

Jadwiga GRABOWSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania i Administracji

ANALIZA PROCESU OBSŁUGI KLIENTA NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA GÓRNICZEGO

Streszczenie. Celem niniejszego artykułu jest analiza procesu obsługi klienta w zakupie węgla kamiennego. Badania przeprowadzono na podstawie studiów literaturowych, wywiadów oraz analizy dokumentacji źródłowej. W identyfikacji procesu obsługi klienta również uwzględniono kwestionariusz ankiety, zaś jego odzwierciedleniem są sporządzone mapy procesów. Niniejszy artykuł jest efektem badań prowadzonych w ramach pracy doktorskiej autorki.

CUSTOMER SERVICE PROCESS ANALYSIS BASED ON MINING COMPANY

Summary. The purpose of this article is to analyze the customer service process in the purchase of coal. The research was based on literature studies, interviews and analysis of source documents. The identification of the customer service process also included a questionnaire and its reflection process maps are drawn. This article is the result of research carried out in the framework of the author's doctoral dissertation.

1. Proces, elementy i strategia obsługi klienta

Obsługa klienta zajmuje centralną pozycję wśród działań logistycznych.¹ Pojęcie obsługi klienta jest bardzo szeroką kategorią, która obejmuje zarówno elementy logistyki, marketingu, jak i finansów. Do aspektów obsługi klienta zalicza się m.in.:²

¹ Bendkowski J., Kramarz M., Kramarz W.: Metody i techniki ilościowe w logistyce stosowanej. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 175.

² Christopher M.: Strategia zarządzania dystrybucją. Placet, Warszawa 1999; Christopher M.: Strategia zarządzania dystrybucją. Praktyka logistyki biznesu. Placet, Warszawa 1996; Maciejczak M., Wicki L.: Logistyka. Wybrane zagadnienia. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008.

- dostępność towarów (obszar logistyki),
- termin i formę płatności (obszar finansów),
- atmosferę kontaktów (obszar marketingu).

Można więc przypuszczać, że jeśli wszelkie czynności wykonywane w wymienionych obszarach będą przebiegały sprawnie, to obsługa klienta również powinna być prawidłowa. Obsługa klientów z punktu widzenia marketingu dotyczy takich aspektów, jak fachowość sprzedawców czy zapewnienie serwisu. Obsługa logistyczna koncentruje się przede wszystkim na fizycznej dystrybucji produktów z zachowaniem wspomnianej już zasady 7W. Obszar finansów odpowiada natomiast w głównej mierze za termin i formę płatności zamówionego towaru.

Obsługę klienta w logistyce najpełniej określają wszystkie „transakcyjne elementy tej obsługi”.³ Wśród elementów tej obsługi na pierwszym miejscu wymieniany jest przez wielu autorów⁴ czas dostawy, czyli czas upływający od momentu złożenia zamówienia przez klienta do momentu otrzymania zamówionych produktów. Często też czas dostawy i powiązany z nim cykl realizacji zamówienia urastają do rangi definicji obsługi klienta. Obsługa klienta określana jest też w literaturze jako „system rozwiązań, zapewniający klientowi satysfakcjonujące relacje między czasem złożenia zamówienia a czasem otrzymania produktu” lub też „system rozwiązań zapewniający takie relacje między czasem złożenia zamówienia a czasem, w którym produkt dostarczono klientowi, aby go w pełni usatysfakcjonować i podtrzymać tę satysfakcję w jak najdłuższym okresie”.⁵ Inna definicja określa z kolei obsługę klienta, jako „wiele wzajemnie sprzężonych czynności logistycznych, decydujących o satysfakcji klienta przy zakupie produktu (usługi), czyli ostatnim akcie procesu, który zwykle zaczyna się złożeniem zamówienia, a kończy dostawą produktu do klienta”.⁶

Istota obsługi klientów może być rozumiana jako zespół czynności służących realizacji oczekiwań klientów, konkretne standardy świadczonych usług lub nawet jako zorientowana na klienta filozofia zarządzania przedsiębiorstwem. Obsługa klientów definiowana jest także jako „proces tworzenia wartości dodanej związanej z wymianą produktów lub usług” oraz jako „zdolność systemu logistycznego do zaspokajania potrzeb klientów pod względem

³ Kempny D.: Logistyczna obsługa klienta. PWE, Warszawa 2001.

⁴ Christopher M.: Strategia zarządzania dystrybucją. Placet, Warszawa 1999; Kempny D.: Logistyczna obsługa klienta. PWE, Warszawa 2001; Lackner A.: Dynamische Tourenplanung mit ausgewählten Metaheuristiken: Eine Untersuchung am Beispiel des kapazitätsrestriktiven dynamischen Tourenplanungsproblems mit Zeitfenstern. Cuvillier Verlag, 2004; Rutkowski K. (red.): Logistyka dystrybucji. Specyfika. Trendy rozwojowe. Dobre praktyki. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005; Witkowski J. (red.): Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.

⁵ Kempny D.: op.cit.

⁶ Ibidem.

czasu, niezawodności i komunikacji oraz wygody”.⁷ W ujęciu procesowym pojęcie to definiowane jest jako zbiór wszelkich aktywności na poziomie zarządzania oraz na poziomie wykonawczym, związanych wg Ficonia,⁸ np. z przygotowaniem do przyjęcia i realizacji zamówienia klienta, kontaktowaniem się z klientem i obsługą informacyjną czy dostawą produktu do klienta.

Reasumując można stwierdzić, że prawie każda z przytoczonych definicji obsługi klienta zawiera w sobie czynnik czasu, który nie tylko w logistyce ma zawsze niebagatelne znaczenie.

W literaturze przedmiotu można zauważyć zgodność, co do elementów obsługi klienta, które występują w fazach przedtransakcyjnej, transakcyjnej i potransakcyjnej. Obsługa klienta jest podstawowym rezultatem procesów logistycznych, takich jak sterowanie zapasami, magazynowanie czy transport. Do elementów logistycznej obsługi klienta zaliczyć można m.in.: czas dostawy, dostępność produktu z zapasów do natychmiastowego zaspokojenia popytu, elastyczność dostaw, częstotliwość dostaw, ich niezawodność czy dogodność składania i monitorowania zamówień – np. składanie zamówienia on-line, śledzenie przesyłki w drodze.

W działalności przedsiębiorstwa elementem kluczowym jest bez wątpienia określenie strategii obsługi klientów. Strategie obsługi klienta mają współcześnie bardzo szerokie spektrum: od wizji i planów częściowych i mało znaczących przez strategie obsługi w systemach logistycznych przedsiębiorstwa, a następnie strategie łańcucha dostaw, po nowoczesne rozwiązania w informacyjnych organizacjach sieciowych.⁹

Podstawą skutecznej strategii obsługi klienta jest informacja o klientach, konkurentach i otoczeniu. Informacja ta musi być aktualna, kompletna i systematycznie gromadzona. Podejmowane decyzje odnośnie do strategii obsługi opierają się na informacjach wewnętrznych przedsiębiorstwa (wiedza pracowników, dane klientów) i na informacjach pozyskiwanych z zewnątrz (aktualne i przyszłe zachowania klientów, konkurencji czy tendencjach rozwojowych branży i rynku). Coraz częściej o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje sprawna obsługa klienta, która w dzisiejszym czasie nie polega tylko na spełnianiu oczekiwań klientów, ale na ich przekraczaniu.

