

Kształtowanie systemu logistycznej obsługi klienta w warunkach realizacji strategii *omnichannel*

Shaping of the logistics customer service system in the conditions of implementation omnichannel strategy

Współczesny klient ma prawo dokonać zakupu przez najbardziej dogodny dla siebie (dowolny) kanał dystrybucji, oczekując takiego samego poziomu obsługi, niezależnie od wybranej formy sprzedaży. Stawia to systemy dystrybucyjne dostawców przed ogromnymi wyzwaniami logistycznymi. Artykuł skupia uwagę na najbardziej zaawansowanej formie sprzedaży wielokanałowej — *omnichannel*. Pierwsza część pracy zogniskowana jest wokół przeglądu literatury z dziedziny *omnichannel* — jej podsumowaniem jest wyspecyfikowanie cech charakterystycznych tej formy sprzedaży wielokanałowej. Druga część pracy koncentruje się wokół analizy profilu współczesnego klienta i wynikających z tego wymagań dla systemów dystrybucji — jej podsumowaniem jest rekomendacja działań w zakresie obsługi logistycznej w warunkach *omnichannel* z perspektywy jego czterech głównych składowych: czasu, niezawodności, komunikacji i wygody. W konkluzjach autorzy formułują wnioski na temat wyzwań biznesowych i badawczych w ramach nurtu *omnichannel*.

Słowa kluczowe:

dystrybucja, sprzedaż wielokanałowa (*omnichannel*, *multichannel*), obsługa klienta.

Today's customer has the right to choose the most convenient for yourself (whichever) distribution channel, expecting the same level of service, regardless of the form of sales. This puts distribution systems of suppliers enormous challenges of logistics. Article focuses on the most advanced form of multichannel sales — *omnichannel*. The first part of the work is focused around a review of the literature of *omnichannel* — summary the specific characteristics of this form of multi-channel sales. The second part of the work focuses on the analysis of the profile of today's consumers and resulting hence requirements for distribution systems — recommendation of activities in the field of logistics in omnichannel conditions from the perspective of its four main components: time, reliability, communication and convenience. In summary the authors formulate conclusions about the business and research challenges within the *omnichannel* mainstream.

Key words:

distribution, omnichannel, multichannel, customer service.

Wprowadzenie

Współczesny rynek oferuje wiele różnorodnych możliwości zakupu dóbr. Obecnie obserwuje się zacieranie się różnic pomiędzy zakupami tradycyjnymi (klasyczny sklep) a zakupami elektronicznymi (sklep internetowy). Można zatem mówić o pewnej uniwersalności wymiany dóbr (*omnichannel*).

Taka sytuacja jest bardzo korzystna z punktu widzenia klienta. Umożliwia ona korzystanie ze wszystkich dostępnych form sprzedaży (decyzja w zakresie zakupu, dostawy i potencjalnego zwrotu dobra). Niezależnie od wybranej opcji formy sprzedaży, klient oczekuje takiego samego, wysokiego poziomu obsługi w każdym kanale dystrybucji.

To z kolei komplikuje funkcjonowanie systemów logistycznych dostawców. W zakresie przepływu informacji (centralna baza klientów obejmująca

wszystkie kanały dystrybucji) kwestia jest stosunkowo łatwa do realizacji (zastosowanie systemów informatycznych). Jednak w zakresie obsługi sprzedaży (łączenie przepływu dóbr w przód i w tył — obsługa zwrotów) zagadnienie jest znacznie bardziej złożone. Artykuł stanowi pewną propozycję rekomendowanych działań w zakresie obsługi logistycznej klientów w warunkach realizacji strategii *omnichannel*.

Przegląd literatury z dziedziny *omnichannel*

„Omni” to łacińskie słowo oznaczające „wszystko” albo „uniwersalny”. Termin ten pochodzi od praktyków biznesu, także zwracając na siebie uwagę środowisk akademickich. Po raz pierwszy termin *omnichannel*

nel napotyka się w raporcie IDC Global Retail Insights, w którym R. Parker i L. Hand (Parker, Hand, 2009) oraz I. Ortis i A. Casoli (Ortis, Casoli, 2009) zasugerowali, że *omnichannel* jest ewolucją konsumenta wielokanałowego, który zamiast używać kanałów w sposób równoległy, używa ich wszystkich jednocześnie. Od tego czasu przez kolejne lata termin *omnichannel* zaczął zyskiwać rosnącą uwagę środowiska akademickiego i praktyków biznesu.

