

Jadwiga GRABOWSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
jadwiga.grabowska@polsl.pl

ANALIZA PROCESÓW LOGISTYCZNYCH DYSTRYBUCJI PRODUKTÓW ELEKTROINSTALACYJNYCH – OBSŁUGA KLIENTA

Streszczenie. Do podstawowych procesów dystrybucji fizycznej zaliczane są obsługa klienta, magazynowanie i utrzymywanie zapasów oraz transport produktów. Celem niniejszego opracowania jest analiza procesu obsługi klienta przedsiębiorstwa z branży elektroinstalacyjnej. Do analizy tego procesu wykorzystano mapę procesu oraz analizę wskaźnikową. W opracowaniu scharakteryzowano kanały dystrybucji produktów oraz dokonano oceny istniejących kanałów dystrybucji. Zamiarem dalszych badań będzie analiza gospodarki magazynowej oraz transportu w tym samym podmiocie badań.

Słowa kluczowe: obsługa klienta, dystrybucja, kanały dystrybucji, mapa procesu, analiza wskaźnikowa

ANALYSIS OF LOGISTIC PROCESSES OF DISTRIBUTION OF ELECTROINSTALLATION PRODUCTS – CUSTOMER SERVICE

Abstract. The basic processes of physical distribution include customer service, storage and maintenance of inventory and product transport. The aim of this study is to analyze the customer service process of a company from the electrical installation industry. The process map and the index analysis were used to analyze this process. The study characterized product distribution channels and assessed existing distribution channels. The next stage of research will be the analysis of warehouse management and transport.

Keywords: customer service, distribution, distribution channels, process map, index analysis

1. Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące na rynkach i duża konkurencja wymuszają na przedsiębiorstwach walkę o klienta i kompleksowe zaspokajanie jego potrzeb. Niewątpliwie kluczowym czynnikiem wpływającym na wypracowanie lojalności klientów i zdobycie silnej pozycji na rynku jest efektywnie działający system dystrybucji, dzięki któremu klienci otrzymują wybrany produkt w odpowiednim dla siebie miejscu, czasie, jakości i cenie. W literaturze krajowej i zagranicznej dystrybucja jest postrzegana, jako ważne i istotne odgałęzienie systemu logistycznego¹. Aby osiągnąć jak największą efektywność, zadowolenie klientów i optymalizację kosztów, przedsiębiorstwa muszą nie tylko skupiać się na rozwoju logistyki dystrybucji, ale starać się zsynchronizować wszystkie ogniwa łańcucha dostaw. Wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw współpracują ze sobą, aby podnieść dostępność produktu i zaangażowanie klienta, co powinno doprowadzić do wzrostu zysków, mającego pozytywny wpływ m.in. na możliwości rozwoju na nowych rynkach.

Dystrybucja fizyczna rozumiana jest jako zespół operacji dotyczących przemieszczania produktów z miejsc wytworzenia do miejsc przeznaczenia². Punktem wyjścia przy organizowaniu fizycznego przepływu towarów jest jak najbardziej ekonomiczny sposób doprowadzania towarów do sklepu lub innych miejsc przejmowania towarów przez konsumenta³. Każda organizacja, jako system otwarty, współdziała ze swoim otoczeniem. Współpraca związana jest z przepływem strumieni informacyjnych i materiałowych. Przepływy te natomiast wymagają rozwiązania określonych zadań logistycznych w przedsiębiorstwie. Zadania te charakteryzowane są za pomocą koncepcji 7W. Koncepcja ta obejmuje podstawowe elementy, które muszą być rozpatrzone, by uzyskać optymalne rozwiązanie. Należy więc dostarczyć właściwy produkt właściwemu klientowi, we właściwym czasie i miejscu oraz we właściwej ilości, przy uwzględnieniu wymagań dotyczących jakości i kosztów.

Warunkiem osiągnięcia celów ustalonych w dziedzinie sprzedaży jest doprowadzenie do klienta produktu i zaoferowanie mu go zgodnie z jego potrzebami, a więc w odpowiedniej formie oraz we właściwym czasie i miejscu. Procesy logistyczne dystrybucji synchronizując i harmonizując ze sobą poszczególne czynności i przedsięwzięcia⁴. Zmierzą tym samym do osiągnięcia tych celów, zapewniając nabywcom odpowiedni poziom obsługi przy

¹ M.in. Krawczyk S. (red.): Logistyka. Teoria i praktyka. Difin, Warszawa 2011, cz. 1 i 2; Harrison A., Remko van Hoek: Zarządzanie logistyką. PWE, Warszawa 2010; Coyle J.J., Bardi E.J., Langley J. Jr.: Zarządzanie logistyczne. Warszawa 2010, Kramarz M.: Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategie. Warszawa 2014; Wojciechowski T.: Dystrybucji i logistyka na rynku towarowym. Sochaczew 2010.

² Gołemska E. (red.): Kompendium wiedzy o logistyce. PWN, Warszawa 2010.

³ Bendkowski J., Kramarz M.: Logistyka stosowana – metody, techniki, analizy, cz. I i II. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.

