

# LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLU DETALICZNEGO WIELKOPOWIERZCHNIOWEGO

*W artykule omówiony został proces logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwach handlu detalicznego wielkopowierzchniowego. Przedstawiono jego cel, etapy i zadania, stosowane kryteria, dokumenty oraz wskazano osoby odpowiedzialne i wykonawców poszczególnych zadań. Realizacja przyjętego tematu odbywała się poprzez: ustalenie aktualnego stanu wiedzy w zakresie logistycznej obsługi klienta, charakterystykę systemu logistycznego w badanych jednostkach handlowych oraz identyfikację i opis realizowanych tam działań w zakresie logistycznej obsługi klienta. Zastosowaną metodą badawczą był krytyczny przegląd literatury przedmiotu oraz obserwacja bezpośrednia.*

## WSTĘP

Przedsiębiorstwa handlu detalicznego wielkopowierzchniowego (PHD/W) to jednostki gospodarcze, które specjalizują się w zakresie sprzedaży towarów przeznaczonych dla odbiorców finalnych. Zlokalizowane są w dużych i średnich miastach lub w ich najbliższej okolicy. Posiadają w swojej ofercie handlowej, udostępnionej na znacznej powierzchni, szeroki asortyment i ograniczony zakres usług wspierających sprzedaż. Ze względu na ofertę handlową wyróżniamy ich dwa typy, tj. jednostki handlowe o sprzedaży ogólnej oraz specjalizowanej.

Pomiędzy oczekiwaniami klientów danych jednostek handlowych co do ich obsługi a pożądanym przez nich działaniem występują niekiedy znaczne rozbieżności. W literaturze przedmiotu powszechnie wskazuje się lukę wiedzy, standardów i ich wykonania, komunikacji, percepcji czy jakości (Kempny, s. 90). W związku z tym, przyjęte działania przez przedsiębiorstwa muszą koncentrować się na identyfikacji obecnych i przyszłych potrzeb nabywców, preferencji czy motywów postępowania i na tej podstawie opracowaniu zadań i norm w zakresie ich obsługi. Należy podkreślić, że obsługa klienta jest procesem złożonym i wymagającym, swoim zakresem wychodzi poza zadania pojedynczego działu. Obejmuje działania marketingowe, logistyczne oraz obsługę finansów (Rutkowski, s. 78).

Celem referatu jest uporządkowanie i upowszechnienie wiedzy w zakresie obsługi klienta w systemach logistycznych PHD/W, co ma zapewnić wymierny efekt wszystkim stronom zainteresowanym w postaci zwiększonej efektywności podejmowanych działań w tym obszarze. Przyjęte postępowanie zmierza do udzielenia odpowiedzi na pytanie: jak przebiega proces logistycznej obsługi klienta w badanych przedsiębiorstwach? Powyższe pytanie stanowiące istotę problemu badawczego można rozbić na pytania szczegółowe odnoszące się do celu, etapów i zadań, kryteriów, stosowanych dokumentów oraz osób odpowiedzialnych i wykonawców. Realizacja przyjętego tematu i celu referatu odbywa się poprzez: ustalenie aktualnego stanu wiedzy w zakresie logistycznej obsługi klienta, charakterystykę systemu logistycznego PHD/W oraz identyfikację i opis realizowanych tam działań w zakresie logistycznej obsługi klienta. Zastosowana metoda badawcza to krytyczny przegląd literatury przedmiotu oraz obserwacja bezpośrednia.

## 1. TEORETYCZNE PODSTAWY

Logistyczna obsługa klienta odzwierciedla jakość funkcjonowania systemu logistycznego. Pozwala na zróżnicowanie oferty przedsiębiorstwa, a tym samym może być jednym z istotnych czynników zapewniających jego przewagę konkurencyjną (Jedynak, s. 6). Wyznacza możliwe granice w zakresie obsługi klienta, a tym samym podporządkowuje koncepcję marketingową czy finansową (Dwiliński, s. 217). W literaturze przedmiotu pojęcie obsługi klienta najczęściej prezentowane jest w trzech wymiarach: jako określone działanie; jako pomiar wykonanych działań; jako filozofia, tj. sposób (umiejętność) myślenia (Coyle, s. 155).