⁷ Rutkowski K., Beier F.J.: Logistyka. Oficyna Wydawnicza AGH, Warszawa 2000.

⁸ Ficoń K.: Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie. Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.

⁹ Kempny D.: op.cit.

2. Analiza procesu obsługi klienta

Obsługa klienta (obsługa zamówienia) jest jednym z najważniejszych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa górniczego (PG), mających za zadanie zaspokoić potrzeby jego klientów.

Proces obsługi klienta składa się z zadań, w których uczestniczą, w różnym stopniu zaangażowania, zarówno Centrala PG wraz z kopalniami, jak i ich klienci. Ogólnie proces obsługi klienta można podzielić na następujące segmenty:

1. Zgłoszenie przez klienta zapytania i zamówienia na węgiel.
2. Obsługa wewnętrzna zamówienia w PG i na kopalniach.
3. Przepływ płatności od klienta do PG.
4. Odbiór/dostawa węgla do klienta.
5. Zgłaszanie ewentualnych reklamacji.

Sposób składania i realizacji zamówień ma zasadnicze znaczenie, ponieważ poprzez ten element systemu logistycznego kupujący i sprzedający węgiel kamienny przekazują sobie wzajemne informacje odnośnie do zamówienia na dany rodzaj węgla. System składania i realizacji zamówień ma znaczenie nie tylko w sferze logistyki, ale jest najważniejszym elementem całego systemu zarządczo-informacyjnego w przedsiębiorstwie. Jeśli efektywnie zarządzamy procesem składania i realizacji zamówień, to będzie się to przekładało na zadowolenie klienta. Proces składania i realizacji zamówień trwa od momentu złożenia zamówienia przez klienta do momentu jego realizacji.

Za obsługę klienta i sprzedaż węgla odpowiedzialny jest na szczeblu przedsiębiorstwa górniczego Pion Sprzedaży i Marketingu, a na poziomie kopalń – Działy Obsługi Klienta (DOK).

Pion Sprzedaży i Marketingu składa się z czterech Biur: Strategii Marketingowej, Klientów Strategicznych, Klientów Indywidualnych, Obsługi Klienta i Kontroli Jakości.

Działy Obsługi Klienta są komórkami organizacyjnymi kopalń PG i podlegają merytorycznie Dyrektorowi Biura Obsługi Klienta przedsiębiorstwa górniczego. Odpowiedzialne są one za utrzymanie odpowiedniego poziomu sprzedaży, jednak poziom ten musi być zgodny z możliwościami produkcyjnymi kopalni. Dla przypomnienia należy podać, że wynikają one z planu ruchu kopalni, harmonogramu biegu ścian, analizy frontu górniczego na dany miesiąc oraz możliwości technicznych Zakładu Przeróbki Mechanicznej Węgla w zakresie jego wzbogacenia.

Do zakresu kompetencji DOK w kopalniach należy:

- a) Planowanie operacyjne w zakresie sprzedaży węgla (w uzgodnieniu z biurami Pionu Sprzedaży i Marketingu w centrali).

- b) Przygotowanie i aktualizacja oferty handlowej kopalni w zakresie sprzedaży węgla.
- c) Opracowanie dziennych i miesięcznych planów wysyłek węgla z uwzględnieniem otwartych zamówień i dyspozycji wysyłkowych odbiorców węgla.
- d) Przyjmowanie, weryfikowanie, rejestrowanie i przetwarzanie zamówień.
- e) Współpraca z Działem Przeróbki Mechanicznej kopalni w celu terminowej, zgodnej z harmonogramem realizacji dostaw węgla.
- f) Prowadzenie elektronicznej awizacji wysyłek.
- g) Współpraca ze służbami kolejowymi oraz przewoźnikami węgla, dotycząca zamawiania i podstawiania wagonów zgodnie z potrzebami kopalni.
- h) Koordynacja i nadzorowanie prac w zakresie obrotu węglarkami na bocznicy kopalni, dysponowanie węglarkami na punkty załadowcze, zestawianie pociągów, zdawanie węglarek ładownych oraz ich odbioru przez przewoźnika wraz ze sporządzaniem dokumentacji przewozowej.
- i) Organizacja sprzedaży węgla w Punktach Obsługi Klienta w ramach sprzedaży drobniczej oraz rozliczanie wydanego węgla deputatowego, a także węgla przeznaczonego na zużycie własne kopalni i pozostałych form rozchodu.
- j) Sporządzanie raportów załadunku, rozchodu i sprzedaży węgla.

W kopalni ustala się zadania w zakresie produkcji (i powiązania jej ze sprzedażą) węgla handlowego na okres jednego roku. Ewentualne ustalenie tych zadań na okresy dłuższe ma jedynie charakter prognostyczny, który podlega konkretyzacji w planach rocznych, przed rozpoczęciem każdego roku kalendarzowego.

Zatwierdzona wielkość produkcji węgla handlowego w rocznych planach techniczno-ekonomicznych kopalni jest bilansowana z wielkością produkcji w innych kopalniach, należących do przedsiębiorstwa górniczego. Tym samym PG znając przewidywaną wielkość produkcji w swoich kopalniach może decydować o zawieraniu umów z odbiorcami węgla (odbiorcy strategiczni, autoryzowani sprzedawcy, eksport) oraz wskazywać kopalnie, które będą realizowały postanowienia zawarte w umowach.

Kopalnie zobligowane są również do pełnej i terminowej realizacji określonych dostaw oraz do podejmowania wszelkich działań, by dostawy wykonywane były zgodnie z warunkami umowy oraz procedurami określonymi przez PG w zakresie sprzedaży węgla. Przesunięcie terminów dostaw węgla jest dokonywane po uzgodnieniu z odbiorcami i kopalniami.

Proces obsługi klienta w PG odbywa się w dwojaki sposób. Wynika to z faktu, iż oprócz zamówień składanych przez stałych odbiorców (zarówno klientów strategicznych, jak i AS – Autoryzowanych Sprzedawców), otrzymywane są również zapytania ofertowe od nowych klientów. Zgłoszenie zamówienia na zakup węgla, najczęściej telefonicznie, wykonują w głównej mierze odbiorcy strategiczni. Automatycznie przez system (portal internetowy)

zamówienia składają natomiast AS. PG umożliwia również klientom indywidualnym zakup węgla bezpośrednio w kopalni bądź też u Przedstawiciela Handlowego, czyli u Autoryzowanego Sprzedawcy. Ten sposób sprzedaży (przez portal internetowy), jak zaznaczono w zakresie pracy, nie jest jednakże przedmiotem szerszych rozważań.