⁴ Dyczkowska J.: Projektowanie procesów logistycznych w przedsiębiorstwach produkcyjnych – przesłanki. „Logistyka”, nr 4, 2014.

minimalizacji kosztów dystrybucji. Do podstawowych procesów dystrybucji fizycznej autorzy zgodnie zaliczają obsługę klienta, magazynowanie i utrzymywanie zapasów oraz transport produktów⁵.

Obsługa zamówień, inaczej obsługa klienta jest głównym pojęciem nowoczesnej logistyki i zajmuje najważniejsze miejsce w przedsiębiorstwie. Obsługę klienta można zdefiniować jako zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów⁶. W ujęciu procesowym pojęcie to definiowane jest jako zbiór wszelkich aktywności na poziomie zarządzania oraz na poziomie wykonawczym, związanych z⁷:

- Przygotowaniem własnym do przyjęcia i realizacji zamówienia klienta.
- Kontaktowaniem się z klientem i obsługą informacyjną.
- Obsługą wewnętrzną zamówienia klienta.
- Przygotowaniem i wydawaniem zamówionego produktu.
- Dostawą produktu do klienta.
- Obsługą płatności.
- Usługami w zakresie instalacji i niezbędnego szkolenia.
- Serwisem gwarancyjnym i pogwarancyjnym.
- Możliwościami reklamacji czy zwrotu produktu z uwzględnieniem obrotu opakowaniami.
- Wymaganiami ochrony środowiska w procesie sprzedaży i po zakończeniu użytkowania produktu.

Jest to więc zbiór zadań, w których uczestniczą z różnym stopniem zaangażowania, zarówno sprzedający, jak i klient. Proces obsługi klienta można podzielić na następujące obszary:

1. Konfrontacja klienta z produktem.
2. Zgłoszenie przez klienta zapytania i zamówienia na produkt.
3. Obsługa wewnętrzna zamówienia u producenta.
4. Dostawa produktu do klienta.
5. Przepływ płatności od klienta do sprzedawcy.
6. Utylizacja opakowań i produktu po zakończeniu jego użytkowania.

Dążenie do właściwej obsługi klienta sprowadza się do zintegrowanego zarządzania działaniami logistycznymi w taki sposób, aby osiągnąć niezbędny poziom zadowolenia klienta przy możliwie najniższych kosztach globalnych⁸. Istotnymi aspektami stają się:

⁵ Bendkowski J., Kramarz M.: op.cit.; Kadłubek M.: Zarządzanie procesami dystrybucji w przedsiębiorstwie, cz. 1. „Logistyka”, nr 5, 2012; Kempa E.: Znaczenie magazynowania dla funkcjonowania procesów dystrybucji w przedsiębiorstwie. „Logistyka”, nr 3, 2012.

⁶ Rutkowski K. (red.): Logistyka dystrybucji. Difin, Warszawa 2002.

⁷ Krawczyk S.: Zarządzanie procesami logistycznymi. PWE, Warszawa 2001.

⁸ Kramarz M.: Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategie. Difin, Warszawa 2014.

- czas – z punktu widzenia klienta, to okres od momentu złożenia lub przyjęcia zamówienia do momentu otrzymania produktu. Dla dostawcy czas jest rozumiany znacznie szerzej, gdyż dochodzi do niego jeszcze okres oczekiwania na zapłatę. Dopiero potwierdzenie płatności kończy czas transakcji.
- niezawodność – odnosi się przede wszystkim do prawidłowości dostawy, a więc zgodności merytorycznej oraz jakościowej, do dotrzymywania czasowych warunków dostawy oraz bezpiecznego przekazania produktu odbiorcy.
- komunikacja (między producentem, a klientem) wymaga odpowiedzialnych partnerów (po obu stronach) oraz odpowiednich środków technicznych umożliwiających porozumiewanie się stron. Ważna jest również umiejętność wymiany informacji, która powinna docierać do odbiorcy w odpowiednim czasie i w zrozumiałej postaci zgodnej z intencjami nadawcy.
- wygoda klienta – czynnik na ogół wymuszony przez otoczenie rynkowe, które podejmując działania konkurencyjne stara się zdobyć klienta przez działania ułatwiające mu nabycie produktu. Firma nieposiadająca konkurentów organizuje dystrybucję jak najbardziej korzystnie ze swego punktu widzenia. Działania konkurentów skłaniają natomiast do uwzględnienia życzeń i oczekiwań klientów np. co do terminu dostawy czy formy płatności.

Ideą logistyki dystrybucji jest dostarczenie nabywcom finalnym pożądaných przez nich produktów do miejsc, w których chcą je nabyć, w odpowiadającym im czasie, na uzgodnionych warunkach i po akceptowanej przez nich cenie. Procesy, jako zbiór czynności związanych z zaopatrzeniem klienta w wyroby gotowe, służą realizacji tych zadań, a ich zakres jest bardzo szeroki i obejmuje przede wszystkim transport, magazynowanie, czynności obsługi, pakowanie i sortowanie. Procesy logistyczne stanowią część składową całego systemu logistyki spełniają kluczową rolę w przepływie produktów – synchronizują ze sobą i harmonizują poszczególne czynności i przedsięwzięcia. Stają się tym samym przedmiotem zarządzania przepływami zmierzają do osiągnięcia podstawowych celów.