D. Rigby (Rigby, 2011) był pierwszą osobą, która wymieniła termin sprzedaży *omnichannel* w literaturze naukowej i podała jego definicję. Według D. Rigby, *omnichannel* to zintegrowane doświadczenie sprzedaży będące połączeniem zalet zakupów w sklepach fizycznych z zakupami *on-line*. W przedstawionej definicji, oprócz jednoczesnego korzystania z różnych kanałów, na uwagę zasługuje szczególne podkreślenie roli doświadczenia, rozumianego jako efekt zintegrowanej kombinacji kanałów dystrybucji. Rok później A. Bodhani (Bodhani, 2012) wiązała *omnichannel* z krzyżowymi zakupami detalicznymi w wielu kanałach — tradycyjnych i nietradycyjnych. W 2013 roku opublikowano jeden z bardziej inspirujących artykułów (Brynjolfsson, Rahman, 2013) poświęconych koncepcji i strategii *omnichannel*. Nieco później, także M. Levy z zespołem podjął się definicji pojęcia sprzedaży *omnichannel*. Według M. Lev'ego (Levy, Weitz, Grewal, 2013) *omnichannel* to skoordynowana wielokanałowa oferta, która umożliwia użycie wszystkich kanałów handlowych detalisty. W następnym roku R. Bhalla (Bhalla, 2014) stara się wyjaśnić różnice między *multichannel* i *omnichannel* za pomocą zastosowania podejścia *case study*.

Badając dostępną literaturę naukową należy stwierdzić, że występujące w ramach *omnichannel* pojęcia nie są nowe. W rzeczywistości pojawiły się one w mniejszym, bądź większym stopniu w wielu dziedzinach i obszarach badawczych od samego początku ery *e-commerce* (Lazaris, Vrechopoulos, 2014). *Omnichannel* cechuje interdyscyplinarny charakter zainteresowań, na co wskazują m.in. wypowiedzi T. Tambo (Tambo, 2014).

Cechy charakterystyczne *omnichannel*

Cechy charakterystyczne sprzedaży *omnichannel* z punktu widzenia przyjętych kryteriów (Domański, Adamczak, 2016) to:

- a) strategia sprzedaży:
 - sprzedaż przez wszystkie możliwe kanały dystrybucji,
- b) kanały sprzedaży:
 - kanały tradycyjne,
 - sieci handlowe,
 - sklepy internetowe (własne, obce),

- *call center*,
- *mobile commerce*,
- media społecznościowe,

c) przepływ informacji:

- jedna baza danych klientów całej firmy (integracja komunikacyjna),

d) obsługa zwrotów:

- zwroty są możliwe przez dowolny kanał (integracja sprzedażowa).

Omnichannel jest rozwiązaniem najbardziej zaawansowanym, gdyż zapewnia pełen dostęp zarówno do informacji, jak i zasobów dóbr występujących w łańcuchu dostaw, niezależnie od rozpatrywanego kanału dystrybucji.

Omnichannel z perspektywy klienta

Rozwój technologii informacyjnych oraz nadprodukcja dóbr na rynku sprawiają, iż potrzeby i oczekiwania klientów zmieniają się w coraz szybszym tempie. Współcześni konsumenci żyją w pośpiechu, wykorzystują w szerokim zakresie Internet i technologie mobilne. Wielu z nich staje się konsumentami, którzy chcą różnorodnych kanałów zakupowych, a zakupów dokonują przez kanał najbardziej odpowiedni dla siebie w danym momencie. Jednocześnie wymagają wysokiego i ujednoliconego poziomu obsługi w każdym kanale. To powoduje, że rozróżnienie na zakupy *on-line* i *off-line* (tradycyjne) zaczyna tracić sens, a sprzedawcy detaliczni zmuszeni są do stosowania sprzedaży wielokanałowej. Współczesny konsument zmienia jednak kanały zakupu w zależności od sytuacji, a w każdym z nich oczekuje takiego samego poziomu obsługi (Małyżek, 2015; Rigby, 2011).