Przyjmowanie i obieg zamówień na węgiel realizowane jest zarówno w formie papierowej, jak i w formie dokumentu elektronicznego, co zostało przedstawione za pomocą mapy procesów odpowiednio na rys. 1 i 2.

Zamówienie w formie papierowej składane jest do Kancelarii Głównej Centrali przedsiębiorstwa górniczego. Kolejno przekazywane jest do Biura Klientów Strategicznych i Biura Obsługi Klienta przedsiębiorstwa górniczego, gdzie następuje jego rejestracja oraz podejmowana jest decyzja o realizacji (negatywna decyzja o realizacji zamówienia może wynikać np. z braku odpowiedniego sortymentu). Zamówienie z centrali PG wysyłane jest następnie do kopalni, gdzie następuje jego fizyczna realizacja. Zamówienia składane w formie dokumentu elektronicznego realizowane są z zastosowaniem podpisu elektronicznego za pośrednictwem Portalu Klienta przedsiębiorstwa górniczego.

Przyjmowanie i akceptacja oraz przetwarzanie tego rodzaju zamówienia w ramach umów z AS odbywa się w DOK poszczególnych kopalń PG, jest to więc droga uproszczona.

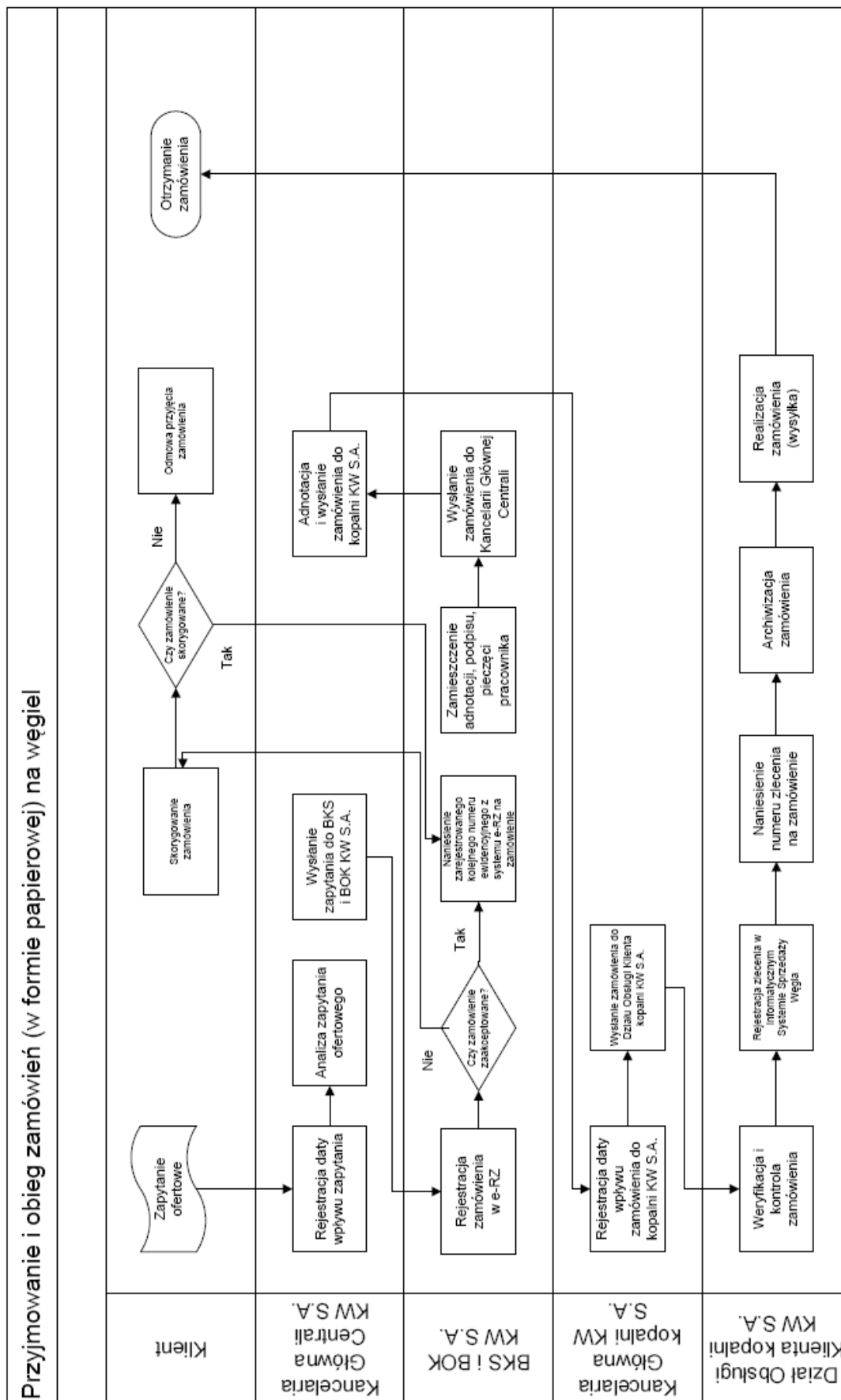
Przyjmowanie i akceptacja innych zamówień składanych przez innych drobnych odbiorców, np. osiedlową ciepłownię, odbywa się natomiast w Biurze Obsługi Klienta centrali, a ich przetworzeniem zajmują się DOK odpowiednich kopalń. Zamówienie złożone w formie dokumentu elektronicznego powinno zawierać m.in. informacje dotyczące nazwy i adresu zamawiającego, numerów REGON i NIP, wyboru jakości i ilości zamawianego węgla, środka transportu, terminu i sposobu zapłaty oraz podpis elektroniczny zamawiającego.

W zależności od odbiorcy, sprzedaż węgla realizowana jest na podstawie:

- umów,
- przedpłat,
- za gotówkę lub w formie deputatu węglowego.

Należy również wspomnieć, że od dnia 02.01.2012 r. węgiel kamienny, brunatny i koks są opodatkowane podatkiem akcyzowym. Jest to istotna zmiana, która wprowadziła spore zamieszanie na rynku węgla, skutkujące nawet wstrzymaniem sprzedaży węgla.