2. Analiza procesów logistycznych dystrybucji produktów elektrycznych – kanały dystrybucji i obsługa klienta

Głównym przedmiotem działalności analizowanego przedsiębiorstwa jest produkcja i sprzedaż sprzętu elektroinstalacyjnego (puszki rozgałęźne i instalacyjne, gniazda, łączniki – przełączniki, dzwonki – gongi, oprawki do lamp, zaciski i rury elektroinstalacyjne, przedłużacze, wtyczki, ramki, rozgałęźniki, puszki i odgałęźniki hermetyczne, lampy kanałowe). Wszystkie produkowane wyroby posiadają wymagane uprawnienia. W szcze-

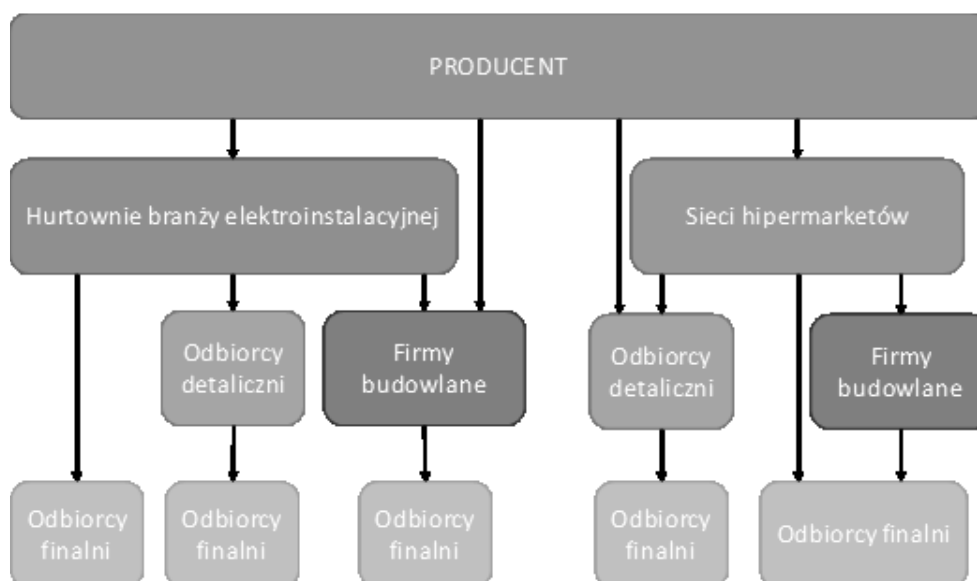
gólności są to certyfikaty uprawniające do oznaczania wyrobów znakiem bezpieczeństwa „B” i „CE”.

Analiza procesów dystrybucji wyrobów gotowych elektroinstalacyjnych jest ważnym źródłem informacji niezbędnych do określenia poziomu sprawności i efektywności całego systemu dystrybucji. Procesy te, pełniąc rolę powiązań pomiędzy elementami tego systemu, wywierają zasadniczy wpływ na całą ekonomikę przedsiębiorstwa – kształtują jego wynik finansowy, a także oddziałują istotnie na sytuację finansową oraz pozycję rynkową. Dokonanie analizy w sferze procesów logistycznych dystrybucji powinno pozwolić na uzyskanie informacji z zakresu:

- przyjmowania zamówień od klientów, w tym: udzielanie informacji o produkcie, zawarcie umowy),
- klasyfikacji klientów,
- wewnętrznego procesu obsługi zamówienia,
- dostępności produktu, w tym (informacja i stanach magazynowych i ich monitorowaniu) oraz sposobu wydawania i dostarczania produktów do klientów.

Większość odbiorców sprzętu elektroinstalacyjnego znajduje się na rynku krajowym (tylko 6% wyrobów eksportowanych jest za granicę). Do odbiorców należą przede wszystkim hurtownie oraz inni nabywcy zorganizowani w sieć sklepów. Działalność hurtowników polega na zakupie dużych, jednorodnych partii produktów w celu dalszej ich odsprzedaży z zyskiem nabywcom instytucjonalnym. Przejmują oni w ten sposób dalszy ciąg procesu dystrybucji produktów do punktów detalicznych, usługodawców, producentów i innych hurtowników. Detaliści, to ostatnie ogniwo łączące producenta z finalnym odbiorcą. Zapewniają oni znaczącą część w ogólnej wielkości sprzedaży osiągananej przez Spółkę. Dystrybucja do wszystkich punktów sprzedaży wygląda w ten sam sposób – towar dowożony jest środkami własnymi, chyba że to klient dysponuje transportem własnym. Odbiorcami produktów elektroinstalacyjnych są także przedsiębiorstwa budowlane, których zamówienia na ogół pokrywają się z wielkością niezbędną do wykończenia planowanej bądź realizowanej inwestycji.