W związku z tym, jako działanie pojęcie logistycznej obsługi klienta oznacza proces, którego celem jest zapewnienie sprawnego i efektywnego zaspokajania oczekiwań i wymagań klienta, głównie co do czasu i miejsca dostępności danego produktu, przy wykorzystaniu dostępnych form aktywności logistycznej oraz uwzględnieniu możliwości przedsiębiorstwa i uwarunkowań otoczenia (Jedynak, s. 80). Powszechnie przyjmuje się, że logistyczna obsługa klienta przebiega w trzech podstawowych fazach, obejmując czynności przedtransakcyjne, transakcyjne i potransakcyjne (Kempny, s. 114).

Jako pomiar wykonanych działań, pojęcie logistycznej obsługi klientów oznacza zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokojenia potrzeb klientów z punktu widzenia przyjętych kryteriów (Ciesielski, s. 86). Inaczej są to opracowane i akceptowane przez wszystkie zainteresowane strony pewne atrybuty obsługi klienta. W związku z tym, podejmowane działania zmierzają do identyfikacji elementów logistycznych obsługi klienta i na ich podstawie ustalenie i wdrożenie jej standardów oraz monitorowanie i kontroli ich wykonania.

W literaturze przedmiotu przyjęto, że elementy obsługi klienta są to cechy, do których klienci przywiązują największą uwagę w trakcie realizacji procesu oceny i wyboru danego produktu (Kisperska-Moroń, s. 77). Obejmują następujące obszary, tj. czas, niezawodność, komunikację czy wygodę (Coyle, s. 156). Ich identyfikacja wymusza zdefiniowanie mierzalnych parametrów. Wyznaczone muszą charakteryzować się m.in. adekwatnością, aktualnością, użytecznością oraz zrozumiałością.

Natomiast standardy logistycznej obsługi klienta wyrażają konkretne oczekiwania lub wymagania klientów na danym rynku (Kisperska-Moroń, s. 77). Inaczej są to zdefiniowane, na bazie elementów logistycznej obsługi klienta, tzw. wartości pożądane (normy) przez

nabywców i akceptowane przez przedsiębiorstwo (Baran, s. 193). Wyznaczenie ich musi uwzględniać, z jednej strony postulat jakościowe zgłaszane przez klientów czy ofertę ze strony konkurencji, z drugiej zachodzą relacje między ponoszonymi przez przedsiębiorstwo kosztami a uzyskanymi efektami (Ciesielski, s. 87).

Jako filozofia, pojęcie logistycznej obsługi klienta oznacza sposób (umiejętność) myślenia całego przedsiębiorstwa na temat relacji z klientami w zakresie przepływów logistycznych. Należy podkreślić, że punktem wyjścia i kierunkiem docelowym podejmowanych działań staje się klient. Inaczej to zdolność systemu logistycznego do sprawnego i efektywnego zapewnienia oczekiwanej przez klientów użyteczności miejsca oraz czasu w procesie przemieszczania produktów między sprzedającymi a kupującymi (Szołtysek, s. 58). Literatura przedmiotu wskazuje trzy poziomy logistycznej obsługi klienta, tj. poziom standardów/obsługa standardowa, tzw. podstawowa; poziom satysfakcji, dająca klientowi satysfakcję z przyjętych standardów obsługi klienta, zaspokajają jego rzeczywiste potrzeby i spełnia oczekiwania; poziom sukcesu, tzw. obsługa zindywidualizowana (Kempny, s. 77). Tutaj warto zaznaczyć, że oferta przedsiębiorstwa musi być zróżnicowana i wpisana w różne potrzeby klienta. Dlatego istotną rolę odgrywa ich segmentacja, tj. podział potencjalnych nabywców na jednorodne grupy odbiorców przyjmując istotne cechy.