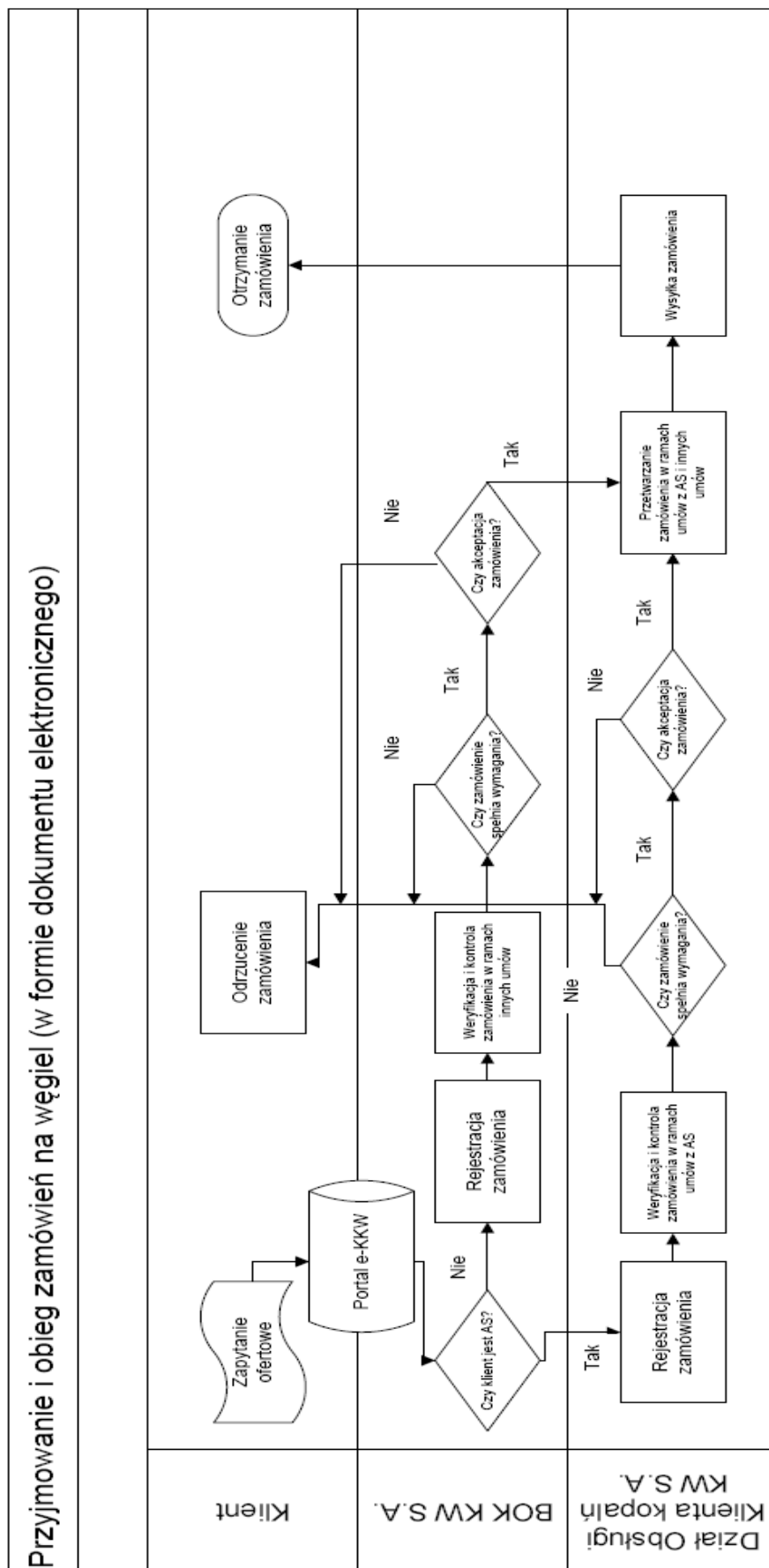
Na podstawie podpisanych umów węgiel kupowany jest głównie przez odbiorców instytucjonalnych z sektora energetyki zawodowej i koksownictwa. Proces realizacji zamówienia wraz z obiegiem dokumentacji przedstawia rys. 3.



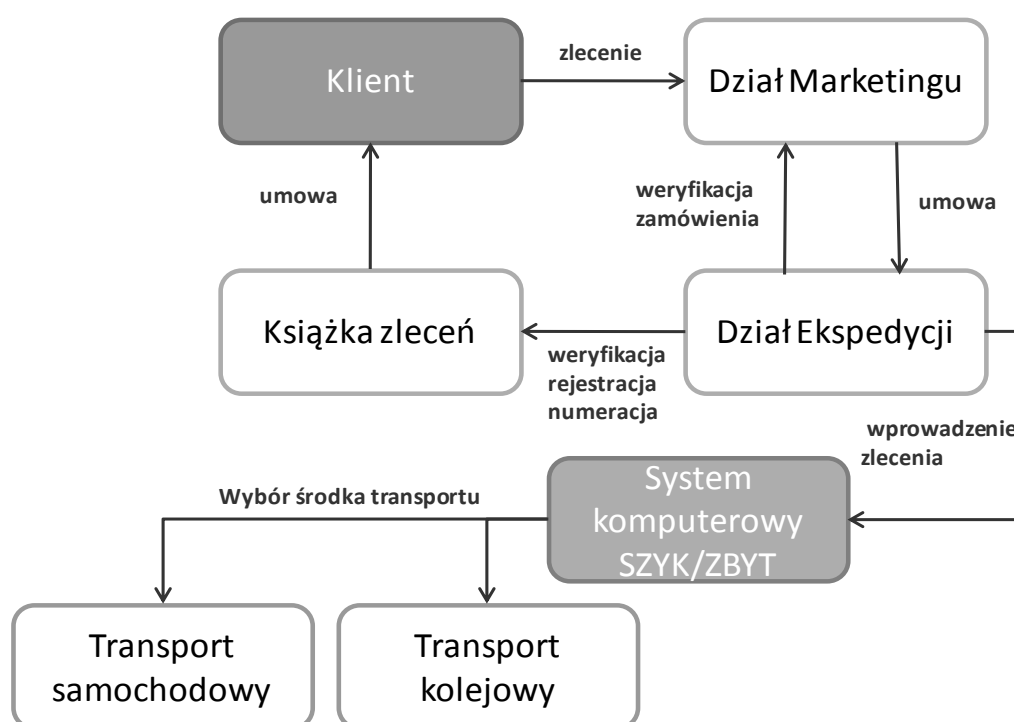
Rys. 1. Mapa procesu – przyjmowanie i obieg zamówień na węgiel w formie papierowej

Fig. 1. Mapping process – receiving and procurement cycle for coal on paper

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 2. Mapa procesu – przyjmowanie i obieg zamówień na węgiel w formie dokumentu elektronicznego
 Fig. 2. Mapping process – receiving and procurement cycle for coal in the form of an electronic document
 Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 3. Proces realizacji zamówienia wraz z obiegiem dokumentacji na podstawie podpisanych umów

Fig. 3. The process of implementation of the contract, together with documentation circuits

Źródło: Grabowska J.: Przepływ informacji logistycznej w systemie dystrybucji węgla kamiennego. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 56, Politechnika Śląska, Gliwice 2011.

Kupujący dostarcza zamówienie (zlecenie) na realizację wysyłek do:

- Biura Sprzedaży PG, które kieruje do Działu Marketingu danej kopalni,
- bądź bezpośrednio do Działu Marketingu kopalni.

Dział Marketingu przekazuje następnie umowę do Działu Ekspedycji, gdzie jest ono weryfikowane, rejestrowane i numerowane w tzw. książce zleceń.

Po nadaniu numeru zlecenia jeden egzemplarz zamówienia (kopia) zostaje wysłany listem poleconym do kupującego, druga kopia zostaje dostarczona do Działu Marketingu, oryginał zamówienia pozostaje natomiast w Dziale Ekspedycji.

