



DOSKONALENIE LOGISTYCZNEJ OBSŁUGI KLIENTA Z PERSPEKTYWY PRZEDSIĘBIORSTWA FLAGOWEGO SIECI DYSTRYBUCJI WYROBÓW HUTNICZYCH

Marzena Kramarz

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

Streszczenie: Przedsiębiorstwo flagowe sieci dystrybucji to organizacja, która bierze odpowiedzialność za jakość procesu dostarczenia wyrobu do klienta finalnego. Skuteczność takiej organizacji oceniana jest więc między innymi poprzez elementy logistycznej obsługi klienta. Celem artykułu jest konceptualizacja metodyki doskonalenia obsługi logistycznej klienta z perspektywy przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo flagowe, sieć dystrybucji, logistyczna obsługa klienta

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.18

Wprowadzenie

Skuteczność przedsiębiorstw dystrybucyjnych mierzona jest zdolnością i umiejętnością dostarczenia wyrobów gotowych do klienta we właściwe miejsce we właściwym czasie w wymaganej ilości i jakości i po właściwych kosztach. W artykule uwagę skoncentrowano na wymiarze elementów logistycznych obsługi klienta, mając na względzie znaczenie elementów marketingowych i ich rolę w końcowym wymiarze satysfakcji klienta. Kluczowymi zmiennymi budującymi wymiar logistycznej obsługi klienta są czas realizacji zamówienia, kompletność, terminowość, pewność, dostępność produktów z zapasów, elastyczność realizowanych zamówień, a także wygoda obejmująca zarówno atrybuty związane z personelem obsługi, jak i dokumentacją czy sposobem transmisji zamówienia oraz odbiorem produktu. Na tak rozumiany wymiar logistycznej obsługi klienta wpływ mają nie tylko organizacje mające bezpośredni kontakt z klientem finalnym, ale cała struktura przepływów wyrobów, która może mieć charakter kanałów dystrybucji lub złożonych sieci. Celem artykułu jest propozycja metodyki oceny i doskonalenia procesu realizacji zamówienia w sieci dystrybucji uwzględniająca zróżnicowanie preferencji klientów. W związku z tak postawionym celem wskazano interpretację przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji, uzasadniając ich kluczową rolę w projektowaniu procesów obsługi klienta i z tej perspektywy zaproponowano w następnej części metodykę doskonalenia procesu obsługi klienta. Zaproponowana metodyka została wykorzystana w doskonaleniu procesu obsługi klienta sieci dystrybucji wyrobów hutniczych.

Przedsiębiorstwo flagowe sieci dystrybucji a materiałowy punkt rozdziału łańcucha dostaw

Potrzeby i wynikające z nich preferencje klientów są bardzo różne. Teoria zachowań konsumenta wskazuje, że wymagania różnią się w poszczególnych branżach, w zależności od specyfiki obiorcy (indywidualny czy instytucjonalny), a bardziej szczegółowo od cech charakteryzujących konsumenta i jego zachowań nabywczych. Konsument nie musi być jednakże klientem przedsiębiorstwa. Preferencje klientów (podmiotów przejmujących prawa własności do produktu) zmieniają się wzdłuż strumienia wartości dodanej. Rozważany w artykule problem doskonalenia logistycznej obsługi klienta wymaga więc w pierwszej kolejności zdefiniowania samego klienta, a następnie określenia standardów jego obsługi i dróg umożliwiających ich osiągnięcia. W artykule, ze względu na potrzebę kompleksowego ujęcia problemu dystrybucji, założono, że finalny klient pokrywa się z konsumentem dóbr. Przyjęto ponadto, że satysfakcja klienta jest conceptem wielowymiarowym. Na wielowymiarowy kontekst satysfakcji klienta wpływ mają:

- cena produktu,
- jakość produktu,
- jakość obsługi,
- koszty pozyskania produktu.

Badania zaprezentowane w artykule zawężono do jakości obsługi w wymiarze elementów logistycznych. Z wielowymiarowości aspektów różnicowania logistycznej obsługi klienta wybrano perspektywę konfiguracji polityki obsługi ustalaną na poziomie materiałowego punktu rozdziału.