Od niedawna coraz częściej pojawia się określenie konsumenta cyfrowego czy też konsumenta digitalnego. Konsumentów cyfrowych można podzielić na trzy grupy (Cudowska-Sojko, 2015):

- cyfrowych informatorów (63%),
- cyfrowych nabywców (13%),
- cyfrowych wielozadaniowców (24%).

Największy potencjał dla firm mają konsumenci z kategorii cyfrowych wielozadaniowców (grupa o wcale nie największym udziale procentowym). Chociaż większość swojego czasu w sieci spędzają na wyszukiwaniu informacji, to równie komfortowo czują się w tradycyjnych sklepach. W zależności od produktu lub okoliczności chętnie zmieniają swoje nawyki i z łatwością poruszają się w wielu „wszechkanałach” (konsumenci typu *omnichannel*). Konsumenti w tej grupie są najmniej wrażliwi na cenę, wykazują najniższy poziom lojalności wobec marki i mają najbardziej krytyczne podejście do mediów społecznościowych. Jednocześnie są świadomi i wymagający, wykazują największe zainteresowanie

kwestiami technicznymi i działaniami firm w zakresie odpowiedzialności społecznej i etyki. Krótko mówiąc, cyfrowi wielozadaniowcy to najbardziej wyrafinowana i wymagająca grupa nabywców *on-line*. Ilość spędzanego przez nich czasu w sieci sprawia, że są to najlepiej poinformowani konsumenci (EY, 2013). Konsument digitalny to taki, który z jednej strony chętnie sięga i wykorzystuje wszystkie tradycyjne możliwości smartfonów i tabletów, a z drugiej strony implementuje te rozwiązania do swoich codziennych sytuacji zakupowych. To konsument, który zaczyna korzystać z wielu kanałów zakupowych w jednym czasie w zależności od swoich potrzeb i doraźnych preferencji (Shopping Show, 2014). Za przykład niech posłuży korzystanie z mobilnego dostępu do Internetu w realnym sklepie w celu wyszukania informacji o produkcie czy porównania cen produktu w różnych kanałach sprzedaży (Lazaris, Vrechopoulos, 2014).

Omnichannel z perspektywy dostawcy

Realizacja strategii *omnichannel* wymaga od menedżerów podjęcia szeregu działań w zakresie doskonalenia obsługi klienta. W ujęciu logistycznym obsługę klienta można rozpatrywać z punktu widzenia jego czterech głównych składowych (Coyle, Bardi, Langley, 2002): czasu, niezawodności, komunikacji i wygody. System logistyczny przedsiębiorstwa w obliczu wdrażania strategii *omnichannel* powinien zapewniać podwyższenie standardów obsługi klienta we wszystkich czterech wymienionych aspektach. Osiągnięcie tego rezultatu wymaga wielu analiz w zakresie: funkcjonowania bieżących kanałów logistycznych, charakterystyki obsługiwanych klientów, istniejących procedur działania oraz potrzeby inwestycji w infrastrukturę informatyczną (tab. 1). Komunikacja jako pierwszy aspekt obsługi klienta wydaje się w sposób naturalny łączyć z realizacją strategii *omnichannel*. Wdrożenie systemu sprzedaży *on-line* z zintegrowaną bazą danych klientów jest podstawową cechą strategii, która opiera się na sprzedaży produktów przez wszystkie możliwe kanały komunikacyjne. Realizacja sprzedaży *on-line* zarówno poprzez własny sklep internetowy, jak i sklepy obce powinna zapewniać dostęp do podstawowych informacji o: dostępności asortymentu w magazynie, statusie realizacji zamówienia oraz o prawdopodobnym terminie dostawy, czy wreszcie informacji o przebiegu potencjalnego procesu reklamacji. Przy tym należy zauważyć, że integracja baz danych klientów korzystających z różnych kanałów sprzedaży powinna umożliwić dostęp do tych informacji również w przypadku klientów korzystających z tradycyjnego kanału sprzedaży (np. zakup w sklepie, reklamacja *on-line* lub wyszukanie oferty w sklepie internetowym, informacja