Następnym krokiem jest wprowadzenie zlecenia przez Dział Ekspedycji do systemu komputerowego, wspomagającego sprzedaż – system SZYK/Zbyt, co umożliwi wystawienie dokumentów na wagach drobnicowych oraz w Dziale Ekspedycji. Kończącym etapem realizacji tego typu zamówienia jest wybór środka transportu (kolej, transport samochodowy).

Przedpłaty za węgiel dokonują odbiorcy, którzy nie podpisali umów na dostawy węgla. Przedstawiciele firm, które składają zamówienie na zakup węgla w kopalni dokonują awizacji odbioru węgla poprzez wspomniany już Internetowy Portal Klienta PG. Po zalogowaniu do

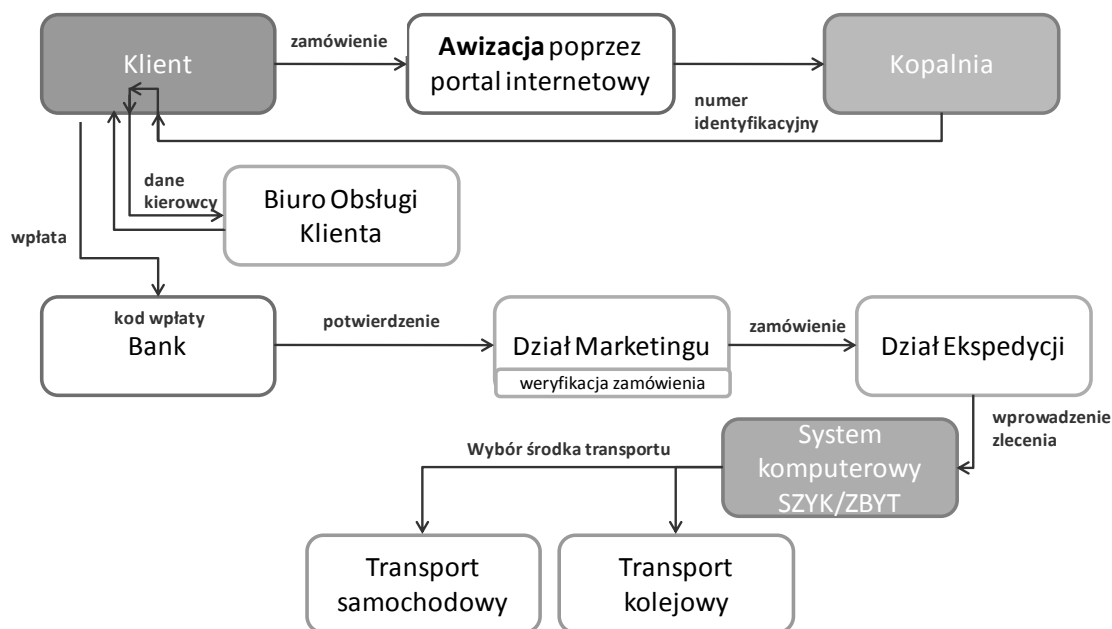
tego portalu można dokonać awizacji odbioru węgla, postępując zgodnie z zamieszczoną tam instrukcją. Awizacja odbioru węgla powinna być wykonana z tygodniowym wyprzedzeniem. W okresie tygodnia proces awizacji w PG dzieli się na trzy następujące etapy:

I – określenie przewidywanej wielkości zamówienia (poniedziałek),

II – potwierdzenie przez kopalnię propozycji klientów oraz wygenerowanie numeru identyfikacyjnego awizacji, który jest unikalny i związany z pojazdem i kierowcą wysłanym przez klienta po odbiór węgla (wtorek, środa). Potwierdzenie awizacji wykonane przez kopalnię, wraz z wygenerowanymi numerami identyfikacyjnymi udostępnione jest dla klienta w czwartek. Jeden numer identyfikacyjny związany jest z jednym pojazdem i kierowcą, którego dane podaje klient w etapie III awizacji.

III – dopełnienie przez klienta awizacji poprzez wprowadzenie danych kierowców i pojazdów.

Klient PG musi potwierdzić wymagane dane (kierowców oraz pojazdów) najpóźniej na 24 godziny przed rozpoczęciem doby, na którą przyznano awizację węgla, np. awizacja na poniedziałek – potwierdzenie danych najpóźniej do godz. 24.00 w sobotę. Proces realizacji zamówienia w wariantcie przedpłaty przedstawia rys. 4.



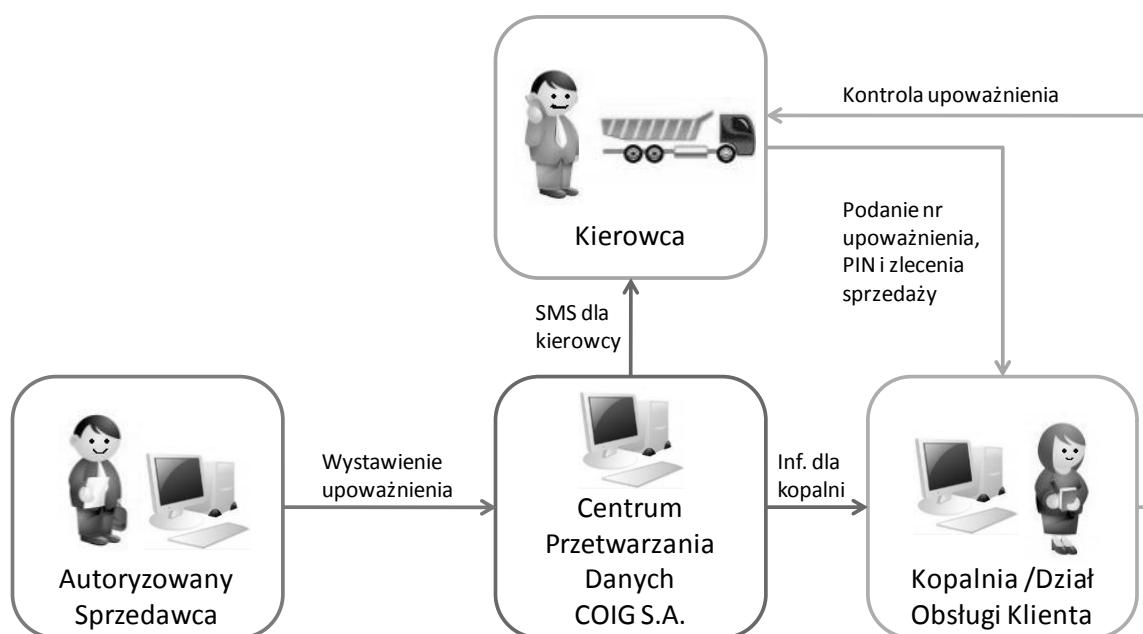
Rys. 4. Proces realizacji zamówienia w wariantcie przedpłaty

Fig. 4. The process of performing the contract in the prepayment option

Źródło: Grabowska J.: Przepływ informacji logistycznej w systemie dystrybucji węgla kamiennego. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 56, Politechnika Śląska, Gliwice 2011.