Materiałowy punkt rozdziału, jako ogniwo łańcucha dostaw, które łączy stronę popytową łańcucha ze stroną podażową oraz zapewnia synchronizację przepływów materiałowych i jest newralgiczną organizacją wpływającą na końcowy poziom obsługi klienta, może być zaprojektowany jako:

- produkcja na magazyn,
- montaż pod zamówienie,
- produkcja zgodnie z zamówieniem,
- projektowanie produktu zgodnie z zamówieniem.

Rola sieci dystrybucji jest szczególnie istotna w modelu „produkcja na magazyn” oraz w modelu „montaż pod zamówienie”. Dla potrzeb dystrybucji standardowych produktów (strategia push, materiałowy punkt rozdziału: „produkcja na magazyn”) przedsiębiorstwa dystrybucyjne kształtują modele biznesu hurtownika, detalisty, o kompetencjach, procesach i zasobach dostosowanych do jednego lub wielu segmentów odbiorców. Organizacje te mogą doskonalić się w modelu sprzedaży online, bezpośredniej lub mieszanej itd. Dla produktów różnicowanych zgodnie z potrzebami klienta (strategia dyferencjacji realizowana w przedsiębiorstwie dystrybucyjnym – materiałowy punkt rozdziału „montaż pod zamówienie”) przedsiębiorstwo dystrybucyjne, kształtując swój model biznesu, podejmuje decyzję, czy realizować zadania odroczonej produkcji, a także w jakim stopniu rozbudowywać potencjał poprzez kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych, elastyczne zasoby, nadwyżkę zapasów produktu bazowego i wyrobów gotowych (Kramarz 2013).

Jedną z opcji, którą może wybrać dystrybutor, jest model biznesu, w którym kluczową rolę w wytworzonej wartości odgrywają relacje sieciowe. Organizacja taka staje się wówczas kreatorem sieci dystrybucji i przyjmuje rolę przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (Kramarz 2012).

W sieciach dystrybucji (podobnie jak szerzej w sieciach dostaw) można wyróżnić trzy modele strategiczne przedsiębiorstw: operatora, integratora i dyrygenta (Schweizer 2005). Cechą charakterystyczną modelu operatora jest koncentracja przedsiębiorstwa na kluczowych procesach biznesu. Operator realizuje wąsko zakrojone działania w łańcuchu wartości.

Integrator przejmuje odpowiedzialność za cały łańcuch wartości. Podmiot taki wyodrębnia się w dojrzałych sektorach i budowany jest przez przedsiębiorstwa mające już silną pozycję w łańcuchu dostaw. W wielu publikacjach podkreśla się ponadto, iż w modelu tym istotnym elementem jest możliwość kontrolowania i przechwytywania wartości dodanej tworzonej w ciągu technologicznym: zaopatrzenie – produkcja – dystrybucja (Schweizer 2005; Brzóska 2007). Integrator w większym stopniu niż pozostałe modele przedsiębiorstw kształtuje więzi kapitałowe, a w mniejszym relacyjne i transakcyjne (Czakon 2012). Dzięki pozycji w łańcuchu dostaw integrator nie jest selektywny, jeśli chodzi o realizowane działania. Kluczowym wyróżnikiem tego modelu jest więc ilość różnych procesów realizowanych w łańcuchu wartości (Kramarz 2012).

Dyrygent natomiast podejmuje świadomy wybór skupienia się na roli koordynatora działań wielu różnych operatorów. Przedsiębiorstwo takie skupia się na efektywności działania całego łańcucha wartości poprzez elastyczny dobór mechanizmów koordynacji (Schweizer 2005).