Każdy z odbiorców indywidualnie dąży do maksymalizacji swoich zysków, co sprawia, że przedsiębiorstwo w dystrybucji swoich wyrobów elektroinstalacyjnych jest uczestnikiem kanału konwencjonalnego. Kanały dystrybucji wykorzystywane przez przedsiębiorstwo ukazuje rysunek 1.



Rys. 1. Kanały dystrybucji produktów elektroinstalacyjnych
Źródło: Opracowanie własne.

Obecność pośredników w kanale dystrybucyjnym ma służyć likwidacji luk pomiędzy produkcją, a konsumpcją, w tym przede wszystkim luki ilościowej. Luka ta jest wynikiem niezgodności pomiędzy wielkością produkcji (duża), a wielkością zakupów dokonywanych przez klientów (małe). Do oceny istniejących kanałów dystrybucji w przedsiębiorstwie posłużono się metodą analityczno-punktową (tabela 1).

Tabela 1

Ocena analityczno-punktowa kanałów dystrybucji

Kryteria	Wagi kryteriów	Hurtownie		Sieci hipermarketów		Odbiorcy detaliczni		Firmy budowlane	
Image uczestnika kanału	0,2	4	0,8	5	1,0	2	0,4	1	0,2
Wielkość sprzedaży	0,25	5	1,25	4	1,0	2	0,5	1	0,25
Koszty dystrybucji	0,25	3	0,75	2	0,5	4	1,0	4	1,0
Szybkość płatności	0,3	2	0,6	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Suma	1,0		3,40		3,70		3,10		2,35

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji przedsiębiorstwa.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że najważniejszą ocenę ważoną uzyskały sieci hipermarketów, przy założeniu że:

- image uczestnika kanału jest wysoki przy ocenie 5, a niski przy ocenie 1,
- wielkość sprzedaży jest wysoka przy ocenie 5, a niska przy ocenie 1,
- koszt dystrybucji jest wysoki przy ocenie 1, a niski przy ocenie 5,
- szybkość płatności jest najwyższa przy ocenie 5, a najniższa przy ocenie 1.

Niewiele niższą ocenę ważoną uzyskały hurtownie, które wraz z sieciami hipermarketów powiązane są analizowanym przedsiębiorstwem umowami bądź porozumieniami handlowymi.

Przedsiębiorstwo, aby dotrzeć jak najbliżej klienta, zatrudnia grupę przedstawicieli handlowych, z których każdy odpowiedzialny jest za przydzielony mu region. Kierownictwo podzieliło rynek krajowy na dwa główne makroregiony: północny i południowy. Za koordynację pracy przedstawicieli handlowych w tych makroregionach odpowiadają dwaj kierownicy – odpowiednio: makroregionu północnego i makroregionu południowego. Drugi podział, bardziej szczegółowy i wyznaczający obszar działań dla przedstawicieli, dzieli rynek krajowy na dziesięć regionów. W każdym z regionów funkcjonuje jeden przedstawiciel handlowy, z wyjątkiem Mazowsza, który obsługiwany jest przez dwóch pracowników firmy. Całościowa struktura handlowa wyróżnia dodatkowo dwie komórki odpowiedzialne za:

- Eksport – dwóch pracowników wykonujących swoje zadania w siedzibie zakładu. Do ich obowiązków należy pozyskiwanie i realizacja zamówień od klientów z zagranicy.
- Sprzedaż bezpośrednią do hipermarketów – dział ten liczy trzy osoby i zajmuje się wszelkimi relacjami z sieciami marketów.

Podział ten jest wynikiem ustosunkowania się spółki do struktury nabywców. Jednocześnie wyraża także strategię firmy, która sprowadzając się do bycia jak najbliżej klienta, w praktyce ukierunkowana jest przede wszystkim na pielęgnowanie relacji ze stałymi i „wiernymi” odbiorcami. Właśnie za utrzymywanie tych kontaktów, przede wszystkim odpowiadają przedstawiciele handlowi. Do ich zadań należy dostarczanie odbiorcom informacji na temat promocji, cen czy aktualnego asortymentu przedsiębiorstwa. Ponadto ich obowiązkiem jest poszukiwanie nowych nabywców oraz badanie ich zachowań i oczekiwań.

Hurtownie i podmioty, z którymi firma posiada podpisane umowy i porozumienia (stali klienci) nie zgłaszają zamówień poprzez przedstawicieli handlowych - czynią to bezpośrednio w dziale marketingu przedsiębiorstwa. Za wielkość sprzedaży produktów tym podmiotom odpowiedzialni są pracownicy terenowi. Praca przedstawicieli terenowych dostarcza firmie wielu cennych informacji dotyczących między innymi:

- sprzedaży oferowanych przez firmę produktów,
- zachowań konkurencji,
- oczekiwań klientów.

Informacje te stają się często podstawą do modernizacji istniejących wyrobów bądź tworzenia nowych.

Analizując system dystrybucji w przedsiębiorstwie można wyróżnić trzy główne procesy, których realizacja bezpośrednio determinuje dostarczenie produktu klientowi w odpowiedniej ilości, czasie i miejscu. Są to procesy związane z⁹:

⁹ W niniejszym artykule skupiono się na charakterystyce procesu obsługi klienta i analizie tego procesu. Procesy magazynowania i transportu będą kolejnym etapem badań.