Autoryzowany Sprzedawca wystawia odbiorcy węgla (reprezentowanemu przez kierowcę) upoważnienie elektroniczne. Dokument ten wystawiony przez AS zaświadcza, że określony kierowca samochodu (lub inna osoba) jest upoważniony do odbioru z kopalni tonażu określonych sortymentów węgla. Ważność upoważnienia dotyczy jednego dnia wskazanego przez AS.

Rozwiązaniem usprawniającym komunikację oraz odbiór (AS – odbierający węgiel – kopalnia) jest wprowadzenie sześciocyfrowego numeru PIN, który jest nadawany upoważnionemu do odbioru węgla. Kierowca (odbierający węgiel) nie musi tym samym kontaktować się z wystawiającym upoważnienie, ponieważ za pomocą Portalu Klienta wysyłane są odpowiednie SMS-y na jego telefon komórkowy. System taki z użyciem SMS-ów dobrze funkcjonuje w innych polskich przedsiębiorstwach górniczych. Schemat procesu obsługi upoważnienia elektronicznego przedstawiono na rys. 5.



Rys. 5. Proces obsługi upoważnienia elektronicznego

Fig. 5. The electronic authorization service

Źródło: Opracowanie własne wg materiałów COIG SA.

Klienci indywidualni kupujący węgiel bezpośrednio z kopalni i dysponujący własnym transportem samochodowym najczęściej realizują gotówkową sprzedaż węgla i deputaty węglowe. Za organizację sprzedaży gotówkowej i wydawanie deputatu węglowego odpowiedzialny jest Dział Obsługi Klienta kopalni prowadzącej załadunek. Ta forma sprzedaży odbywa się jedynie w przypadku odbioru samochodowego i nie wymaga wcześniejszego zgłaszania zapotrzebowania na węgiel. Obsługa klientów odbywa się w tym przypadku na zasadzie kolejności zgłoszenia pod załadunek. W punktach sprzedaży drobnicowej jest także realizowane wydawanie węgla

deputatowego. Dokumentami potwierdzającymi odbiór węgla są kwit kontrolny i kwit ważenia oraz dwa egzemplarze kwitu węglowego, które są przekazywane do Działu Ekspedycji.

3. Analiza wyników przeprowadzonych badań ankietowych

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych, proces przyjmowania i realizacji zamówień na węgiel kamienny został oceniony przez uczestników kanałów dystrybucji najczęściej jako dobry (38% ocen dobrych dla procesu przyjmowania zamówień i 49% ocen dobrych dla realizacji zamówienia). Wyniki tych badań zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Sprawność procesów przyjmowania i realizacji zamówienia na węgiel kamienny

Jak sprawnie, Państwa zdaniem, funkcjonuje proces przyjmowania zamówień od klientów?		
a)	bardzo dobrze, nie ma nigdy problemów z przyjęciem zamówienia	35%
b)	dobrze, aczkolwiek występują sporadycznie problemy	38%
c)	zadowolająco	27%
d)	niezadawalająco, wymaga wielu rozwiązań poprawiających jego funkcjonowanie	0%
e)	inna odpowiedź, jaka?.....	0%
Jak sprawnie, Państwa zdaniem, funkcjonuje proces realizacji zamówień?		
a)	bardzo dobrze, zamówiony towar otrzymywany jest na czas	40%
b)	dobrze, występują małe opóźnienia w realizacji zamówienia	49%
c)	zadowolająco	11%
d)	niezadawalająco, towar nigdy nie dostarczany jest na czas	0%
e)	inna odpowiedź, jaka?.....	0%

Źródło: Opracowanie własne.

Sporadyczne problemy pojawiające się w procesie przyjmowania zamówień wynikać mogą m.in. z braku zamawianego sortymentu węgla czy awarii portalu e-KKW. Opóźnienia po stronie klienta w realizacji zamówień wynikać mogą także z braku taboru lub problemów z dokonaniem przedpłaty za węgiel. Respondenci wskazali także na wiele czynników, które wpływają na niską efektywność i sprawność działania służb (działów, pracowników) realizujących zamówienia klientów (rys. 6).

Za najważniejszy czynnik, który wpływa na sprawność procesu obsługi klienta uznano brak właściwej wymiany informacji (46% odpowiedzi respondentów). Dotyczyć to może m.in. następujących informacji:

- PG nie zawsze ma informację o stanach zapasów węgla u swoich odbiorców (AS, odbiorcy instytucjonalni), dla których ta informacja może być tajemnicą handlową,
- klient instytucjonalny nie posiada bieżącej informacji o stanie realizacji zamówienia (w tym o terminie załadunku węgla oraz o miejscu znajdowania się ładunku na trasie, co jest istotne dla odbiorców nieposiadających własnych urządzeń rozładunkowych i zmuszonych do korzystania z firm zewnętrznych),

- klienci instytucjonalni i AS nie są dostatecznie zorientowani o aktualnej wielkości podaży oraz sortymencie i kaloryczności oferowanego węgla (wynikać to może np. z niedających się przewidzieć utrudnień w wydobyciu węgla, zaś po ich usunięciu preferencje w dostawach mogą mieć charakter uznaniowy).



Rys. 6. Czynniki wpływające na niską efektywność i sprawność działania służb (działów) obsługujących klientów

Fig. 6. Factors influencing the effectiveness and efficiency of the low

Źródło: Opracowanie własne.

Wynika to zapewne z braku narzędzi wspomagających ten proces (na co wskazało 25% respondentów), a dokładniej z braku odpowiedniego systemu informatycznego. Czynniki te mają zapewne wpływ na ocenę całego procesu przyjmowania i realizacji zamówienia, który został oceniony, jak już wspomniano, na poziomie dobrym.

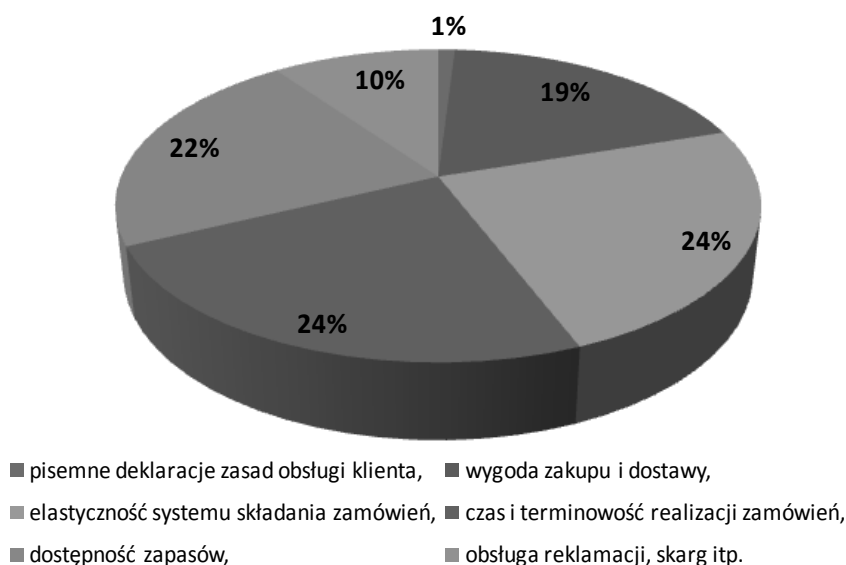
Ustalenie poziomu obsługi klienta jest jedną z najważniejszych decyzji strategicznych, podejmowanych w przedsiębiorstwie. Poziom ten jest istotnym czynnikiem wpływającym na przychody oraz koszty, a więc i zysk. Zapewnienie obsługi na określonym poziomie wiąże się niejednokrotnie z koniecznością inwestowania w rozbudowę potencjału logistycznego przedsiębiorstwa.