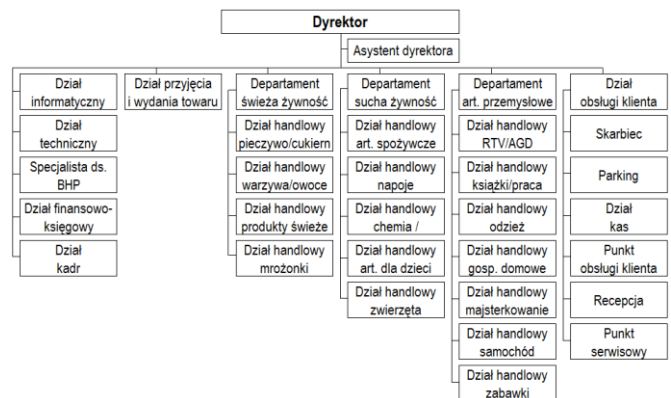
## 2. SYSTEM LOGISTYCZNY PRZEDSIĘBIORSTWA

W literaturze przedmiotu pojęcie systemu logistycznego oznacza całokształt środków ludzkich, technicznych, a także metod działania i norm organizacyjno-prawnych w ich wzajemnym związku funkcjonalnym, służącym do optymalnego, ze względu na przyjęte kryteria, przemieszczania, manipulowania i składowania materiałów oraz powiązanych z nimi informacji i energii (Kisperska-Moroń, s. 55). Na tej podstawie można stwierdzić, że jest to system celowy, techniczno-społeczny, przestrzenno-czasowy oraz otwarty na otoczenie (Jedynak s. 15). Uwzględniając zarówno cechy badanego systemu, jak i przyjęty temat i cel artykułu system logistyczny PHD/W należy rozpatrywać równolegle w trzech ujęciach, tj. podmiotowym, przedmiotowym i czynnościowym.

W ujęciu podmiotowym system logistyczny PHD/W to jeden z wydzielonych podsystemów badanych przedsiębiorstw. Składa się z sieci powiązanych i współpracujących w różnych obszarach jednostek organizacyjnych oraz ludzi. Zakres podmiotowy badanego systemu, przy uwzględnieniu jego struktury organizacyjnej, wyznaczony jest przez: Dział przyjęcia i wydania towaru, Dział handlowy oraz Dział obsługi klienta. W ramach powyższych jednostek organizacyjnych należy wskazać następujące grupy pracowników, tj. kadra zarządzającą/kierowniczą, kadra kierowniczą niższego szczebla oraz podstawowych pracowników (tzw. wykonawcy). Uzupełnieniem są pracownicy pomocniczy wspierający procesy logistyczne, do nich należą m.in. specjalista ds. BHP, pracownicy techniczni, ochrony, porządkowi, kadr, finansów i księgowości, itp. Przykład struktury organizacyjnej PHD/W zamieszczono na rys. 1.

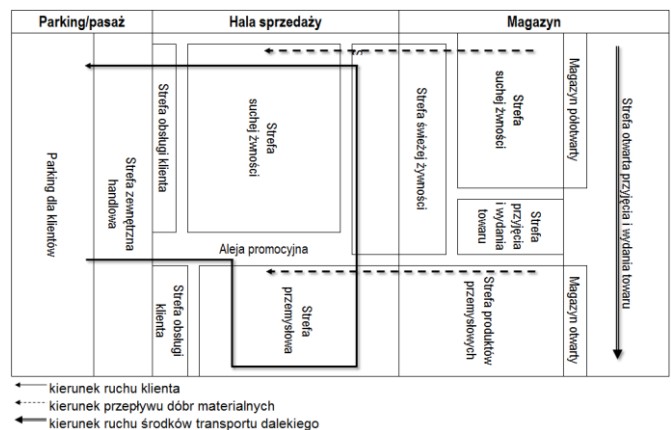
W ujęciu rzeczowym (tzw. przedmiotowym) system logistyczny w PHD/W definiowany jest na podstawie znajdujących się w dyspozycji środków produkcji. Obejmują one zarówno przedmiot pracy, jak i środki pracy.

Przedmiotem pracy jest towar, który stanowi ofertę danej jednostki handlowej. Przyjmując kryterium rodzajowe oferta handlowa dzieli się na tzw. kategorie asortymentowe. Grupy te równolegle odzwierciedlają przyjęty podział organizacyjny obszaru handlowego tzw. strefy. W ramach każdej ze stref zlokalizowane są podgrupy produktów, zarządzane przez poszczególne działy handlowe. Głębszy podział ma charakter specjalizacji, tj. klasy i podklasy.