- obsługą klienta – przygotowaniem ofert, przyjęciem i realizacją zamówienia,
- magazynowaniem – kompletacją i wydawaniem zamówień,
- transportem – dostarczeniem zamówionych produktów do klienta.

Sposób wykonania czynności składających się na te procesy ma bezpośredni wpływ na koszty, które są generowane w trakcie ich realizacji, czas jaki upływa podczas ich wykonania oraz na opinie klientów na temat prowadzenia transakcji z przedsiębiorstwem, co w efekcie determinuje ich poziom zadowolenia. Wszystkie te czynniki jasno wykazują wagę procesów logistycznych dystrybucji w przedsiębiorstwie, co wynika z faktu, że: obszar ich realizacji obejmuje obsługę finalnego odbiorcy, oraz generując koszty mają one bezpośredni wpływ na rentowność przedsiębiorstwa.

2.1. Charakterystyka procesu obsługi klienta

Procesu obsługi klienta w firmie rozpoczyna się w dwojaki sposób. Wynika to z faktu, iż oprócz zamówień składanych bezpośrednio przez stałych odbiorców, firma otrzymuje również zapytania ofertowe od nowych klientów – hurtowników, detalistów, bądź od firm budowlanych przygotowujących się do realizacji inwestycji.

Wszystkie przychodzące do firmy zapytania ofertowe rejestrowane są w dziale marketingu. Najczęściej stosowanym sposobem przekazywania zamówień jest email, fax oraz bezpośrednio rozmowy telefoniczne. Zapytania są ewidencjonowane w przeznaczonym do tego rejestrze. Po dokonaniu rejestracji zapytanie ofertowe podlega analizie. Polega ona na ustaleniu zakresu informacji jakie chce klient uzyskać oraz zdolności realizacji zamówienia. Na ocenę tego zamówienia wpływa nie tylko czynnik związany z mocami produkcyjnymi, czy stanami zapasowymi, ale także, co jest bardzo ważne – czy jest zamówienie na wyroby będące w standardowej ofercie firmy, czy też nie. Po przeprowadzeniu analizy zapytania ofertowego w dziale marketingu przygotowana jest oferta, jako odpowiedź na zapytanie ofertowe. W przypadku zapytań o dostawę wyrobów umieszczonych na liście asortymentowej i będących w stałej produkcji, w skład oferty wchodzi: cennik, wykaz rabatów, warunki płatności. W przypadku zapytań ofertowych, zawierających wiążącą propozycję dostaw wyrobów według indywidualnych życzeń klienta, pracownik działu marketingu w konsultacji z odpowiednimi komórkami organizacyjnymi jest zobowiązany do zdobycia informacji dotyczących zdolności wytworzenia niestandardowego produktu, terminowości zrealizowania zamówienia oraz kosztorysu zamawianej partii. Po skompletowaniu wszystkich niezbędnych informacji i materiałów w formie pisemnej i akceptacji Dyrektora ds. Marketingu oferta zostaje wysłana do klienta.

Najczęstszą formą zamówień kierowanych przez odbiorców jest forma pisemna, z reguły wpływająca do przedsiębiorstwa faksem lub emailem. Pracownik działu marketingu ewidencjonuje zamówienie w rejestrze zamówień. Jeśli zamówienie na produkty składa klient po raz pierwszy mający kontakt z firmą, zostaje on umieszczony w rejestrze klientów prowadzonym przez dział marketingu. Rejestracja polega na opatrzeniu klienta specyficznym

numerem identyfikacyjnym i zebraniu wszelkich dokumentów potwierdzających jego uprawnienia do prowadzenia działalności gospodarczej. Podpis odbiorcy złożony na zamówieniu jest równoznaczny z oświadczeniem woli zakupu i akceptacją warunków cenowych oferowanych przez firmę. Potwierdzeniem przystąpienia firmy do zawarcia transakcji jest podpisanie zlecenia przez kompetentnego pracownika zespołu marketingowego dokonującego analizy zamówienia odbiorcy.

Pracownik działu marketingu umieszcza na zamówieniu pieczęć przyjęcia zlecenia (zgodną z systemem ISO), na którą nanoszone są w odpowiednim czasie poszczególne informacje, takie jak np. kod klienta, numer zamówienia, wielkość udzielonego rabatu, termin płatności, termin i miejsce dostawy, przewóz, potwierdzenie przyjęcia zamówienia do realizacji. Tak opatrzone zamówienie (z pieczęcią na odwrocie dokumentu) przekazywane jest do działu spedycji, o ile w umowie nie zostało ustalone, że odbiorca odbierze ładunek osobiście. Właściwy pracownik działu spedycji rejestruje zlecenie w rejestrze działu spedycji, a następnie podejmuje czynności związane ze zorganizowaniem transportu (proces ten jest bliżej opisany w dziale: procesy transportowe).