Przyjmując, że na wartość postrzeganą przez klienta składają się: jakość produktów, cena i jakość obsługi w stosunku do poniesionych przez klienta kosztów związanych z nabyciem produktu, można zauważyć, że siła przedsiębiorstw dystrybucyjnych wzrasta w łańcuchu dostaw wraz ze wzrostem znaczenia elementów logistycznej obsługi klienta w końcowej wartości postrzeganej przez klienta. Za poziom logistycznej obsługi klienta najsilniej odpowiadają przedsiębiorstwa dystrybucyjne, gdyż ich zadaniem jest wytłumianie zakłóceń i pokonywanie czasowych, przestrzennych i ilościowych luk pomiędzy miejscem wyprodukowania wyrobu a miejscem, gdzie jest on nabywany przez finalnych klientów. Tym samym wskazówki dotyczące pomiaru poziomu obsługi klienta finalnego adresowane są zwłaszcza dla przedsiębiorstw dystrybucyjnych, w tym szczególnie dla przedsiębiorstw flagowych, przyjmujących centralną pozycję w sieci dystrybucji (flagowi dystrybutorzy czy też inaczej przedsiębiorstwa flagowe sieci dystrybucji). W modelu „produkcja na magazyn” oraz „montaż pod zamówienie” przedsiębiorstwa flagowe spełniają założenia materiałowych punktów rozdziału (Kramarz 2013).

Kluczowymi cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwa flagowe sieci dystrybucji są:

- różnicowanie procesów w strumieniu wartości dodanej (cecha integratora),
- znaczny udział w rynku wg strumienia przepływu wyrobów gotowych (cecha integratora),
- różnicowane segmenty odbiorców (cecha dyrygenta),
- szeroki zasięg geograficzny (cecha integratora oraz dyrygenta).

Atrybuty te zapewniają silną, dominującą pozycję dystrybutora w sieci, dając mu uprawnienia i kompetencje organizacji sieci (doboru uczestników, kreowania tożsamości i kultury organizacyjnej, rozliczania transakcji z klientami i partnerami w sieci, przydziału zadań i utrzymywania spójności struktury sieci). Przedsiębiorstwa flagowe sieci dystrybucji różnią się zarówno posiadanymi zasobami wynikającymi z kluczowych kompetencji, jak również zasobami relacyjnymi obejmującymi liczbę nawiązywanych relacji, typy relacji, modele biznesowe kooperantów włączonych w sieć.

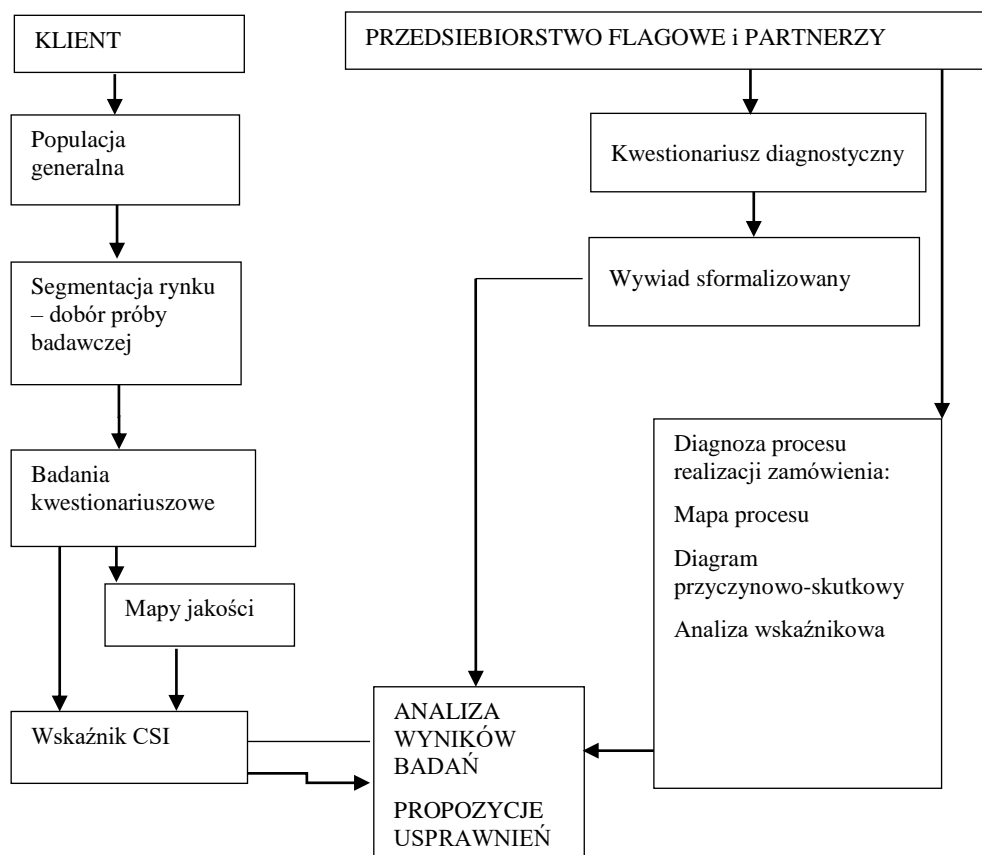
Metodyka w obszarze doskonalenia obsługi klienta

