, Sułkowski i Morawski 2014]. Blaik [2010] wskazując na „wzrost znaczenia poziomu i elastyczności serwisu logistycznego, zwłaszcza w aspektach czasowych, jakościowych, niezawodności”, postrzega to zjawisko jako determinantę rozwoju całej logistyki oraz źródło korzyści i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Spośród możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki logistyce, jako najbardziej efektywnej, Christopher [1998] wymienia także obsługę klienta: „przyszli liderzy na rynku to przedsiębiorstwa, które będą dążyć do osiągnięcia doskonałości w dwóch sferach: niskich kosztów i wysokiego poziomu obsługi nabywców”. Również zdaniem Rutnera i Langleya [2000] „wartość w logistyce polega na zaspokojeniu wymagań klienta w sferze obsługi, przy jednoczesnym zminimalizowaniu kosztów związanych z łańcuchem dostaw i zmaksymalizowaniu zysków partnerów”. Pomimo generowania przez logistykę znacznych kosztów, obsługa logistyczna może tworzyć swoistą wartość, kreując jednocześnie przewagę konkurencyjną [Coyle i in. 2010] i pozwalając skutecznie konkurować na rynku [Kułyk i in. 2017].

Można zatem przyjąć, że logistyczna obsługa klienta to jedno z najważniejszych pojęć współczesnej logistyki. Wszystkie działania logistyczne są ściśle związane z klientem i z możliwościami zaspokojenia jego potrzeb oraz oczekiwań [Kempny 2001]. Pojęcie to można rozumieć na wiele sposobów, nie tylko w zakresie aspektów logistycznych, ale także marketingowych i finansowych [Ciesielski 2006]. Z punktu widzenia logistyki obsługa odbiorców skupia się głównie na rzeczywistej dystrybucji dóbr z uwzględnieniem właściwego: stanu, ilości oraz zapewnieniu użyteczności miejsca i czasu przy jednoczesnym dbaniu o efektywność tych procesów [Witkowski 2002]. LaLonde i Zinszer [za: Szydełko 2012] rozumie pod terminem logistycznej obsługi klienta wszelkie czynności związane z potwierdzeniem otrzymania zamówienia, jego przygotowaniem oraz realizacją z zachowaniem obowiązujących norm w celu zniwelowania prawdopodobieństwa wystąpienia niepożądanego błędu. Ronald Ballou określił obsługę klienta jako wiele wzajemnie sprzężonych ze sobą czynności logistycznych decydujących o zadowoleniu klientów. Autor podkreślił znaczenie satysfakcji jako uczucia zadowolenia, zaspokojenia potrzeb, które w coraz bardziej znaczący sposób zaczyna decydować o zakupie określonego produktu lub wyborze usługi [Baraniecka i in. 2005]. Według Gołębskiej [2009], logistyczna obsługa klienta skupia się na umożliwieniu klientowi nabycia oferowanego produktu w odpowiednim miejscu i czasie. Logistyczna obsługa towarzyszy zatem klientowi nieodwracalnie przez okres realizowania procesu logistycznego od momentu złożenia zlecenia do chwili otrzymania zgodnego ze specyfikacją produktu lub usługi [Dobiegała-Korona i Doligalski 2010]. Celem nadrzędnym procesu obsługi klienta jest uzyskanie zadowolenia konsumentów oraz osiągnięcie planowanych wyników sprzedażowych, gdzie wspomniane zadowolenie należy traktować jako wynik pewnego psychologicznego procesu, w którym nabywca porównuje poziom działalności przedsiębiorstwa z poziomem powszechnie obowiązujących i deklarowanych standardów [Daroń i Wilk 2018]. Satysfakcja jest uczuciem subiektywnym, uzależnionym od indywidualnych cech nabywcy. Termin ten pochodzi od łacińskich słów *satis* – dostatecznie i *facere* – robić, co dosłownie oznacza robić coś dostatecznie. Woodruff i Gardial definiują satysfakcję jako pozytywne lub negatywne odczucie klienta związane z wartością, którą otrzymał jako wynik skorzystania z określonej propozycji produktowej w szczególnej sytuacji [Nowicki i Sikora 2009]. Sarder [2021] stwierdził, że zdobycie nowego klienta jest średnio około sześć razy droższe niż utrzymanie obecnego klienta. Zatem z finansowego punktu widzenia zasoby zainwestowane w działania związane z obsługą klienta zapewniają znacznie wyższy zwrot niż zasoby zainwestowane w promocję i inne działania związane z pozyskaniem nowego klienta.

Badacze w publikacjach wskazują na różne aspekty logistycznej obsługi klienta, jedni podkreślają przedmiotowość, inni relacyjność, jeszcze inni procesowość, wynikowość, efektywność i skuteczność [Majchrzak-Lepczyk 2019]. Są i tacy, co ujmują obsługę logistyczną w ramy systemu, wykazując składowe i podkreślając proceduralność. Niezwykle trudne jest jednoznaczne sklasyfikowanie i dopasowanie kryteriów logistycznej obsługi dla odmiennych potrzeb klientów w różnych przedsiębiorstwach i branżach [Nogalski i Ronkowski 2007].