Następnie dokument zlecenia przekazywany jest do działu sprzedaży, który organizacyjnie podlega działowi marketingu. Tam właściwi pracownicy w pierwszej kolejności sprawdzają stan magazynowy pod względem wymaganego przez klienta asortymentu. Warto tutaj zauważyć, iż z reguły brakujący asortyment nie jest przez firmę uzupełniany w późniejszym czasie:

- jeśli obsługiwanym klientem są hurtownie i inni pośrednicy kupujący od firmy na podstawie porozumień i umów, realizowane dla nich zlecenie będzie zgodne w ilości i pozycjach z tymi, które znajdują się na magazynie,
- gdy odbiorcą jest jednorazowy nabywca, a spełnienie któregośkolwiek z wymagań nie jest możliwe, powiadamia się klienta o alternatywnych rozwiązaniach. W ich wyniku klient może wycofać się lub zmienić zamówienie.

Pracownicy działu sprzedaży dokonują analizy stanu magazynowego dzięki modułowi „magazyn”, funkcjonującemu w ramach systemu informatycznego. Następnie właściwy pracownik działu sprzedaży wystawia fakturę w trzech kopiach: dla działu marketingu, dla magazynu wyrobów gotowych i dla odbiorcy. Kończącym etapem tego procesu jest wystawienie także komputerowo dokumentu wydania zewnętrznego WZ, który przekazywany jest do magazynu wyrobów gotowych.

2.2. Analiza procesu obsługi klienta – mapa procesu i analiza wskaźnikowa

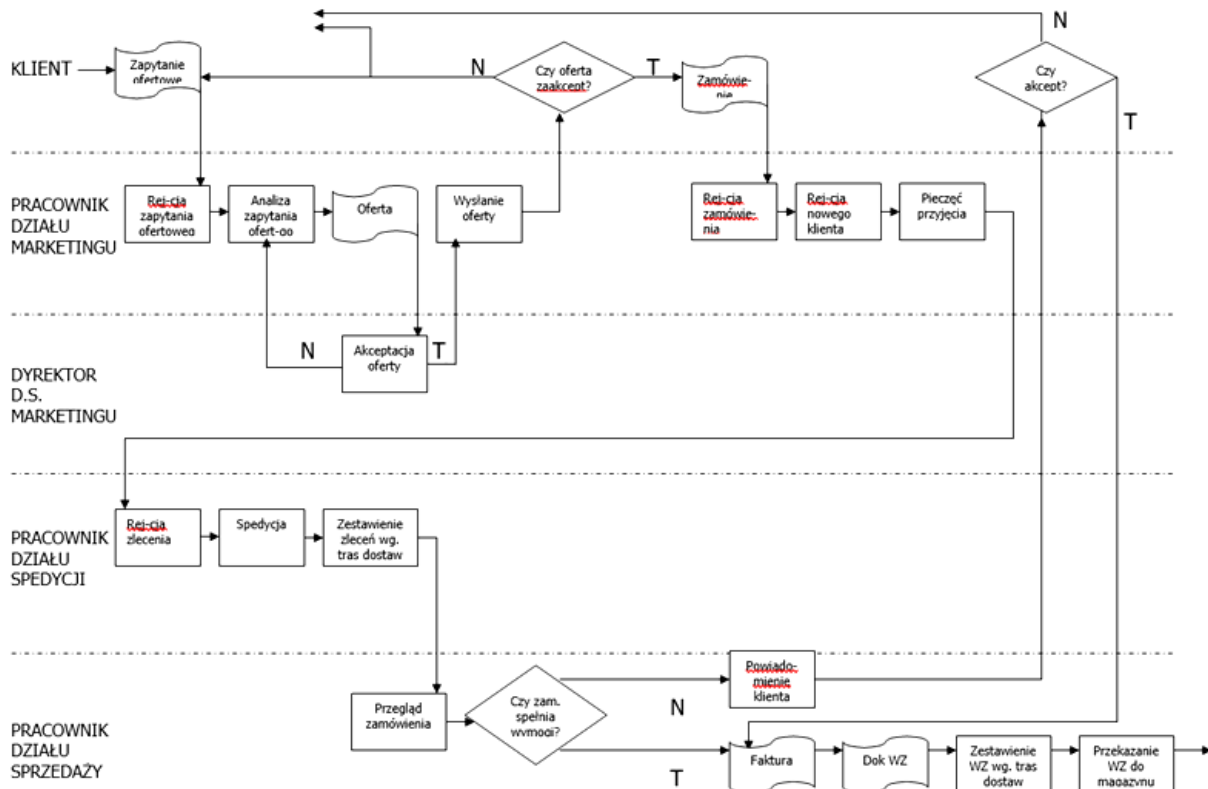
Analiza procesu obsługi klienta została wykonana w oparciu o metodę mapowania procesu oraz analizę wskaźnikową (rysunek 2).

Metoda mapowania procesu obsługi klienta wykazała problemy związane z:

- Informowaniem klienta o stopniu zrealizowania zamówienia. Zamówienie w komórce marketingu jest przekazywane dalej do działu spedycji, a następnie do działu

sprzedaży. Częstokroć dopiero tam fakturzystki, przy pomocy systemu informacyjnego stwierdzają brak wymaganych w zamówieniu produktów. Problem ten jest ściśle powiązany z drugim – opisanym poniżej.