W proponowanej metodyce doskonalenia obsługi klienta założono, że przedsiębiorstwa flagowe spełniają założenia materiałowych punktów rozdziału łańcucha dostaw. Przyjęto również założenie, że organizacje te kształtują politykę obsługi klienta, która jest respektowana przez partnerów kooperujących w sieci dystrybucji.

W modelu biznesu przedsiębiorstwa flagowego istotne jest z jednej strony określenie zakresu działań realizowanych w strumieniu wartości dodanej, a z drugiej strony zdefiniowanie grupy klientów, do których produkt ma docierać. Zakres działań obejmuje procesy logistyczne (związane między innymi z organizacją procesów transportowych, zarządzaniem zapasami, konfekcjonowaniem, manipulacją), procesy marketingowe (związane z badaniami rynku, informacją marketingową, aktywizacją sprzedaży) oraz procesy dodatkowe, w tym związane z realizacją zadań odroczonej produkcji (dyferencjacja produktów). Określenie grupy docelowych klientów powinno być wzmocnione segmentacją odbiorców, która umożliwi dostosowanie oferty rynkowej, w tym także sposobu obsługi logistycznej, do preferencji klientów danego segmentu. Na *Rysunku 1* zaprezentowano proponowaną metodykę doskonalenia poziomu obsługi klienta.

Zaproponowana metodyka doskonalenia obsługi klienta bazuje na teorii luk w obsłudze klienta (Mitręga 2008). Na etapie badań kwestionariuszowych ukierunkowanych na klienta definiowane są standardy obsługi klientów, które w konsekwencji wyznaczają politykę obsługi klienta. Poprawne przeprowadzenie tego etapu badań niweluje lukę pierwszą związaną z niedostosowaniem polityki i standardów obsługi do faktycznych potrzeb odbiorców. Powiązanie wyników etapu tworzenia map jakości z wynikami wywiadu sformalizowanego przeprowadzonego w oparciu o kwestionariusz diagnostyczny pozwala na redukcję luki pomiędzy rzeczywistością zrealizowanym procesem a postrzeganiem go przez klienta. Mapy jakości wskazują bowiem na te elementy obsługi, które są istotne dla klienta, ale zostały przez niego nisko ocenione, co w konsekwencji przekłada się na poziom wskaźnika satysfakcji klienta CSI. Zastosowanie analizy wskaźnikowej w przedsiębiorstwie flagowym pozwala na cykliczną ocenę realizowanej polityki obsługi klienta i w powiązaniu z mapowaniem procesu oraz diagramem przyczynowo-skutkowym na ograniczanie luki pomiędzy wyznaczonymi parametrami i procedurami obsługi a procesami faktycznie realizowanymi (luka przedsiębiorstwo bazowe – przedsiębiorstwo bazowe). Całokształt działań ukierunkowanych na doskonalenie obsługi wraz z korektą realizowanych procesów wpływa na likwidację

cję czwartej luki, którą jest różnica pomiędzy oczekiwaniami klienta wskazywanymi na etapie badań kwestionariuszowych a rzeczywiście zrealizowaną usługą ocenioną poprzez indeks satysfakcji klienta.