o dostępie towaru oraz zakup w sklepie tradycyjnym). W ten sposób możliwe jest zaspokojenie potrzeb w zakresie komunikacji klientów realizujących zarówno model zakupów ROPO (ang. *Research Online, Purchase Offline*), jak i odwrotny (ang. *Reversed ROPO*). Oczywiście pożądany efekt dla przedsiębiorstwa w postaci wzrostu sprzedaży (poprzez poprawę komunikacji z klientem) jest możliwy tylko w sytuacji, gdy informacja będzie rzetelna, a poziom dostępności towaru we wszystkich kanałach wystarczający. Pomiar stopnia realizacji tego aspektu obsługi klienta powinien zatem dotyczyć aktualności i kompletności informacji dla klienta w systemie informatycznym (oraz powiązanych z nim sklepów internetowych itp.).

Czas realizacji zamówienia jest aspektem obsługi klienta szczególnie cenionym na obecnym rynku. Osiągnięcie rynkowych standardów wymaga podjęcia szeregu decyzji związanych z praktyką obróbki zamówień oraz realizacją fizycznej wysyłki. Niezbędna jest analiza procesu obróbki zamówień z punktu widzenia jej pracochłonności na każdym z etapów (od zbierania zamówień aż po ich rozliczenie) w celu identyfikacji marnotrawstwa w postaci czynności niedodających wartości. W identyfikacji przebiegu procesu pomocne są techniki mapowania, które mogą stanowić wskazówkę do jego skutecznego reengineeringu. Obecnie standardem jest zastosowanie informatycznego wspomaganie procesów obróbki zamówień, co w istotny sposób determinuje przebieg tego procesu. Obszarem wymagającym analizy jest jednak właściwy dobór narzędzi informatycznych wspomagających eliminację lub ograniczenie czynności niedodających wartości w gospodarce magazynowej i transporcie. Mnogość oferowanych na rynku rozwiązań wymaga racjonalnego ich doboru z punktu widzenia możliwych do osiągnięcia realnych korzyści w zakresie skrócenia czasu realizacji zamówień, czy obniżki kosztów operacyjnych. Z kolei inwestycje w infrastrukturę logistyczną skierowane są zazwyczaj na eliminację „wąskich gardeł” w kanałach dystrybucji. Zwiększeniu przepustowości kanałów dystrybucji powinna również towarzyszyć analiza ich elastyczności (co stanowi aktualne wyzwanie w kształtowaniu efektywnych kosztowo systemów logistycznych zdolnych do zaspokajania zmiennego popytu). Tradycyjnie spełnienia postulatu skrócenia czasu realizacji zamówienia klientów (w tym dążenie do 24 h czasu realizacji dostawy) wspomaga decyzja o lokalizacji zapasów w sieci dystrybucji. Kwestią pochodną (wymagającą dalszej analizy) jest to, czy centrum dystrybucji będzie obsługiwane przez zewnętrznego operatora logistycznego, czy też będzie to magazyn własny.

Niezawodność dostaw jest aspektem wpływającym na postrzeganie wiarygodności przedsiębiorstwa przez klientów. Nieterminowość realizacji zamówienia jest złamaniem istotnego przyrzeczenia w zakre-

Tabela 1

Rekomendowane działania w obszarze obsługi klienta w warunkach realizacji strategii *omnichannel*