Z punktu widzenia logistyki można wyróżnić następujące cechy obsługi klienta [Kadłubek 2011b]:

- czas (sterowanie czasem dostawy, czasem przekazywania i opracowywania zamówień, czasem przewozu);
- niezawodność (poziom zapasów i koszty ich wyczerpania, reklamacje, właściwe realizowanie zamówienia);
- komunikacja, czyli wszystkie możliwości uzyskania niezbędnych informacji o produkcie i jego atrybutach, to także łatwość dokonywania zamówień. Wielu dostawców wprowadziło systemy do śledzenia przesyłek, co ma korzystny wpływ na zadowolenie klientów, gdyż pozwala im na bieżące monitorowanie lokalizacji zamówionego produktu;
- wygoda (elastyczność) wiążąca się z umiejętnością dostosowywania np. terminu dostawy do dostępności klienta oraz reagowania na zmienne wymagania klientów.

Katalog elementów logistycznej obsługi klienta nie jest zamknięty, można tutaj wymienić również kompletność dostawy, czyli jej zgodność z zamówieniem, formalizm wiążący się z przyjętą procedurą składania i realizacji zamówień, czy też uwzględnianie reklamacji oraz wygodną formę składania zamówień [Kauf i Tłuczak 2018].

Elementy obsługi klienta w logistyce można podzielić ze względu na różne kryteria. Jednym z najpopularniejszych i najczęściej wyróżnianych jest podział, którego kryterium stanowi czas. Możemy tu wyodrębnić trzy fazy: [Christopher 1998, Kempny 2001]:

1. Elementy przedtransakcyjne – odnoszące się do polityki i programów przedsiębiorstwa dotyczące obsługi, odpowiedniej struktury firmy i elastyczności systemu zapewniającego realizację strategii obsługi, elastyczności systemu dostaw.
2. Elementy transakcyjne – to czynniki bezpośrednio wpływające na realizację działań logistycznych w sferze manipulacji towarem (czas dostawy – od momentu odebrania zlecenia do momentu odbioru przesyłki przez klienta, niezawodność – okno czasu dostawy, wygoda – dostawa w systemie „drzwi – drzwi”, komunikacja – przepływ informacji do klienta o dostawie), kompletność i dokładność dostaw.
3. Elementy potransakcyjne – wspierają one użytkownika w trakcie użytkowania produktu i obejmują gwarancje, w tym zwroty towarów, serwis, zaopatrzenie w części zamienne, procedury reklamacji, zamiany bądź wymiany produktu.

Dynamiczny rozwój polskich przedsiębiorstw wymusza na firmach świadczących usługi logistyczne działania zmierzające do sprawnego i efektywnego zarządzania obsługą klienta. Oczekiwania klientów wzrastają względem jakości obsługi, co stymuluje wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań w obszarze obsługiwanych łańcuchów dostaw [Dyczkowska 2015)].

Łańcuch dostaw obejmuje typowe działania logistyczne, za które odpowiada integrator – może nim być operator logistyczny. Istotą tworzenia i funkcjonowania łańcucha dostaw jest współpraca między ogniwami, która przynosi korzyści wszystkim uczestnikom. Operatorzy logistyczni świadczą różne usługi logistyczne w łańcuchu. Usługi logistyczne są postrzegane nie tylko jako obszar poprawy kosztów, ale także jako obszar zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku, ze względu na swoją rolę, jaką odgrywa w poprawie zadowolenia klientów [Uvet 2020].

Operatorzy logistyczni tworzą wartość dodaną nie tylko dla dostawców, producentów, ale przede wszystkim dla ostatecznego klienta. W procesie obsługi logistycznej ogromne znaczenie ma jakość świadczonych usług, którą klienci postrzegają w kontekście kryte-

riów pomiaru elementów obsługi [Dyczkowska 2015]. Dlatego jak zauważa Vouzas i Katsoyianni [2018] oraz Sohn i in. [2017] w kontekście jakości usług logistycznych i obsługi klienta należy patrzeć nie z diadycznej perspektywy, ale w „triadzie logistycznej”, obejmującej nabywcę, dostawcę i dostawcę usług logistycznych. Niematerialny charakter usług powoduje jednak, że klienci mają problem z oceną ich jakości i porównywaniem do ofert konkurencyjnych. Decydując się na daną usługę, nabywca ponosi ryzyko związane z tym, że jakość tego samego świadczenia zależy od tego kto i kiedy je wykonuje. Nie jest możliwe fizyczne rozdzielenie usługi z jej wykonawcą. O usługach wysokiej jakości mówi się, gdy ich realizacja spełnia lub przewyższa oczekiwania nabywców [Gołemska i in. 2008, Wysokiński i Lengiewicz 2016]. Jakakolwiek rozbieżność między tym, czego chce klient, a tym, co otrzymuje, prowadzi do luki w jakości usług [Chira i Musetescu 2016].