Rysunek 1. Metodyka doskonalenia obsługi klienta

Źródło: Opracowanie własne

W badaniach zaproponowano dwa typy kwestionariuszy. Pierwszy kwestionariusz dotyczy badania preferencji klienta oraz oceny elementów logistycznych obsługi klienta. Prowadzenie badań ankietowych na tym etapie wymaga przyjęcia metody doboru próby badawczej. Pierwszym krokiem jest więc zdefiniowanie populacji generalnej. Nie znając struktury próby, można zdecydować się na dobór losowy respondentów do badań, dbając, by wielkość próby była reprezentatywna. Wybierając ten wariant, segmentacja klientów przeprowadzona będzie jako jeden z wyników badań ankietowych (mikrosegmentacja) w oparciu o wskazane przez klienta preferencje w zakresie logistycznej obsługi klienta. Znając strukturę populacji, prowadzony będzie dobór warstwowy, gdzie zachowana musi być reprezentatywność każdego z wydzielonych makrosegmentów. W oparciu o wyniki tego etapu badań tworzone są mapy jakości, na których nanosi się elementy logistycznej

obsługi klienta o współrzędnych: waga elementu; ocena elementu (Stodolny 2006). Pozyskane na tym etapie dane pierwotne pozwalają także na wyznaczenie wskaźników satysfakcji klienta dla każdego zdefiniowanego segmentu według wzorów (Kramarz 2014):

$$CSI = \sum_{i=1}^N w_i * C_i$$

gdzie:

w_i – uśredniona dla danego segmentu waga elementu logistycznej obsługi klienta i ;

C_i – uśredniona ocena klienta z elementu i ;

i – numer kolejnego elementu logistycznej obsługi klienta;

n – liczba elementów logistycznej obsługi klienta uwzględniona w analizie.

$$CSI_{\max} = \sum_{i=1}^N w_i * C_{i\max} \quad CSI_{\%} = \frac{CSI}{CSI_{\max}} * 100\%$$

Drugi kwestionariusz (diagnostyczny) ukierunkowany jest na pogłębiony usystematyzowany wywiad w przedsiębiorstwie flagowym (bazowym). Kwestionariusz składa się z pytań otwartych, których celem jest zidentyfikowanie wąskich gardeł w organizacji przepływów materiałowych, a także przyczyn ich występowania.

Wywiad jest statycznym etapem badań w organizacjach kooperujących w procesie dostarczania wyrobów do klienta finalnego. Elementem zmiennym w czasie jest zaproponowana analiza wskaźnikowa, która po określeniu zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy wynikami, jakie osiągają organizacje, a realizowanymi procesami pozwala na cykliczną ocenę realizowanych przez uczestników sieci zadań dystrybucyjnych. Proponowane wskaźniki zaprezentowano w Tabeli 1.

Tabela 1. Mierniki logistycznej obsługi klienta

Element logistycznej obsługi klienta	Wskaźnik
Szybkość realizacji zamówienia	Czas upływający od momentu składania zamówienia do momentu otrzymania produktu
Terminowość	Liczba zamówień zrealizowanych zgodnie z terminem określonym w umowie / całkowita liczba zamówień
Pewność	Liczba zamówień zrealizowanych bez uszkodzeń / całkowita liczba zamówień
Kompletność	Liczba zamówień zrealizowanych kompletnie / całkowita liczba zamówień
Dostępność produktu z zapasu	Liczba zamówień zrealizowanych z zapasu / całkowita liczba zamówień
Elastyczność	Liczba zamówień niestandardowych (pod względem formy produktu, ilości, czasu realizacji) zrealizowanych kompletnie i terminowo / całkowita liczba zamówień

Źródło: Opracowanie własne

Doskonalenie logistycznej obsługi klienta na przykładzie sieci dystrybucji wyrobów hutniczych

W sektorze dystrybucji wyrobów hutniczych zidentyfikowano podmioty cechujące się atrybutami przedsiębiorstwa flagowego i jednocześnie będące materiałowym punktem rozdziału „montaż pod zamówienie” oraz „produkcja na magazyn”. Badania w zakresie doskonalenia obsługi klienta przeprowadzono w sieci, której flagowym przedsiębiorstwem jest centrum serwisowe, a więc organizacja realizująca zadania odroczonej produkcji (opóźniona dyferencjacja, materiałowy punkt rozdziału „montaż pod zamówienie”).