Rys. 1. Przykładowa struktura organizacyjna PHD/W, źródło: opracowanie własne.

Natomiast środki pracy obejmują dwie grupy, tj. infrastrukturę logistyczną oraz materiały stosowane w eksploatacji maszyn i urządzeń. Infrastruktura logistyczna stanowi bazę techniczną, do której należy zaliczyć budynki i budowle oraz ich wyposażenie, tj. urządzenia techniczne. W strukturze obiektów budowlanych ważne miejsce zajmuje hala sprzedaży i magazyn zamknięty. Dodatkowo w dyspozycji jednostki handlowej znajduje się parking, magazyny półotwarte oraz otwarte. Urządzenia techniczne obejmują cztery podstawowe grupy, tj. urządzenia magazynowe i sklepowe, urządzenia transportowe i manipulacyjne, urządzenia pomocnicze oraz system informacyjny. Przykładowy schemat struktury powierzchni PHD/W zamieszczono na rys. 2.



Rys. 2. Przykładowa struktura powierzchni handlowej i magazynowej PHD/W, źródło: opracowanie własne.

W ujęciu czynnościowym (tzw. procesowym) system logistyczny PHD/W określa się jako zbiór procesów, których celem jest zapewnienie optymalnego przepływu dóbr materialnych wraz z informacją. Przyjmując kryterium fazowe można wskazać ich dwie fazy, tj. zaopatrzenia i dystrybucji. Biorąc pod uwagę kryterium poziomu zarządzania wymienione powyżej procesy mogą mieć charakter strategiczny, taktyczny czy operacyjny. Natomiast uwzględniając kryterium funkcjonalne oraz ich znaczenie w badanym przedsiębiorstwie należy wyróżnić proces zaopatrzenia, składowania, inwentaryzacji, obsługi zwrotu do dostawców, obsługi reklamacji czy logistycznej obsługi klienta.

### 3. LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA – CELE, ETAPY I ZADANIA

W PHD/W głównym celem realizacji procesu logistycznej obsługi klientów jest zagwarantowanie klientom dostępu do określonych towarów na hali sprzedaży, w danym czasie, w odpowiedniej ilości i jakości przy uwzględnieniu możliwości finansowych, organizacyjnych czy technicznych przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań otoczenia. Realizacja jego odbywa się poprzez cztery grupy czynności.

Pierwsza grupa obejmuje zadania realizowane w fazie przedtransakcyjnej. Podejmowane działania zierają do wyznaczenia celu, etapów i osób odpowiedzialnych za proces logistycznej obsługi klienta. Dokumentami wejścia są przyjęte cele strategiczne przedsiębiorstwa w zakresie obsługi klienta, plany i założenia ich realizacji oraz procedur postępowania. Istotną rolę przy ich ustaleniu odgrywa identyfikacja i charakterystyka potrzeb, motywów i postępowania nabywców. Należy podkreślić, że zakupy dokonywane w badanych jednostkach handlowych mają najczęściej charakter anonimowy. Klientami ich są głównie gospodarstwa domowe. Niekiedy wysoki udział zajmują również nabywcy reprezentujący małe i średnie przedsiębiorstwa, jednostki administracyjne czy organizacje społeczne. Dlatego ich podział na poszczególne grupy (segmenty) z punktu widzenia potrzeby dostosowania oferty wymaga zastosowania kryteriów, tj. demograficznych (np. płeć, wiek, wykształcenie), geograficznych (np. miejsce zamieszkania, dostęp do komunikacji), ekonomicznych (np. możliwości finansowe, własny transport) czy społecznych (np. styl życia, pozycja społeczna, wykonywany zawód, liczba członków w gospodarstwie domowym). W związku z tym, zgłaszane przez nich potrzeby są bardzo różnicowane, dotyczą zarówno towarów podstawowych, jak i luksusowych. Obejmują zarówno produkty świeżej żywności, artykuły spożywcze, odzież czy dobra przemysłowe. W konsekwencji, na ostateczną decyzję nabywców ma wpływ wiele zróżnicowanych czynników, tj. uwarunkowania fizyczne, społeczne czy wynikające z istoty sytuacji. Ponadto ważną rolę odgrywa czas w procesie podejmowania decyzji oraz warunki towarzyszące zakupowi.