Komunikacja	
Rekomendowane działanie	wdrożenie systemu sprzedaży <i>on-line</i> ze zintegrowaną bazą danych klientów,
Wymagane efekty dla klienta	informacje o dostępności asortymentu, informacja o statusie realizacji zamówienia oraz o prawdopodobnym terminie dostawy, informacje o przebiegu procesu reklamacji,
Pożądaný efekt dla przedsiębiorstwa	wzrost sprzedaży (poprzez poprawę komunikacji z klientem),
Pomiar (rekomendowany aspekt analizy)	aktualność i kompletność informacji dla klienta w systemie informatycznym,
Czas realizacji	
Rekomendowane działanie	przeemyślany dobór narzędzi informatycznych wspomagających eliminację lub ograniczenie czynności niedodających wartości, decyzja o lokalizacji zapasów w sieci dystrybucji, eliminacja „wąskich gardeł” w kanale,
Wymagane efekty dla klienta	skrócenie czasu realizacji zamówienia klientów (dążenie do 24 h czasu realizacji dostawy),
Pożądaný efekt dla przedsiębiorstwa	obniżka kosztów operacyjnych obsługi zamówień, wzrost przepustowości kanału dystrybucji oraz jego elastyczności,
Pomiar (rekomendowany aspekt analizy)	przeciętny czas realizacji zamówienia,
Niezawodność dostaw	
Rekomendowane działanie	analiza ryzyka uszkodzeń oraz opóźnień w dostawach, wdrożenie procedur usuwania powstałych błędów,
Wymagane efekty dla klienta	terminowość oraz kompletność dostaw bez uszkodzeń,
Pożądaný efekt dla przedsiębiorstwa	obniżenie kosztów reklamacji (wynikających z uszkodzeń i opóźnień),
Pomiar (rekomendowany aspekt analizy)	% terminowych dostaw, % kompletnych dostaw, % uszkodzeń w kanale dystrybucji, czas reakcji na powstałe błędy oraz czas ich usuwania,
Wygoda	
Rekomendowane działanie	segmentacja klientów wg wymagań w zakresie obsługi logistycznej, zarządzanie kategorią klienta w zakresie standardów obsługi klienta,
Wymagane efekty dla klienta	dowolny kanał komunikacji w procesie zakupowym oraz obsługi zwrotów, dogodna forma płatności, zadowalająca dostępność czasowo-przestrzenna towaru,
Pożądaný efekt dla przedsiębiorstwa	optymalizacja pomiędzy poziomem obsługi klienta a rentownością sprzedaży grup asortymentowych,
Pomiar (rekomendowany aspekt analizy)	analiza kosztów obsługi klienta w poszczególnych kanałach dystrybucji (z rozróżnieniem kanałów fizycznych i kontraktowych), struktura sprzedaży w poszczególnych kanałach, zarządzanie dostępnością asortymentu.

Źródło: opracowanie własne.

sie obsługi klienta, które może silnie rzutować na potencjalną jego utratę. Z kolei ewentualne uszkodzenia towaru powstałe w procesie dystrybucji generują dodatkowo koszty realizacji procesu reklamacji. Rekomendowane działania, jakie musi podjąć przedsiębiorstwo w tym aspekcie obsługi klienta, polegają na

analizie ryzyka uszkodzeń oraz opóźnień w dostawach oraz opracowaniu i przetestowaniu procedur usuwania potencjalnych błędów. Analizy ryzyka muszą obejmować scenariusze zachowania klientów korzystających z różnych kanałów sprzedaży w przypadku nagłego wzrostu popytu oraz zmian preferencji

klientów w zakresie realizowanego modelu zakupów. Skuteczność podjętych działań w zarządzaniu ryzykiem w zakresie poprawy poziomu obsługi klienta można ocenić tradycyjnymi miernikami jak: % terminowych dostaw, % kompletnych dostaw, % uszkodzeń w kanale dystrybucji. Poza wymiarem marketingowym korzyścią dla przedsiębiorstwa powinno być obniżenie kosztów reklamacji (wynikających z uszkodzeń i opóźnień).