- Kolejnością czynności składających się na proces obsługi klienta. Realizowane zamówienie po wyjściu z komórki marketingu, przyjmowane jest do sekcji Spedycji. Tam właściwy pracownik dokonuje czynności związanych ze zorganizowaniem wysyłki. Następnie przekazuje zlecenie do działu sprzedaży. Jeśli tam wystąpiłby problem opisany w punkcie pierwszym, a mianowicie brak na magazynie części wymaganych przez klienta wyrobów – wielkość ładunku uległaby zmianie. Wówczas czynności spedytora wykonywane są po raz wtóry, bądź też transport ładunku odbywa się w sposób zaplanowany, ale z niewykorzystanym miejscem na pojeździe transportowym.



Rys. 2. Mapa procesu obsługi klienta
Źródło: Opracowanie własne.

Właściwym wydaje się rozwiązanie, gdy zamówienie pod względem kompletności sprawdzane jest w pierwszej fazie realizacji zamówienia, bądź też przebieg czynności składających się na proces obsługi klienta uwzględniałby zmianę kolejności pracy komórek. W tym przypadku sekcja sprzedaży wykonywałaby właściwe jej czynności przed fazą pracy realizowanej przez spedytora. Niniejsze rozwiązanie jest tym zasadne, że biorąc pod uwagę przewodnie kryteria analizy, a mianowicie: poprawę jakości, skrócenie czasu trwania oraz

redukcję kosztów procesu, wprowadzenie zmian, w sposób bezpośredni przyczyni się do poprawy każdego z nich.

W analizie wskaźnikowej procesu logistycznego jako pierwsze określa się zmienne wykorzystywane do konstrukcji wskaźników obsługi. W tabeli 2 zostały przedstawione zmienne, które poddawane są pomiarowi w całym okresie rozliczeniowym (rok) i w określonych, wybranych momentach czasu.

Dla procesu obsługi zamówień podstawowe wskaźniki to¹⁰:

- Wskaźniki realizacji zamówień,
- Wskaźniki poziomu obsługi klienta,
- Wskaźniki jakości dostaw.

Tabela 2

Zmienne procesu obsługi poddane pomiarowi

Zmienne obsługi	Pomiar w czasie (rok)
Sprzedaż	14 192 779,13 zł
Zamówienia	15 650
Zamówienia zrealizowane natychmiastowo	13 870
Zamówienia zrealizowane w ciągu 48 godzin	1440
Zamówienia opóźnione	320
Braki w zapasach	127
Realizacja zamówień w niepełnym wymiarze	100
Liczba utraconych zamówień	27
Realizacja w późniejszym okresie zamówień do pełnego wymiaru	0
Realizacja zamówień opóźnionych	320
Liczba wysyłek	15 630
Zwroty	38

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji przedsiębiorstwa.

1. Wskaźniki realizacji zamówień:

Udział zamówień przyjętych do realizacji:

$$\frac{\text{liczba zamówień przyjętych do realizacji}}{\text{łączna liczba zamówień otrzymanych}} * 100 = \frac{15630}{15650} * 100 = 99,87\% \quad (1)$$

Udział zamówień zrealizowanych:

$$\frac{\text{liczba zamówień zrealizowanych}}{\text{liczba zamówień przyjętych}} * 100 = \frac{15630}{15630} * 100 = 100,00\% \quad (2)$$

Udział zamówień zrealizowanych terminowo:

$$\frac{\text{zam. zrealizowane w żądanym terminie}}{\text{łączna liczba zamówień przyjętych}} * 100 = \frac{15310}{15650} * 100 = 97,95\% \quad (3)$$

Udział zamówień zrealizowanych w niepełnym wymiarze:

$$\frac{\text{liczba zam. zreal. w niepełnym wymiarze}}{\text{łączna liczba zamówień przyjętych}} * 100 = \frac{100}{15650} * 100 = 0,63\% \quad (4)$$

¹⁰ Twaróg J.: Mierniki i wskaźniki logistyczne. Wyd. ILiM, Poznań 2003

Udział reklamowanych dostaw:

$$\frac{\text{liczba dostaw reklamowanych}}{\text{łączna liczba zamówień przyjętych}} * 100 = \frac{38}{15650} * 100 = 0,24\% \quad (5)$$

2. Wskaźniki poziomu obsługi klienta:

Dostępność towaru:

$$\frac{\text{wartość towaru na magazynie}}{\text{wartość towaru przyjętego do realizacji}} * 100 = \frac{9150156,12}{14192779,13} * 100 = 64,47\% \quad (6)$$

Pewność dostawy:

$$\frac{\text{poz. dostarczone w żądanym terminie}}{\text{łączna liczba pozycji dostaw}} * 100 = \frac{15310}{15630} * 100 = 97,95\% \quad (7)$$

3. Wskaźniki jakości dostaw:

Gotowość dostawcza:

$$\frac{\text{liczba natychmiastowo obsłużonych zamówień}}{\text{łączna liczba zrealizowanych zamówień}} * 100 = \frac{13870}{15630} * 100 = 88,74\% \quad (8)$$