Istnieją różne metody pozwalające na dokonanie pomiaru wybranych aspektów obsługi klienta, możemy do nich zaliczyć [Horovitz 2006, Smolnik 2016]:

- analizę *trade-off* (co za co) pozwala klientom wskazać, jakie preferują właściwości wyrobu lub usługi;
- jakościowe wywiady przeprowadzane z klientami lub analizy reklamacji klientów pozwalają w określeniu ich satysfakcji i zrozumieniu ich potrzeb;
- ankiety jakościowe dostarczają informacji o oczekiwaniach klientów, można je wykorzystać do udoskonalenia obsługi.

W ramach niniejszych badań wykorzystano zarówno metodę ankiet jakościowych, jak i przeprowadzono analizę reklamacji klientów. Badania dotyczyły usług świadczonych przez operatora logistycznego podmiotom działającym w sektorze motoryzacyjnym. Warto podkreślić, że sektor motoryzacyjny w Polsce dynamicznie się rozwija i ma istotne znaczenie dla gospodarki. Jak wynika z raportu EMIS [2022], w 2020 roku wartość dodana brutto polskiego sektora motoryzacyjnego wraz ze współpracującymi z nim branżami wyniosła 3,4% PKB kraju, co oznacza, że była to druga co do wielkości gałąź produkcji. Według GUS [2021] motoryzacja stanowiła wtedy 10% produkcji sprzedanej przetwórstwa przemysłowego Polski. W branży motoryzacyjnej występuje ogromny nacisk na ciągłe podnoszenie satysfakcji klienta, dlatego właściwa logistyczna obsługa klienta jest zagadnieniem, które warto analizować i doskonalić.

Głównym celem artykułu była ocena logistycznej obsługi klienta w zakresie dostaw samochodów realizowanych przez operatora logistycznego dla branży motoryzacyjnej. W ramach celów szczegółowych dodatkowo scharakteryzowano przebieg procesu dystrybucji pojazdów zarówno z zakładów producenta do salonów sprzedaży, jak i klientów indywidualnych oraz oszacowano wartość uszkodzeń pojazdów powstających podczas procesu transportu.

Przeprowadzone badania pozwoliły na analizę systemu obsługi klienta (w tym rozpoznanie jego słabych stron) oraz określenie poziomu satysfakcji klientów. Niniejsze badania mogą być pierwszym krokiem w określeniu standardów logistycznej obsługi klienta w badanym przedsiębiorstwie. Standardy te wyrażają oczekiwania lub wymagania klientów na danym rynku [Jedynak 2018]. Wyznaczenie standardów obsługi klienta powinno uwzględniać, z jednej strony postulaty jakościowe zgłaszane przez klientów czy ofertę ze strony konkurencji, z drugiej strony zachodzące relacje między ponoszonymi przez przedsiębiorstwo kosztami a uzyskanymi efektami [Ciesielski 1999].

Materiał i metody

W ramach badań wykorzystano pierwotne i wtórne materiały źródłowe. W sposób celowy wybrano do badań przedsiębiorstwo, które jest jedną z największych firm na rynku świadczącą kompleksową obsługę logistyczną dla branży samochodowej – od fabryki do końcowego użytkownika. Badana firma świadczy usługi logistyczne w zakresie spedycji i transportu drogowego samochodów, obsługi celnej, magazynowania, montażu akcesoriów oraz napraw lakierniczych dla przemysłu motoryzacyjnego. Siedziba firmy znajduje się na terenie województwa mazowieckiego. W pierwszym etapie badań opierając się na dokumentacji przedsiębiorstwa, oszacowano wartość uszkodzeń powstających w procesie dystrybucji pojazdów, zidentyfikowano także elementy pojazdów najczęściej uszkodzane w ramach realizacji zleceń.

W drugim etapie badań przy wykorzystaniu metody sondażu diagnostycznego skierowano kwestionariusz ankiety do celowo dobranej grupy respondentów. Badaniami objęto kontrahentów/klientów, którzy korzystali z usług badanej firmy w latach 2021–2022. Badanie przeprowadzono na przełomie stycznia i lutego 2023 roku. Ankiety rozesłano do 200 respondentów. Prawidłowo, anonimowo wypełnionych ankiet wróciło 182 (91%). Celem przeprowadzenia ankiety było zidentyfikowanie poziomu satysfakcji klientów z obsługi logistycznej związanej z dostawą samochodów. W ramach prezentacji wyników badań zastosowano metodę opisową, graficzną i tabelaryczną.

Wyniki badań i dyskusja

Charakterystyka przebiegu procesu dystrybucji samochodów w badanym przedsiębiorstwie

Transport samochodów od producenta w pierwszej fazie zazwyczaj jest realizowany drogą morską lub transportem kolejowym. Istotnym czynnikiem decydującym o wyborze środka transportu jest lokalizacja zakładu producenta. Samochody od producentów najczęściej przybywają drogą morską do niemieckich portów morskich Bremerhaven, Rostock, bądź belgijskich portów w Zeebrugge i Antwerpii oraz do portu w Koprze w Słowenii. Następnie przeładowywane są na transport kolejowy lub autotransportery i transportowane do centrów logistycznych w Polsce, skąd dalej przewożone są autotransporterami do salonów samochodów.