Z przeprowadzonej ankiety wynika, że zarówno PG, jak i Autoryzowani Sprzedawcy oraz przewoźnicy i Węglkokoks SA mierzą poziom obsługi swoich klientów (68% udzielonych odpowiedzi). Autoryzowany Sprzedawca (14% ogółu respondentów) nie mierzy poziomu obsługi klienta, gdyż uważa, że jest to niepotrzebne, zaś 10% respondentów nie udzieliło

odpowiedzi. Należy nadmienić, że pytanie nie obejmowało odbiorców strategicznych, gdyż są oni ostatecznymi odbiorcami (konsumentami) węgla.

Najczęściej do pomiaru obsługi klienta wymienione podmioty wykorzystywały kwestionariusz ankiety, o czym świadczy 62% udzielonych odpowiedzi, zaś pozostali wykorzystują w tym celu np. telefony lub e-maile. Badanie poziomu obsługi klienta najczęściej odbywa się raz na pół roku (67% odpowiedzi respondentów). Raz na miesiąc poziom obsługi klienta bada 3% respondentów, natomiast raz na rok 30% ankietowanych.

Poziom obsługi klienta zależy od wielu czynników, jednakże za najważniejsze z nich uznano elastyczność systemu składania zamówień (24% wskazań przez respondentów) oraz czas i terminowość realizacji zamówienia (24% wskazań przez respondentów). Czynniki wpływające na poziom obsługi klienta prezentuje rys. 7.



Rys. 7. Czynniki wpływające na poziom obsługi klienta

Fig. 7. Factors affecting the level of customer service

Źródło: Opracowane własne.

Klienci mają różne wymagania względem poziomu obsługi, dlatego system ten powinien być elastyczny i zdolny do przystosowania się do potrzeb. Elastyczność systemu składania zamówień można również rozumieć jako wygodę składania zamówienia, np. z wykorzystaniem portali internetowych.

Czas i terminowość realizacji zamówienia obejmuje odstęp czasowy między złożeniem zamówienia a jego dostarczeniem do klienta. Jest więc oczywiste, że im szybciej (a zwłaszcza w terminie) klient otrzyma zamówienia, tym będzie bardziej zadowolony. Terminowość realizacji zamówień pozwala planować zarówno producentowi np. harmonogram kolejnych dostaw węgla do odbiorców, jak i odbiorcom np. swoje działania

produkcyjne i utrzymywanie poziomu zapasów. Niespodziewane opóźnienia mogą spowodować u odbiorców kosztowne przestoje w procesie produkcji, zaś zbyt wczesne dostawy mogą być przyczyną problemów w systemie utrzymania zapasów. Nieterminowa realizacja zamówienia przez producenta wiąże się z ponoszeniem dodatkowych kosztów, wynikających chociażby z warunków umowy.

Na poziom obsługi składają się elementy, które można zgrupować w trzech fazach jego realizacji: przedtransakcyjnej, transakcyjnej i potransakcyjnej. Za najważniejszy element obsługi przedtransakcyjnej uznano zapewnienie elastyczności systemu obsługi klienta (35% odpowiedzi), za najważniejszy element transakcyjny wskazano dostępność do informacji o statusie zamówienia i „śledzenie przesyłki” (22% odpowiedzi), natomiast za najważniejszy element fazy potransakcyjnej określono wszelkie zasady obsługi składanych skarg i reklamacji. Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 2.

Tabela 2

Najważniejsze elementy obsługi przedtransakcyjnej, transakcyjnej i potransakcyjnej

A. Czynniki przedtransakcyjne	% odpowiedzi
Przygotowanie standardów obsługi klienta	21%
Udostępnienie klientowi pisemnej wersji księgi obsługi klienta	3%
Dostosowanie struktury organizacyjnej tak, aby ułatwiała komunikację różnych pionów między sobą w celu sprawnej obsługi klienta	33%
Zapewnienie elastyczności systemu obsługi klienta (przystosowanie systemu obsługi do różnych wymagań klientów)	35%
Przeprowadzenie szkoleń z zakresu obsługi klienta	8%
B. Czynniki transakcyjne	
czas dostawy	19%
elastyczność dostaw	13%
częstotliwość dostaw	15%
niezawodność dostawy	16%
dogodność składania zamówienia i dokumentacji	15%
dostępność do informacji o statusie zamówienia i „śledzenie przesyłki”	22%
C. Czynniki potransakcyjne	
zapewnienie dostępność dokumentacji	35%
zasady obsługi skarg i reklamacji	65%

Źródło: Opracowanie własne.

Reklamacje i skargi stanowią tradycyjne elementy obsługi klienta. Powinny być zatem określone standardy i zasady załatwiania skarg i reklamacji już w fazie przedsprzedażnej, ponieważ obsługa reklamacji jest zazwyczaj kosztowna i czasochłonna, szczególnie dla producenta węgla. Zasady postępowania przy reklamacjach jakościowych i ilościowych określa Regulamin Kontroli Jakości Węgla przedsiębiorstwa górniczego. Zasady pomiaru wagi węgla oraz reklamacje ilościowe określone są również podczas zawierania umowy kupna/sprzedaży węgla. W przedsiębiorstwie górniczym najczęściej występują reklamacje

jakościowe, sporadycznie ilościowe. Podobna sytuacja występuje w przypadku Autoryzowanych Sprzedawców, u których najczęściej występują reklamacje jakościowe, ale również sporadycznie. Rezultaty oceny procesu obsługi klienta w PG przez AS i odbiorców instytucjonalnych uzyskane na podstawie przeprowadzonej ankiety przedstawia tabela 3.

