

Marzena Kramarz

Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji

**Pomiar, ocena,
strategie**

Difin

Marzena Kramarz

Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji

**Pomiar, ocena,
strategie**

Copyright © by Difin SA
Warszawa 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Wydanie pierwsze

Recenzent:
Prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski



Redaktor prowadzący:
Tomasz Serafin

Korekta:
Monika Baranowska

KS2-241 933

Projekt okładki:
As-Art, Violetta Nalazek

ISBN 978-83-7930-357-1

Difin SA
Warszawa 2014
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1
tel. 22 851 45 61, 22 851 45 62, fax 22 841 98 91
Księgarnie internetowe Difin:
www.ksiegarnia.difin.pl www.ksiegarniasgh.pl
Skład i łamanie: Jan Kapla, Edit sp. z o.o. www.editstudio.pl
Wydrukowano w Polsce

2018/439/K

Spis treści

Przedmowa	9
Rozdział 1. Kooperacja w sieciach i łańcuchach dostaw	11
1.1. Sieć i łańcuch dostaw	12
1.1.1. Organizacja sieciowa i sieć biznesu	13
1.1.2. Rodzaje sieci	15
1.1.3. Sieci dostaw	17
1.1.4. Łańcuch dostaw i sieciowy łańcuch dostaw	18
1.2. Modele przedsiębiorstw w sieci	19
1.3. Dystrybucja w sieciach i łańcuchach dostaw	24
1.4. Determinanty marketingowe i logistyczne organizacji kanałów dystrybucji	37
1.5. Klient, konsument, odbiorca w sieciach i łańcuchach dostaw	39
Rozdział 2. Logistyczna obsługa klienta	43
2.1. Ocena podmiotów w sieci dystrybucji	43
2.2. Obsługa klienta	46
2.2.1. Fazy obsługi klienta	46
2.2.2. Luki w obsłudze klienta	48
2.2.3. Elementy logistyczne obsługi klienta	52
2.3. Niezawodność	55
2.4. Elastyczność	57
2.5. Komunikacja i wygoda	62
Rozdział 3. Analiza cyklu realizacji zamówienia	69
3.1. Etapy cyklu realizacji zamówienia	69
3.1.1. Atrybuty procesu	69
3.1.2. Proces i cykl realizacji zamówienia	72

3.1.3. Przebieg realizacji zamówienia	73
3.1.4. Realizacja zamówienia w systemie <i>pull</i> i <i>push</i>	77
3.1.5. Czas realizacji zamówienia	79
3.2. Mapa procesu jako narzędzie identyfikacji działań	81
3.2.1. Modele i diagramy procesu	81
3.2.2. Mapy procesu i mapowanie procesów	84
3.2.3. Procedura tworzenia map procesu	85
3.2.4. Diagram rybiej ości	88
3.2.5. Mapy relacji oraz sieci przepływu	91
3.3. Czas realizacji zamówienia jako miernik sprawności	102
 Rozdział 4. Ocena logistycznej obsługi klienta	 109
4.1. Badania rynku i badania marketingowe	109
4.2. Metodyka badań ankietowych	113
4.2.1. Metody gromadzenia danych w badaniach ankietowych	116
4.2.2. Próba badawcza	118
4.2.3. Kwestionariusz ankietowy	119
4.3. Mierniki logistycznej obsługi klienta	121
4.4. Indeks satysfakcji klienta	124
 Rozdział 5. Pozycjonowanie strategii obsługi klientów	 128
5.1. Segmentacja rynku	128
5.1.1. Segmentacja <i>a priori</i>	133
5.1.2. Segmentacja na podstawie analizy skupień	136
5.1.3. Metody przeprowadzania segmentacji	138
5.1.4. Pozycjonowanie klientów	140
5.1.5. Macierze pozycjonowania klienta	141
5.2. Wyznaczanie standardów obsługi	143
5.3. Strategie logistycznej obsługi klienta	144
5.4. Strategia efektywnej obsługi klienta	151
5.5. Strategie przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji	157
5.5.1. Strategie adaptacyjne	157
5.5.2. Strategie ukierunkowana na wzmacnianie odporności łańcucha dostaw	163
5.5.3. Macierz strategii przedsiębiorstwa flagowego w sieciowym łańcuchu dostaw	173
5.6. Zarządzanie relacjami z klientem – system komunikacji i wspomaganie informatyczne relacji	178

Załącznik 1. Badanie poziomu logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwie produkcyjnym	187
Załącznik 2. Wyznaczanie standardów obsługi dla przedsiębiorstwa flagowego w sieci dostaw wyrobów hutniczych	193
Załącznik 3. Diagnoza procesu realizacji zamówienia w branży elektrycznej	205
Bibliografia	209
Spis tabel i rysunków	215