Badane przedsiębiorstwo jako operator logistyczny świadczy kompleksowe usługi logistyczne dla kilkunastu importerów samochodowych. Konwencjonalny proces wykonania usługi transportowej przewozu samochodów z placu składowego do salonu samochodowego przebiega według norm i procedur zdefiniowanych w kontraktach z importerami. Okres składowania samochodów w centrach logistycznych jest uzależniony od dyspozycji importera. Wdrożenie systemów informatycznych zapewnia precyzyjną wymianę danych. Po otrzymaniu elektronicznego zlecenia transportowego, następuje jego weryfikacja i rozpoczyna się proces obsługi technicznej. Fabrycznie nowe samochody mogą mieć zlecone usługi dodatkowe takie jak: dodatkowy montaż alarmu, czy położenie powłoki ceramicznej. Po wykonaniu zleconych doposażeń samochód trafia do myjni oraz na przegląd przedprzedażowy.



Rysunek 1. Krzywa Lorenza dla elementów pojazdów ulegających uszkodzeniu w procesie transportu

Figure 1. Lorenz curve for vehicle components most frequently damaged

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy.

Source: own study based on company data.

Kolejnym etapem jest przestawienie samochodów w odpowiednią lokalizację na placu składowym. Spedytorzy przekazują instrukcje załadunkowe pracownikom placu w celu fizycznego wystawienia samochodów w alejki przeznaczone do załadunku samochodów na autotransporter. Tak przyjęty sposób organizacji placu pozwala kierowcom na przeprowadzenie kontroli jakościowej, poprzez oględziny powłoki lakierniczej samochodów oraz zweryfikowanie zgodności numerów VIN zawartych w krajowym liście przewozowym. Ostatnim etapem tego procesu jest fizyczne dostarczenie samochodów do odbiorcy przez kierowcę autotransporter. Standardowy czas dostawy samochodu do momentu załadowania pojazdu na autotransporter na placu składowym centrum logistycznego do momentu dostarczenia do salonu samochodowego na terenie Polski wynosi do 48 godzin.

W realizacji procesu planowania i przewozu samochodów uczestniczy wiele osób, począwszy od pracowników fizycznych takich jak: pracownicy placu samochodowego, monterzy, kontrolerzy jakości, technolodzy, kierowcy, aż do osób administracyjnych, czyli: spedytorów, koordynatorów, specjalistów do spraw obsługi klienta oraz planowania. W tej operacji składającej się z wielu etapów poza nadrzędnym zadaniem, jakim jest sprawna realizacja transportu, ważne jest optymalne wykorzystanie dostępnych środków transportu, ekonomiczne planowanie tras autotransporterów, ustalenie wymagań klientów i ich realizacja, a także negocjowanie stawek transportowych oraz przekazywanie informacji klientom na temat etapu realizacji zlecenia.

Przebieg każdego z procesów zależny jest od wielu czynników i dostępności zasobów. Niestety zdarzenia losowe i błędy ludzkie mogą przyczynić się do powstania np. szkód, czy opóźnień w dostawach. Dlatego ważnym aspektem jest monitorowanie zadowolenia klientów z realizowanych usług i ciągłe usprawnianie procesów obsługi.

Analiza uszkodzeń pojazdów podczas procesu dystrybucji realizowanego przez badane przedsiębiorstwo

W pierwszym etapie badań przeanalizowano uszkodzenia pojazdów, które miały miejsce podczas procesów dystrybucji. Wykonane analizy pozwoliły wskazać, które elementy samochodów najczęściej ulegają uszkodzeniu podczas transportu pojazdu do klienta.

Oszacowano, że całkowita wartość uszkodzeń w okresie od sierpnia 2021 roku do sierpnia 2022 roku wyniosła 1385 tys. PLN. Z przedstawionej krzywej Lorenza wynika, że niewielka liczba elementów (30% wszystkich uszkodzonych części pojazdów) jest najczęściej uszkodzana i generują one ok. 60% wartości całkowitych uszkodzeń (rys. 1). Wpisuje się to zatem w ogólną zasadę Pareto, że niewielka liczba przyczyn generuje większą część efektów jakiegoś zjawiska. Najczęściej uszkodzane podczas realizacji procesu transportu są takie elementy jak: zderzak przedni i tylny, dach, maska silnika, drzwi przednie lewe oraz lewy próg. Badane przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności powinno zdiagnozować i redukować lub eliminować czynniki powodujące uszkodzenia w zakresie wymienionych wyżej elementów. Należy pamiętać, że wyeliminowanie przyczyn powstawania uszkodzeń wpłynie na wyższą jakość świadczonych przez operatora logistycznego usług i tym samym podniesie poziom zadowolenia klientów z obsługi.

Opinia klientów badanego przedsiębiorstwa na temat logistycznej obsługi

W ramach tego etapu badań postanowiono rozpoznać poziom zadowolenia klientów z realizowanych usług przez badane przedsiębiorstwo. W tym celu przygotowano i przeprowadzono kwestionariusz ankiety.