Tabela 3

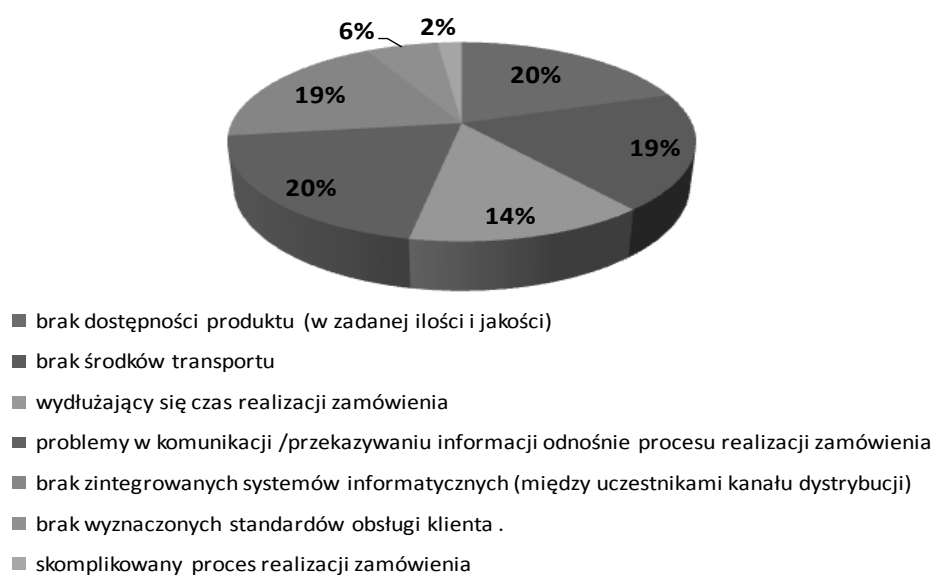
Ocena procesu obsługi klienta i jej wybranych elementów

Elementy obsługi	1	2	3	4	5
proces obsługi klienta	2%	15%	34%	39%	10%
terminowość realizacji zamówienia	8%	29%	38%	12%	13%
zgodność parametrów dostarczonego węgla z zamówionym		21%	29%	35%	15%
jakość dostarczanego węgla			34%	41%	25%
dogodne terminy dostaw		17%	33%	37%	13%
możliwość wyboru kopalni lub składu, z których można odebrać materiał			35%	44%	21%
czas reakcji w przypadku zgłoszeń reklamacyjnych		40%	38%	22%	
sposób i kompleksowość obsługi reklamacyjnej		30%	40%	30%	
cena towaru		37%	33%	30%	
elastyczność dostaw	9%	38%	30%	13%	10%
dogodność składania zamówień		31%	42%	27%	
gdzie 1 – ocena najniższa, a 5 – najwyższa					

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z ankiety respondenci najwyżej ocenili możliwość wyboru kopalni oraz jakość dostarczanego węgla (66% ocen dobrych i bardzo dobrych). Dogodne terminy dostaw, zgodność parametrów dostarczonego węgla z zamówionym oraz proces obsługi klienta oceniono średnio na poziomie dobrym (50-49% ocen dobrych i bardzo dobrych). Elastyczność dostaw oraz terminowość realizacji zamówienia oceniono natomiast najgorzej, odpowiednio 9% i 8% ocen negatywnych. Odpowiedzi te dobrze korelują z kolejnym pytaniem ankiety o wskazanie przeszkód w sprawnej obsłudze klienta. Rodzaje przeszkód w sprawnej obsłudze klienta zostały przedstawione na rys. 8.

Jako główne przeszkody w sprawnej obsłudze klienta wskazano brak dostępności produktu (20% wskazań respondentów) oraz problemy w przekazywaniu informacji w procesie realizacji zamówienia (również 20% wskazań). Za prawie równie ważne przeszkody w sprawnej obsłudze klienta określili brak środków transportu (głównie wagonów kolejowych) oraz brak zintegrowanych systemów informatycznych, których obecność wpłynęłaby z pewnością na poprawę komunikacji i przekazywania informacji w kanałach dystrybucji węgla kamiennego.



Rys. 8. Przeszkody w sprawnej obsłudze klienta

Fig. 8. Obstacles to efficient customer service

Źródło: Opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Stale zmieniające się uwarunkowania rynkowe wymuszają na przedsiębiorstwach coraz bardziej elastyczne podejście do klienta. W celu uzyskania większej przewagi konkurencyjnej nie wystarczy tylko i wyłącznie tanio wytwarzać produkty, ale przede wszystkim trzeba zwrócić uwagę na jakość produktów, poziom obsługi klienta oraz na przepływ strumieni materiałowych, informacyjnych i finansowych w łańcuchu dostaw.

Opisywane w przeglądzie literatury elementy obsługi klienta są oczywiście również stosowane w przedsiębiorstwie górniczym, jednakże ich zakres jest bardzo ograniczony, przede wszystkim ze względu na specyfikę produktu, jakim jest węgiel kamienny, specyfikę działalności wydobywczej jak również odbiorców instytucjonalnych.

Dysponowanie właściwym produktem, po właściwej cenie, we właściwej jakości i ilości, oferowanym klientowi nie będzie przynosiło większych korzyści, jeśli przedsiębiorstwo nie zapewni odpowiedniej obsługi temu klientowi. Przedsiębiorstwo górnicze powinno więc dążyć do zapewnienia jak najlepszej obsługi klienta, bez którego nie będzie w stanie poprawnie funkcjonować na rynku. Należy jednak zaznaczyć, że sprawne zarządzanie obsługą klienta jest możliwe tylko wtedy, gdy wszelkie czynności związane z obsługą (od momentu przyjęcia zamówienia do chwili dostarczenia produktu do odbiorcy) będą zintegrowane.

Bibliografia

1. Bendkowski J., Kramarz M., Kramarz W.: Metody i techniki ilościowe w logistyce stosowanej. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
2. Christopher M.: Strategia zarządzania dystrybucją. Placet, Warszawa 1999.
3. Christopher M.: Strategia zarządzania dystrybucją. Praktyka logistyki biznesu. Placet, Warszawa 1996.
4. Ficoń K.: Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie. Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.
5. Grabowska J.: Model systemu informacji logistycznej w kanałach dystrybucji węgla kamiennego. Materiały niepublikowane – rozprawa doktorska. Politechnika Śląska, Gliwice 2012.
6. Kempny D.: Logistyczna obsługa klienta. PWE, Warszawa 2001.
7. Lackner A.: Dynamische Tourenplanung mit ausgewählten Metaheuristiken: Eine Untersuchung am Beispiel des kapazitätsrestriktiven dynamischen Tourenplanungsproblems mit Zeitfenstern. Cuvillier Verlag, 2004.
8. Maciejczak M., Wicki L.: Logistyka. Wybrane zagadnienia. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008.
9. Rutkowski K., Beier F.J.: Logistyka. Oficyna Wydawnicza AGH, Warszawa 2000.
10. Rutkowski K. (red.): Logistyka dystrybucji. Specyfika. Trendy rozwojowe. Dobre praktyki. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
11. Witkowski J. (red.): Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.

Abstract

The studies include identifying how to implement the coal purchase order and elements of customer service and customer expectations for their efficient operation. The research was based on literature studies, interviews and analysis of source documents. The identification of the customer service process also included a questionnaire and its reflection process maps are drawn. Having a right product, at the right price, in the right quantity and quality, offering the client will not be brought greater benefits if the company fails to provide adequate service to this customer. Mining company should therefore strive to provide the best customer service, without which they will not be able to function properly in the market. It should be noted, however, that the efficient management of customer service is possible only if all activities related to the operation (since the order to the time of delivery to the customer) will be integrated.