Wygodą to aspekt obsługi klienta rozumiany jako różnicowanie obsługi względem różnych klientów i ich specyficznych wymagań. Klasycznym działaniem jest tu segmentacja klientów pod względem jednorodnych potrzeb i wymagań oraz sposobu zachowania się nabywcy na rynku. W handlu z wykorzystaniem strategii *omnichannel*, ze względu na wielokanałowość sprzedaży, powstaje zazwyczaj większa liczba kategorii klientów. Jest to istotny argument za potrzebą analizy kosztów obsługi klienta w poszczególnych kanałach dystrybucji (z rozróżnieniem kanałów fizycznych i kontraktowych) i w miarę możliwości łączenia grup klientów (w celu ograniczenia różnorodności działań operacyjnych). Standardem w *omnichannel* jest możliwość korzystania przez klienta z dowolnego kanału komunikacji w procesie zakupowym oraz obsługi zwrotów, czy dogodna forma płatności w zakupach *on-line*. Nie mniej poziom obsługi klienta z punktu widzenia dostępności czasowo-przestrzennej asortymentu (miejsca zakupu lub odbioru przesyłki, godziny dostawy) wymaga zawsze identyfi-

kacji zależności między kosztami a korzyściami (wzrost sprzedaży, ograniczenie kosztów utraconej sprzedaży).

Konkluzja

Aby sprostać wymogom współczesnego rynku, menedżerowie kształtujący system logistyczny stają przed szeregiem wyzwań. W dobie porównywalnych produktów i ich niewielkiego zróżnicowania cenowego kluczowym czynnikiem walki konkurencyjnej staje się poziom realizacji obsługi logistycznej klientów. Zaprezentowane przez autorów działania w obszarze obsługi klienta w warunkach realizacji strategii *omnichannel* nie wyczerpują w żaden sposób omawianego zagadnienia. Wiele kwestii szczegółowych jest otwartych. W jaki sposób kształtować kanały dystrybucji zachowując właściwe proporcje między korzyściami w sferze marketingu a złożonością systemu logistycznego? W jaki sposób zbudować system logistyczny nie tylko efektywny kosztowo, ale również elastyczny? Czy wreszcie jak osiągnąć efekt synergii w warunkach tak rozbudowanej sieci dystrybucji? To pytania, na które wiele firm musi udzielić trafnej odpowiedzi. Wyzwaniem w zakresie badań jest stworzenie uogólnionych modeli decyzyjnych wspierających proces wdrażania, jak i dalszego zarządzania w obszarze *omnichannel*.

Bibliografia

- Bhalla, R. (2014). The omni-channel customer experience: Driving engagement through digitization. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 1 (4), 365–372.
- Bodhani, A. (2012). Shops offer the e-tail experience. *Engineering & Technology*, 7 (5), 46–49.
- Brynjolfsson, E., Rahman, J. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54 (4), 23–29.
- Coyle, J.J., Bardi, E.J., Langley, J. (2002). *Zarządzanie logistyczne*. Warszawa: PWE.
- Cudowska-Sojko, A. (2015). Zachowania konsumentów warunkiem rozwoju i nośnikiem innowacji. *Logistyka*, (2), CD2, 876–882.
- Domański, R., Adamczak, M. (2016). Analysis of the flow of goods in new forms of multichannel sale. *Ekonomski vjesnik/Econviews. Special issue*, XXIX, 93–104.
- EY (2013). *Homo informaticus: Jak cyfrowi konsumenci zachowują się w sieci?*
- Shopping Show (2014). *Konsument digitalny a wirtualna rzeczywistość*.
- Lazaris, C., Vrechopoulos, A. (2014). From Multichannel to „Omnichannel” Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM), Athens Greece.
- Levy, M., Weitz, B., Grewal, D. (2013). *Retailing Management* — 9th Edition. New York USA: McGraw-Hill Education.
- Małyśzek, E. (2015). Wykorzystywanie automatycznej identyfikacji w obsłudze klienta i strategii omnichannel. *Logistyka*, (3), CD2, 5724–5730.
- Ortis, I., Casoli A. (2009). *Technology Selection: IDC Retail Insights Guide to Enabling Immersive Shopping Experiences*. IDC Retail Insights report.
- Parker, R., Hand, L. (2009). Satisfying the Omnichannel Consumers Whenever and Wherever They Shop. IDC Retail Insights report.
- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review* 89 (12), 65–76.
- Tambo, T. (2014). Omni-channel Retail Information Systems. In: M. Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology (3rd Edition)*. Hershey USA: Idea Group Publishing.