W badaniu ankietowym wzięły udział łącznie 182 osoby, w tym 45 kobiet (24,7%) i 137 mężczyzn (75,3%) – tabela 1. Większość respondentów była w wieku 26–45 lat oraz reprezentowała duże przedsiębiorstwa (tab. 1). Respondentów poproszono także o wskazanie branży, jaką reprezentują. Wszyscy ankietowani związani byli z branżą motoryzacyjną.

Warto podkreślić, że aż 162 respondentów (89,0%) korzystało z oferty badanej firmy kilka razy w miesiącu. Dwanaście osób (6,6%) podało, że raz w miesiącu, pięć osób (2,7%), że raz na pół roku, a trzy osoby, że raz na trzy miesiące (1,6%) – tabela 1. Świadczy to o tym, że większość ankietowanych ma częsty, regularny kontakt z badaną firmą, często korzysta z jej usług i ma ugruntowaną opinię na temat współpracy. Przedstawione powyżej wskazania respondentów sugerują również, że większa część ankietowanych klientów zasługuje na miano lojalnych klientów.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

Table 1. Characteristics of respondents

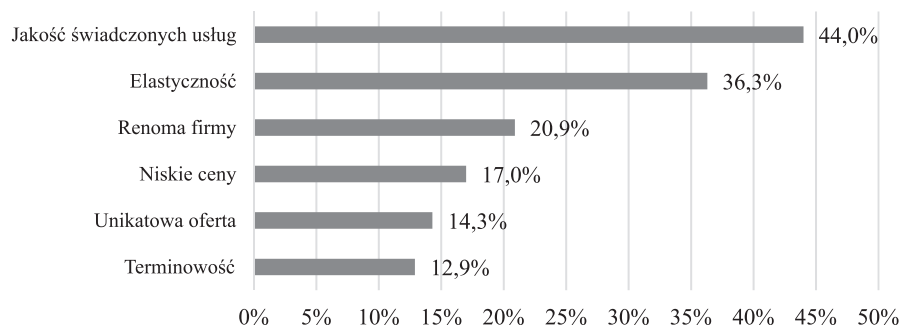
Płeć	Kobieta 24,7%			Mężczyzna 75,3%	
	Wiek	18–25 lat 8,2%	26–35 lat 34,6%	36–45 lat 33,0%	46–55 lat 23,6%
Rodzaj klienta	małe przedsiębiorstwo 5,5%	średnie przedsiębiorstwo 26,9%	duże przedsiębiorstwo 53,8%	klient indywidualny 13,7%	
Częstotliwość korzystania z usług badanej firmy	kilka razy w miesiącu 89,0%	raz w miesiącu 6,6%	raz na pół roku 2,7%	raz na trzy miesiące 1,6%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Source: own study based on survey research.

Respondentów poproszono o wskazanie elementów, które skłaniają ich do korzystania z usług badanej firmy. Można było wskazać maksymalnie trzy cechy (rys. 2). Największa liczba ankietowanych, tj. 80 osób wskazała na jakość usług (44,0% wskazań), następnie 66 osób (36,3%) wskazało na elastyczność. Kolejne pozycje zajęła renoma (dobra opinia na temat firmy) – 38 osób (20,9%) i niskie ceny – 31 osób (17,0%). Najmniej odpowiedzi uzyskała opcja – terminowość (12,9%). Szczególnie istotnym aspektem w podjęciu współpracy z badaną firmą dla kobiet i klientów indywidualnych była opinia na temat firmy (jej renoma), a na terminowość i niskie ceny wskazywały głównie małe firmy i klienci indywidualni. Powyższe wyniki potwierdzają to, jak ważna jest właściwa obsługa klienta w przedsiębiorstwie, która wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa w oczach klientów.

W kolejnym pytaniu zbadano, jakie elementy usługi decydują o satysfakcji klientów z wykonania zlecenia (procesu dostaw pojazdów). Można było wskazać maksymalnie



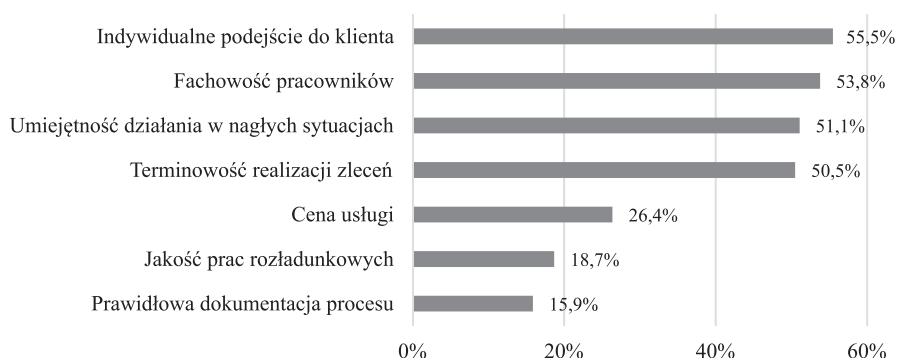
Rysunek 2. Czynniki skłaniające ankietowanych do wyboru usług badanej firmy