Przedmowa

Prowadząc badania nad strategiami przedsiębiorstw kooperujących w łańcuchach dostaw można zauważyć, że wzrasta znaczenie relacji sieciowych i coraz częściej prawdziwym wyzwaniem jest projektowanie sieciowych łańcuchów dostaw lub jeszcze szerzej sieci dostaw. Tendencje te, w związku ze wzrastającą niepewnością rynku, niejednorodnymi i zmiennymi potrzebami odbiorców, a także ciągłą presją innowacyjnych rozwiązań zarówno w obszarze produktów i usług, jak i sposobów ich dostarczania, w najbliższych latach będą jeszcze silniejsze. Literatura tłumacząca mechanizmy zintegrowanych łańcuchów dostaw i wskazująca zastosowania różnych metod i technik dla poprawy efektywności przepływów materiałowych i sprawności całych systemów, wymaga więc uzupełnienia powstającej luki teoretycznej i empirycznej o treści porządkujące terminologię sieci kooperujących organizacji i zasady analizy skuteczności podmiotów kooperujących w znacznie bardziej złożonych strukturach. W prowadzonych od roku 2010 badaniach w zakresie projektów badawczych: System wspomagania decyzji integratora sieci dystrybucji na przykładzie wyrobów hutniczych (zakończony monografią: *Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji z odroczoną produkcją. Dystrybucja wyrobów hutniczych*) oraz System informatyczny wspomagający sterowanie przepływami materiałowymi w sieciach dostaw na przykładzie wyrobów hutniczych wskazana została istotna rola elementów logistycznej obsługi klienta w ocenie skuteczności rozwiązań logistycznych, zwłaszcza na etapie dystrybucji wyrobów gotowych. Wyniki uzyskane w projektach badawczych skłoniły mnie do podjęcia prac nad niniejszą książką, w której do znanej już problematyki elementów logistycznej obsługi klienta¹ włączyłam determinanty struktur sieciowych w organizacji przepływów materiałowych, odporności i adaptacyjności łańcuchów dostaw, jako czynniki aktualnie istotnie wpływające na elementy logistyczne obsługi klienta.

¹ W tym zwłaszcza ujętych w książkach: M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2006 i D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.

Zaproponowana struktura książki umożliwia stopniowe zapoznanie się z problematyką będącą konsekwencją wzrostu relacji sieciowych. W rozdziale pierwszym wskazałam sposoby definiowania sieci dostaw, proponując ujednolicanie terminologii: sieci dostaw, sieci logistyczne, sieciowe łańcuchy dostaw, sieci dystrybucji, sieci zaopatrzenia i sieci produkcyjne. Wskazałam także teoretyczne modele biznesowe organizacji kooperujących w sieciach, poświęcając uwagę zarówno strategiom konkurencyjnym, jak i zasobom niezbędnym do realizacji zadań logistycznych. Ujmując sieci dostaw z perspektywy rozbudowanych relacji sieciowych w obszarze dystrybucji, wskazałam determinanty marketingowe i logistyczne kanałów dystrybucji. Ponadto przedstawiłam interpretację pojęć stosowanych w ocenie kanałów dystrybucji oraz sieci dostaw: skuteczność, sprawność, efektywność.

Koncentracja na przedsiębiorstwach tworzących relacje sieciowe w obszarze dystrybucji zadecydowała o poświęceniu uwagi, w dalszej części książki, elementom logistycznej obsługi klienta. Tym samym proponowałam badanie skuteczności przedsiębiorstw kooperujących w sieci przez pryzmat oceny elementów związanych z realizacją zamówienia. Poszczególne elementy logistycznej obsługi klienta omówiłam w rozdziale drugim, w kontekście budowy na ich podstawie mierników oceny. Szczególną uwagę poświęciłam procesowi realizacji zamówienia, którego sposoby analizy proponowałam w rozdziale trzecim. Uwypukliłam zarówno problem czasu realizacji zamówienia, jak i problem wartości dodanej w cyklu realizacji zamówienia.

Ocena logistycznej obsługi klienta, obok zaproponowanych w rozdziałach drugim i trzecim sposobów pomiaru poszczególnych elementów, wymaga także przeprowadzenia oceny i wymagań odnośnie standardów obsługi wśród klientów. Tym samym rozdział czwarty poświęciłam metodyce badań logistycznej obsługi klienta, podkreślając znaczenie segmentacji odbiorców i potrzeb dostosowania standardów pod wyznaczone segmenty obsługi. Ostatnia część rozdziału czwartego omawia indeks satysfakcji klienta, jako syntetyczną miarę oceny skuteczności łączącą wszystkie elementy logistycznej obsługi klienta. Ostatni, piąty rozdział podsumowuje problematykę skuteczności organizacji kooperujących w sieciach i łańcuchach dostaw, wskazując na kierunki wykorzystania wyników badań. Proponuje się, by wyznaczone dla poszczególnych segmentów standardy obsługi wykorzystać przy budowie strategii logistycznej obsługi klienta. Strategia ta powinna być spójna ze strategią konkurencyjną, rynkową, a także strategiami funkcjonalnymi. Jednocześnie podkreśliłam, że wyznaczanie standardów oraz strategii logistycznej obsługi klienta powinno być konfrontowane z progami i kosztami logistycznej obsługi klienta.