Efektom końcowym tego etapu jest identyfikacja i charakterystyka elementów logistycznej obsługi klienta poprzez wskazanie mierzalnych parametrów, określenie ich znaczenia, sposobie przyporządkowania oceny oraz oceny wzorcowej (tzw. standardy). Za realizację powyższych zadań odpowiada Dyrektor Sklepu. Przykładowe elementy logistycznej obsługi klienta i ich charakterystyka w badanych przedsiębiorstwach zamieszczone zostały w tab. 1.

Druga grupa obejmuje czynności, realizowane w fazie transakcyjnej. Mają na celu zapewnienie dostępu w czasie do danej jednostki handlowej, poprzez właściwą organizację i zarządzanie miejscami parkingowymi oraz zagwarantowanie dostępu wózków czy koszyków sklepowych. Ponadto istotną rolę odgrywa obsługa informacyjna dotycząca lokalizacji poszczególnych stref handlowych na hali sprzedaży czy obowiązujących zasad obsługi. Za realizację powyższych zadań odpowiada w całości Kierownik punktu obsługi klienta.

Trzecia grupa czynności obejmuje zadania, które mają gwarantować dostęp do towaru, przyjmując kryterium czasu, niezawodności, komunikacji czy wygody zakupu, poprzez identyfikację i charakterystykę wielkości i struktury potrzeb klientów, zapewnienie odpowiedniego doboru dostawców oraz utrzymaniu na odpowiednim poziomie

zapasów. Podejmowane działania, realizowane są przez poszczególne Działy handlowe oraz Dział informatyczny, tj. Dział kontroli zapasów oraz Dział kontroli cen. Zakresem przedmiotowym obejmują zarówno sferę magazynową, jak i strefę hali sprzedaży.

**Tab. 1.** Przykładowe elementy logistycznej obsługi klienta w systemach logistycznych PHD/W

Elementy	Opis	
	Czynności transakcyjne	Czynności potransakcyjne
Czas	czas obsługi kasowej, czas obsługi sprzedażowej, czas realizacji zamówień indywidualnych	czas obsługi posprzedażowej, np. reklamacja, zwrot, wystawienie faktury, czas oczekiwania na zaspokojenie roszczeń gwarancyjnych
Niezawodność	gwarancja miejsca, ilości i ceny towaru, dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klientów, bezpieczeństwo poruszania się po jednostce handlowej, eliminacja sprzedaży towarów niepełnowartościowych	sprawną realizacją procesu obsługi reklamacji
Komunikacja	dostęp do pracownika sklepu, dostęp do informacji o towarze i jego zastosowaniu, dostęp do informacji w zakresie rozmieszczenia poszczególnych stref na hali sprzedaży i obowiązujących zasad obsługi, dostęp do oferty sprzedażowej	wiedza i kompetencje pracownika punktu obsługi klienta i serwisu, zgodność i rzetelność przekazywanej przez nich informacji, dostęp do informacji o zasadach postępowania w przypadku reklamacji i zwrotu produktów
Wygoda	dostęp do systemu parkingowego, właściwe rozmieszczenie i oznaczenie produktów na hali sprzedaży, dostęp od pracownika sklepu, zagwarantowanie odpowiedniej ilości i rodzajów wózków czy koszyków dla klientów, dostawa towaru do miejsca odbioru	lokalizacji punktu obsługi klienta czy serwisowego, dostępność pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jedynak, s. 82.