Figure 2. Factors that lead respondents to choose the services of the surveyed company

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Source: own study based on survey research.

trzy (rys. 3). Najwięcej ankietowanych wskazało na indywidualne podejście do klienta – 101 osób (55,5%), nieco mniej tj. 98 osób (53,8%) podało, że istotne są kompetencje (fachowość) pracowników, 93 osoby (51,1%), że umiejętność działania w nagłych, nieprzewidzianych sytuacjach, a 92 osoby (50,5%), że terminowość realizacji usług. Najmniej odpowiedzi uzyskały: cena usługi – 48 osób (26,4%), jakość prac rozładunkowych – 34 osoby (18,7%) i prawidłowość dokumentowania procesu – 29 osób (15,9%). Powyższe wyniki potwierdzają, że klienci oczekują indywidualnego podejścia dopasowanego do ich potrzeb, profesjonalizmu pracowników, sprawności i elastyczności działania w nieprzewidzianych sytuacjach oraz terminowości realizowanych procesów, stąd badana firma powinna szczególnie dbać o te aspekty. Badana firma powinna też zdawać sobie sprawę, że w/w elementy w większości zależą od pracowników bezpośrednio zaangażowanych w procesy logistyczne. Dlatego powinna właściwie dbać o ich selekcję w ramach rekrutacji, ale także o dalszy rozwój w zakresie zwiększania w/w kompetencji i umiejętności.



Rysunek 3. Elementy decydujące o satysfakcji ankietowanych z wykonania zlecenia

Figure 3. Elements that determine respondents' satisfaction with job performance

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Source: own study based on survey research.

Tabela 2. Średnia ocena dla poszczególnych elementów obsługi klienta według opinii respondentów (klientów)

Table 2. Average rating for each service element according to respondents' (customers') opinions

Element obsługi klientów	Średnia ocena*
Kompetencje pracowników	4,68
Częstotliwość i łatwość kontaktu z pracownikami	4,52
Zdolność do elastycznego reagowania na potrzeby i nieplanowane sytuacje	4,49
Poprawność sporządzonej dokumentacji	4,46
Stan techniczny autotransporterów	4,46
Szybkość wykonania i kompletność przygotowania oferty	4,45
Dostępność informacji o ofercie	4,42
Zaangażowanie i kultura kierowcy	4,42
Poziom cen	4,19
Terminowość dostaw	4,04

*ocen dokonano w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo źle, a 5 oznaczało bardzo dobrze.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Source: own study based on survey research.

Następnie poproszono o ocenę w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznaczało bardzo źle, a 5 oznaczało bardzo dobrze) wybranych elementów związanych z obsługą klienta (tab. 2). Ogólna ocena poszczególnych elementów obsługi klienta była na wysokim poziomie (duży odsetek wskazań bardzo dobrze i dobrze). Najwyżej oceniono kompetencje pracowników, łatwość kontaktu w czasie wykonania zlecenia oraz zdolność do elastycznego reagowania. Najniżej ocenione zostały takie elementy jak: zaangażowanie i kultura kierowcy, poziom cen oraz terminowość usług (tab. 2).

W kolejnym etapie badań zapytano ankietowanych, czy zgłaszali reklamacje dotyczące realizacji dostawy. Aż 36% ankietowanych potwierdziło, że zgłosiło reklamacje. Następnie respondenci wskazali, że reklamacje w głównej mierze dotyczyły uszkodzeń transportowych tj. otarcia lakiernicze, zniszczenia lusterek, zderzaków, wgnieciony dach, w ramach zgłoszonych reklamacji pojawiły się także braki w wyposażeniu pojazdów m.in.: brak książek serwisowych, dywaników, wycieraczek, a także dodatkowego wyposażenia, np. brak zamontowanej nawigacji.

W ramach kontynuacji tego segmentu pytań poproszono o ocenę procesu zgłoszenia reklamacji. Ponad połowa badanych respondentów oceniła, że proces zgłoszenia reklamacji przebiegł bardzo dobrze, dobrze ten proces oceniło 25 osób (38,5%), przeciętnie 5 osób (7,7%), źle jedna osoba (1,5%), a bardzo źle nie wskazał żaden respondent. Wyniki są istotne, gdyż należy pamiętać, że właściwa obsługa procesu, w tym również reklamacji wpływa na całokształt opinii i oceny poziomu obsługi klienta.

Kolejne pytanie miało charakter otwarty, poproszono o wskazanie co zdaniem ankietowanych firma mogłaby poprawić we współpracy z klientami. Nie wszyscy udzielili odpowiedzi, wielu respondentów wskazywało również, że nic nie trzeba zmieniać (48%). Spośród osób, które odpowiedziały najczęściej powtarzające się sugestie dotyczyły: terminowości dostaw (52%), przyspieszenia (skrócenia czasu) realizacji zleceń (23%), większej częstotliwości dostaw (7%), poprawy w zakresie kontaktu i podejścia do klienta (16%), wyeliminowania uszkodzeń transportowych (12%), umożliwienia bezpośred-

niego kontaktu z kierowcą odpowiadającym za przewóz ładunku (6%), poprawę obiegu dokumentacji (fakturowanie od razu po wykonaniu usługi i skrócenie czasu oczekiwania na korekty faktur – 28%).