Udział opóźnionych dostaw:

$$\frac{\text{liczba dostaw z odchyleniem od terminu}}{\text{łączna liczba dostaw}} * 100 = \frac{320}{15630} * 100 = 2,05\% \quad (9)$$

Tabela 3

Tabela zbiorcza wskaźników

Nazwa wskaźnika	Wartość wskaźnika	Standardy
I Wskaźniki realizacji zamówień		
Udział zamówień przyjętych do realizacji	99,87%	90%
Udział zamówień zrealizowanych	100%	95%
Udział zamówień zrealizowanych terminowo	97,95%	98%
Udział zamówień zrealizowanych w niepełnym wymiarze	0,63%	0,10%
Udział reklamowanych dostaw	0,24%	0,30%
II Wskaźniki poziomu obsługi klienta		
Dostępność towaru	64,47%	55%
Pewność dostawy	97,95%	96%
III Wskaźniki jakości dostaw		
Gotowość dostawcza	88,74%	92%
Udział opóźnionych dostaw	2,05%	5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Wyniki otrzymane w toku analizy wskaźnikowej wystawiają przedsiębiorstwu dobrą ocenę w zakresie realizowania czynności związanych z obsługą klienta. Spółka realizując strategię produkcji na magazyn może bardzo szybko reagować na potrzeby klientów. Zdecydowana większość zamówień jest realizowana tego samego dnia, natomiast reszta w ciągu umownych 48 godzin. Pomimo, iż wskaźnik dostępności towaru wydaje się być niski (64,47%), spółka nie może dążyć do dalszego zwiększania zapasów i zamrażania środków pieniężnych w zapasach, tym bardziej, iż w ciągu ostatnich dwóch lat dynamika wzrostu tej

pozycji w bilansie wynosi 115%. Na uwagę zasługuje również bardzo niska wielkość reklamowanych dostaw, która kształtuje się na poziomie 0,24%. Wynik ten jest efektem szczególnie prowadzonej kontroli w trakcie trwania procesów produkcyjnych, a także dobrze realizowanych czynności związanych z kompletacją zamówień.

3. Wnioski

Logistyka dystrybucji to bardzo ważna dziedzina działalności każdego przedsiębiorstwa trudniącego się sprzedażą produktów. Obejmuje ona swoim zasięgiem wszystkie działania i ogniwa logistyczne, umożliwiające przepływ wyrobów do miejsc gdzie klient może je nabyć. Prawidłowo zorganizowany system dystrybucji wiąże się z podjęciem decyzji, w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie zaspokajać potrzeby klientów, czyli dostarczać im pożądaných wyrobów. W poddanych analizie procesach dystrybucyjnych występują pewne luki, które po wyeliminowaniu mogłyby doprowadzić do wzrostu sprawności tychże procesów. W procesie obsługi klienta takim rozwiązaniem jest zmiana kolejności pracy komórek spedycji i sprzedaży, bądź też sprawdzanie zamówienia pod względem kompletności w pierwszej fazie realizacji zlecenia. Istotną zmianą w procesie obsługi klienta byłoby na pewno wprowadzenie sprzedaży internetowej detalicznej. Dla klientów sklepu taka sprzedaż przyniesie na pewno korzyści związane z oszczędnością czasu, możliwością możliwości lepszego zapoznania się z ofertą producenta (brak ograniczeń czasowych) czy śledzeniem na bieżąco postępach w realizacji złożonego zamówienia. Dla producenta z kolei taka sprzedaż na pewno będzie korzystna pod względem uzyskania oszczędności kosztowych związanych z możliwością ominięcia niektórych pośredników w kanale dystrybucji, eliminacją części tradycyjnych dokumentów. Sprzedaż internetowa umożliwi ciągłą i natychmiastową możliwość aktualizowania oferty, dotarcie do szerszego grona klientów. Zaproponowane zmiany z pewnością przyczynią się do wzrostu poziomu sprzedaży i wzmocnieniu pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Bibliografia

1. Bendkowski J., Kramarz M.: Logistyka stosowana – metody, techniki, analizy, cz. I i II. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
2. Dyczkowska J.: Projektowanie procesów logistycznych w przedsiębiorstwach produkcyjnych – przesłanki. „Logistyka”, nr 4, 2014.
3. Gołębska E. (red.): Kompendium wiedzy o logistyce. PWN, Warszawa 2010.

4. Kadłubek M.: Zarządzanie procesami dystrybucji w przedsiębiorstwie, cz. 1. „Logistyka”, nr 5, 2012.
5. Kempa E.: Znaczenie magazynowania dla funkcjonowania procesów dystrybucji w przedsiębiorstwie. „Logistyka”, nr 3, 2012.
6. Kramarz M.: Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategię. Difin, Warszawa 2014.
7. Krawczyk S.: Zarządzanie procesami logistycznymi. PWE, Warszawa 2001.
8. Rutkowski K. (red.): Logistyka dystrybucji. Difin, Warszawa 2002.
9. Twaróg J.: Mierniki i wskaźniki logistyczne. ILiM, Poznań 2003.