Czwarta grupa czynności ma na celu zapewnić logistyczną obsługę na hali sprzedaży, zarówno podczas procesu oceny i wyboru produktu, jego zakupu, jak i obsługę posprzedażową. Należy podkreślić, że zakupy dokonywane przez klientów mają charakter samodzielny w ramach tzw. samoobsługi, z ograniczonym udziałem obsługi sklepu. Poruszanie się klientów po strefie handlowej odbywa się zgodnie z przyjętym kierunkiem ruchu. Najczęściej rozpoczyna się od strefy promocyjnej, a następnie przeprowadza się go przez kolejne działki, ostatecznie kierując do strefy kas. W zależności od rodzaju oferty danej jednostki handlowej można wskazać strefy tzw. wrażliwe, które wymagają wsparcia sprzedażowego poprzez doradztwo czy pomoc w pakowaniu, udostępnienie produktu itp. Dlatego odpowiedzialność za realizację poszczególnych zadań spoczywa na Dziale handlowym oraz Dziale obsługi klienta, w tym Dziale kas, Punkcie obsługi klienta i Serwisie.

Podsumowując, szczegółowy przebieg procesu logistycznej obsługi klienta w badanych przedsiębiorstwach wraz ze stosowaną dokumentacją zamieszczony został na rys. 3. Natomiast zakres obowiązków poszczególnych pracowników za realizację zadań w PHD/W zamieszczony został w tab. 2.

**Tab. 2.** Kierownicy i wykonawcy zadań w zakresie logistycznej obsługi klienta w PHD/W.

Zadanie	Kierownik	Wykonawca
I.1-3	Dyrektor sklepu	Dyrektor handlowy, Kierownik działu obsługi klienta
II.1-2	Kierownik punktu obsługi klienta	Pracownik parkingu
II.3		Pracownik punktu obsługi klienta
II.4	Dyrektor handlowy	Kierownik działu handlowego
II.5-8	Kierownik działu handlowego	Asystent działu handlowego, Pracownik działu handlowego
II.9	Asystent działu kas	Pracownik działu kas
III.1	Kierownik punktu obsługi klienta	Pracownik punktu obsługi klienta
III.2		Pracownik punktu obsługi klienta, Pracownik serwisu
III.3		Pracownik punktu obsługi klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jedynak, s. 85