Na koniec zapytano ankietowanych, czy skorzystaliby ponownie z oferty przedsiębiorstwa. Przeważająca większość, tj. 178 osób (97,8%) zamierza ponownie skorzystać z usług badanej firmy. Tylko cztery osoby (2,2%) podały, że nie są zainteresowane dalszą współpracą. Można zatem przyjąć, że klienci w zdecydowanej większości są zadowoleni z realizacji zleceń, mają zaufanie do firmy, co wpływa na ich lojalność i ponowne korzystanie z usług firmy. Potwierdza to również fakt, iż badane przedsiębiorstwo ma wielu stałych, kluczowych klientów. Należy jednak pamiętać, że firma powinna dbać o aktualnych klientów, ale także musi zabiegać o pozyskiwanie nowych.

Podsumowanie i wnioski

Literatura przedmiotu dość szeroko porusza problem logistycznej obsługi klienta. Po pierwsze, dostarcza wielu definicji logistyki, które koncentrują się na aspektach użyteczności miejsca i czasu w kontekście wartości wytwarzanej dla klienta. Po drugie, zwraca uwagę na fakt, że obsługa klienta stanowi kluczowy element w procesach logistycznych i nadaje sens tym procesom. Obsługa klienta jest zatem jednym z głównych pojęć współczesnej logistyki. Wynika z samego celu i zasad zarządzania logistycznego, które najkrócej wyraża powszechnie znana reguła 7W (właściwy produkt, właściwa ilość, właściwym stan, właściwy czas, właściwe miejsce, właściwy koszt, właściwy klient). Obsługa klienta może być postrzegana jako umiejętność lub zdolność zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów głównie co do czasu i miejsca zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i opakowaniami. Obsługa klienta jest zatem przejawem tego, jak dobrze system logistyczny spełnia swą funkcję w kreowaniu użyteczności czasu i miejsca dla klienta, co przekłada się na jego poziom satysfakcji i zadowolenia. Właściwa logistyczna obsługa klienta może zapewnić przedsiębiorstwu zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Przeprowadzone badania empiryczne dotyczyły oceny obsługi klienta w ramach działalności operatora logistycznego zajmującego się kompleksowymi usługami logistycznymi dla branży motoryzacyjnej. Badana firma świadczy profesjonalne usługi związane z transportem międzynarodowym drogowym i kolejowym, zarządzaniem przestrzenią składowania, obsługą w porcie, odprawami celnymi, zarządzaniem roszczeniami ubezpieczeniowymi. Klienci badanego przedsiębiorstwa cenią sobie przede wszystkim elastyczne i indywidualne podejście do realizowanych usług, kompetencje pracowników, a także umiejętność elastycznego reagowania w nagłych sytuacjach.

Przeprowadzone badania ujawniły obszary, które w logistycznej obsłudze klienta należy poprawić, aby zwiększyć satysfakcję klientów. Sugestie dotyczyły: terminowości dostaw, skrócenia czasu realizacji zleceń, poprawienia możliwości kontaktu z kierowcą, wyeliminowania uszkodzeń podczas transportu pojazdów oraz poprawę obiegu dokumentacji. Wobec tego w tych obszarach należałoby zintensyfikować działania prowadzące do poprawy postrzegania określonych elementów, np. realizacji doskonałych jakości-

ciowo dostaw, możliwości kontaktu kierowcy z klientem podczas realizacji dostawy oraz bezbłędne i terminowe przygotowania dokumentacji.

Przeprowadzone w ramach niniejszego artykułu badania pozwoliły zatem na analizę obsługi klienta (w tym rozpoznanie jej słabych stron) oraz określenie poziomu satysfakcji klientów branży motoryzacyjnej z usług badanego operatora logistycznego. Przeprowadzone badania mogą się przyczynić do wprowadzenia zmian w systemie obsługi klienta, w tym wprowadzenia standardów obsługi. Wprowadzenie standaryzacji pozwoliłoby ujednoczyć poziom jakości obsługi, co pomogłoby także stworzyć spójny wizerunek przedsiębiorstwa w oczach klientów. Dodatkowo należy mieć na uwadze, że realizacja procesu obsługi klienta w dużej mierze zależy od zaangażowanych w proces pracowników, dlatego badania pozwoliły także zidentyfikować luki kompetencyjne pracowników badanego przedsiębiorstwa wraz ze wskazaniem obszarów wymagających przeszkolenia.