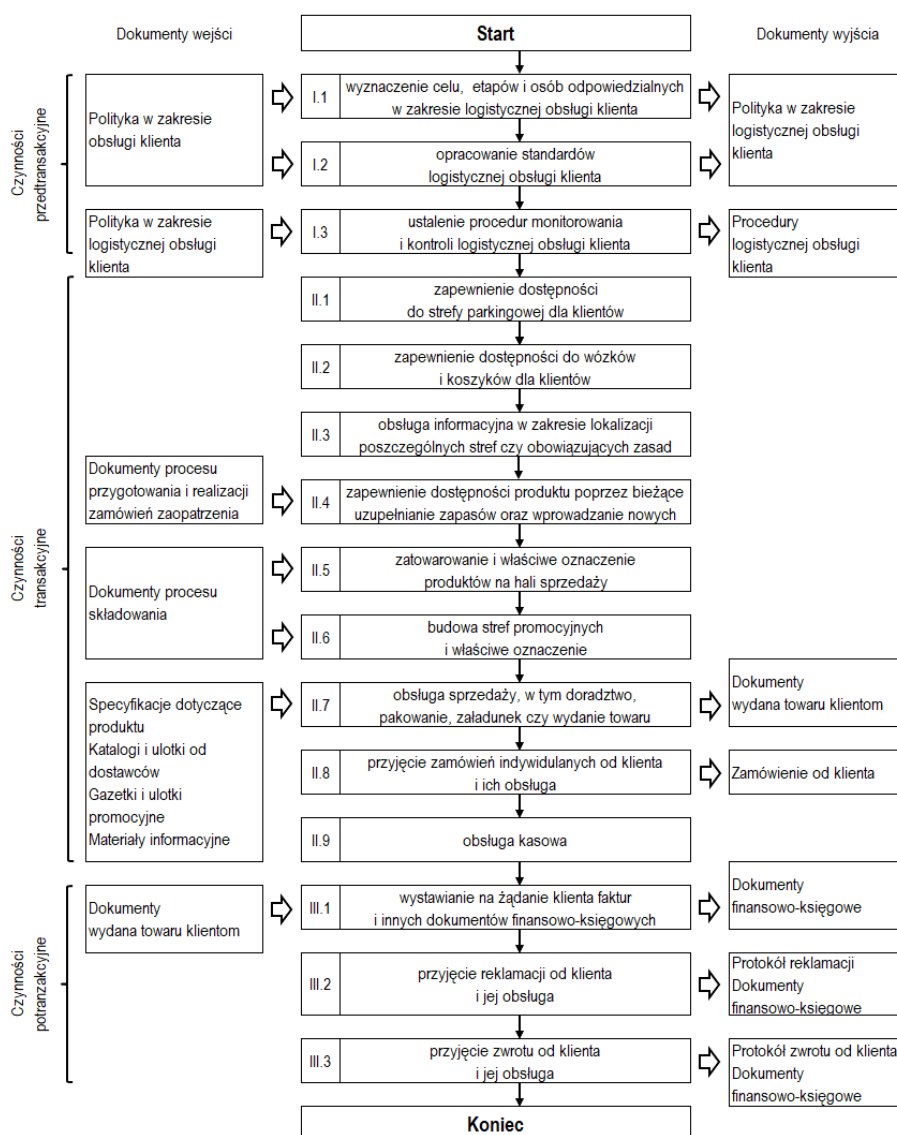
## PODSUMOWANIE

Logistyczna obsługa klienta w PHD/W obejmuje czynności realizowane przez pracowników w zakresie obsługi hali sprzedaży i magazynu, obsługi zapasów czy opakowań. Wymaga zaangażowania zarówno Działu Obsługi Klienta, jak i Działu handlowego. Jej realizacja rozpoczyna się na etapie identyfikacji potrzeb, preferencji czy mo-

tywów postępowania nabywców. Należy podkreślić, że grupa potencjalnych odbiorców jest bardzo zróżnicowana. Następnie podejmowane działania przez jednostkę handlową zmierzają do identyfikacji jej elementów oraz standardów i na tej podstawie przełożeniu ich na konkretne zadania. Kryteria logistycznej obsługi klienta odnoszą się do czasu, niezawodności, komunikacji czy wygody. Przełożone na konkretne zadania muszą uwzględniać z jednej strony cele i możliwości jednostki handlowej, z drugiej uwarunkowania otoczenia. Wpływają bezpośrednio na organizację pracy, przyjęty zakres obowiązków pracowników oraz dobór pracowników z punktu widzenia wiedzy, umiejętności czy doświadczenia. Mają również duże znaczenie przy wyborze wyposażenia danej jednostki handlowej, przyjętych metod i narzędzi komunikacji, rodzaju asortymentu będącego w ofercie czy wybór dostawców i formy z nimi współpracy.

## BIBLIOGRAFIA

1. Baran J., Maciejczak M., Pietrzak M., Rokicki T., Wicki L., *Logistyka – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2008.
2. Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1999.
3. Coyle J. J., Bardi E. B., Langley Jr. C. J., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.



**Rys. 3.** Schemat procesu składowania w PHD/W, źródło: opracowanie własne na podstawie: Jedynak, s. 85.



4. Dwiliński L., *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2006.
5. Jedynak Z., *Audyty logistyki w przedsiębiorstwach handlu detalicznego wielkopowierzchniowego*, CeDeWu, Warszawa 2017.
6. Kempny D., *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
7. *Logistyka*, pod red. D. Kisperskiej-Moroń, S. Krzyżaniaka, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.
8. *Logistyka*, pod red. K. Rutkowskiego, Difin, Warszawa 2000.
9. Szoltysek J., Płaczek E., Kauf S., Sadowski A., Twaróg S., *Vademecum logistyki*, Difin, Warszawa 2016.

## Logistics customer service in retail trade enterprises large format

*The article discusses the process of logistic customer service in large-scale retail businesses. It presents its purpose, stages and tasks, applied criteria and documents, as well as the responsible persons and contractors for particular tasks. The implementation of the adopted topic took place through: determining the current state of knowledge in the field of logistic customer service, the characteristics of the logistics system in the surveyed commercial units, and the identification and description of the activities carried out there in the field of customer service. The applied research method was a critical review of the subject literature and direct observation.*

Autor:

dr **Zdzisław Jedynak** – Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki

JEL: L99 DOI: 10.24136/atest.2018.226

Data zgłoszenia: 2018.05.28 Data akceptacji: 2018.06.15