Dbłość o wysoki poziom logistycznej obsługi klienta jest jedną z najważniejszych decyzji przedsiębiorstwa, która może zapewnić mu przewagę konkurencyjną na rynku. Chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwo wciąż musi poszukiwać nowych rozwiązań. Strategie firmy powinny być formułowane w celu spełniania potrzeb i oczekiwań klientów i być związane z czasem realizacji zamówienia, przy uwzględnieniu niezmiennie wysokiej jakości usług oraz odpowiednich kosztów obsługi klienta. Przedsiębiorstwo powinno na bieżąco monitorować proces obsługi klienta oraz wprowadzać zmiany w celu jej ulepszenia. Przeprowadzone w ramach ankiet jakościowych badania oczekiwań i satysfakcji klientów z obsługi logistycznej były pierwszymi tego typu analizami w badanej firmie. Badania ujawniły silne i słabe strony realizowanej obsługi logistycznej. Warto zatem rekomendować, aby takie analizy prowadzić systematycznie w celu np. porównania poziomu obsługi do wprowadzonych w tym zakresie standardów.

Bibliografia

- Baraniecka, A., Rodawski, B., Skowrońska, A., 2005: *Logistyka – ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Blaik P., 2010: *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Ciesielski M., 1999: *Logistyka w strategiach firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań.
- Ciesielski, M. (red.), 2006: *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa.
- Christopher M., 1998: *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London.
- Coyle, J.J., Bardi, E.J., Langley, C.J. Jr., 2010: *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
- Chira R., Musetescu A., 2016: *The Impact of Customer Service on Logistics*, *Revista Economica* 68(3), 24–31.
- Daroń M., Wilk M., 2018: *Doskonalenie wybranych obszarów obsługi klienta na przykładzie portu lotniczego*. *Nowoczesne Systemy Zarządzania* 13(3), 53–66.
- Dobiegała-Korona, B., Doligalski, T., 2010: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa.
- Dyczkowska J., 2015: *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* 41(2), 447–458.

- EMIS 2022: Poland Automotive Sector Report 2022–2023.
- Gołomska E., 2009: Logistyka w gospodarce światowej, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Gołomska E., Tyc-Szymil K., Brauer J., 2008: Logistyka w usługach, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- GUS, 2021: Nakłady i wyniki przemysłu w 2020 r., Warszawa.
- Horowitz J., 2006: Strategia obsługi klienta, PWE, Warszawa.
- Jedynak Z., 2018: Logistyczna obsługa klienta w przedsiębiorstwach handlu detalicznego wielkopowierzchniowego, *Autobusy* 6, 1046–1050.
- Kadłubek M., 2011a: Wartość i obsługa klienta w logistyce, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finance, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 47(686), 315–326.
- Kadłubek M., 2011b: Założenia logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwie, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* 4, 15–27.
- Kauf, S., Tłuczak, A., 2018: Logistyczna obsługa klienta. Metody ilościowe, PWN, Warszawa.
- Kempny D., 2001: Logistyczna obsługa klient, PWE, Warszawa.
- Kułyk, P., Michałowska, M., Kotylak, S., 2017: Assessment of customer satisfaction with logistics service in the light of the results of the research. *Management*, 21(1), 205–222.
- Majchrzak – Lepczyk, J., 2019: Logistyczna obsługa klientów handlu elektronicznego, Wydawnictwo UEP, Poznań.
- Nogalski, B., Ronkowski, R., 2007: Współczesne przedsiębiorstwo. Problemy funkcjonowania i zatrudniania, Wydawnictwo TNOiK, Warszawa.
- Nowicki P., Sikora T. 2009: Czynniki kształtujące satysfakcją klienta oraz korzyści z pomiaru satysfakcji klienta w procesie doskonalenia jakości, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Rutner S.M., Langley C.J., 2000: Logistics value: definition, process and measurement, *International Journal of Logistics Management* 11(2), 73–82.
- Sarder M.D., 2021: Logistics customer services, *Logistics Transportation Systems*, 197–217, <https://www.doi.org/10.1016/B978-0-12-815974-3.00008-3>
- Smolnik P., 2016: Jakość logistycznej obsługi klienta na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa, *Autobusy* 6, 1546–1553.
- Sohn, J.-I., Su-Han, W., Taek-Won, K., 2017: Assessment of logistics service quality using the Kano model in a logistics-triadic relationship, *International Journal of Logistics Management*, 28(2), 680–698.
- Sułkowski Ł., Morawski P., 2014: Obsługa klienta w procesach zarządzania logistycznego, część III, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 15(5), 197–212
- Szydełko M., 2012: Logistyczna obsługa klienta jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, *Logistyka*, 5, 194–199.
- Uvet H., 2020: Importance of Logistics Service Quality in Customer Satisfaction: An Empirical Study, *Operations and Supply Chain Management* 13(1), 1–10.
- Vouzaz F., Katsogianni T., 2018: TQM implementation in 3PL organisations vs organisations with in-house logistics department”, *The TQM Journal* 30(6), 749–763.
- Witkowski J., 2002: Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Wysokiński M., Lengiewicz K., 2016: Jakość logistycznej obsługi klienta w firmie Poczta Polska S.A. w opinii klientów, *Zeszyty Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Logistyki* 1(3), 81–95.