W pierwszej kolejności zidentyfikowano grupę klientów finalnych. Ze względu na wcześniejsze badania w tej branży (Kramarz 2012) wskazujące, że makrosegmentacja w oparciu o kryterium branży nie pokrywa się z preferencjami odbiorców w zakresie logistycznej obsługi klienta, zdecydowano się na dobór losowy prosty respondentów do badań. W oparciu o uzyskane wyniki dokonano mikrosegmentacji w oparciu o kryteria logistycznej obsługi klienta.

Na podstawie dostępnej literatury z zakresu segmentacji przyjęto założenie podziału klientów na 4 segmenty. Ilość segmentów uzasadniona jest także ze względu na liczbę parametrów opisujących segment (8 elementów logistycznej obsługi klienta). Segmentacja prowadzona była pod kątem skali stopnia ważności poszczególnych elementów dla klienta (na ile poszczególne elementy logistycznej obsługi klienta są istotne przy podejmowaniu przez klienta decyzji o kolejnym zakupie produktu u danego odbiorcy). W Tabeli 2 zaprezentowano szczegółowe wyniki otrzymanych rezultatów dla poszczególnych segmentów.

Tabela 2. Analiza skupień przedsiębiorstw względem rang zmiennych składających się na logistyczną obsługę klienta

Analiza skupień przedsiębiorstw względem zespołu zmiennych LOK (rangi)				
Elementy logistycznej obsługi klienta (rangi)	Średnie skupienia			
	Skupienie nr 1	Skupienie nr 2	Skupienie nr 3	Skupienie nr 4
R _{czas}	14,64	14,97	17,54	17,43
R _{terminowosc}	13,67	13,32	17,69	16,47
R _{kompletnosc}	12,89	11,26	16,10	10,59
R _{Elast_A}	9,20	12,19	6,69	6,76
R _{Elast_B}	8,97	12,24	6,63	5,67
R _{Dost_PzZ}	13,46	13,95	13,15	17,36
R _{lokalizacja}	13,28	8,88	7,96	13,48
R _{Kompet_pers}	13,89	13,19	14,24	12,24

Źródło: Opracowanie własne

W pierwszym segmencie znaleźli się klienci, którzy wszystkie elementy ocenili jako równie istotne w podejmowaniu decyzji o zakupie. Nieznacznie słabiej oce-

nione zostały obydwa typy elastyczności, przy najsilniejszej ocenie czasu realizacji zamówienia. Czas realizacji zamówienia jednakże uzyskał średnią rangę wyższą niż pozostałe elementy dla całej badanej populacji. Porównując więc ocenę rangi elementów pomiędzy segmentami, można zauważyć, że czas został tu najslabiej oceniony spośród wszystkich trzech segmentów. Ocena wszystkich elementów mieści się w granicach średnich ocen.

Segment drugi charakteryzuje się bardzo wysoką (najwyższą) oceną (powyżej średniej) elastyczności A i B przy jednoczesnym niskim znaczeniu lokalizacji przedsiębiorstwa. W stosunku do segmentu pierwszego kompletność oceniona jest nieco słabiej, natomiast pozostałe elementy, podobnie jak w segmencie pierwszym, oscylują wokół wartości średniej.

Segment trzeci cechuje się najwyższym znaczeniem czasu realizacji zamówienia, przy niewielkim znaczeniu elastyczności A i B i najmniejszym spośród segmentów znaczeniu lokalizacji. Czas, terminowość, kompletność i kompetencje personelu wskazują na potrzeby klientów w zakresie szerokiego zestawu asortymentowego dostępnego standardowo w wielu wariantach w krótkim okresie czasu. Jednocześnie elastyczność nie jest tu istotna (zarówno jeśli chodzi o różnicowanie samego produktu pod potrzeby – odroczonego produkcyjnie, jak i niestandardowe partie zamówień).

Segment czwarty różni się od trzeciego potrzebami w zakresie szerokości asortymentu. W tym przypadku wymagany jest wąski, wyspecjalizowany asortyment, ale dostępny z zapasu; elastyczność nie jest tu również istotna, traci na znaczeniu taki element jak kompetencje personelu (nie jest w takim stopniu potrzebne doradztwo) istotniejsza jest jednakże, w przeciwieństwie do segmentu trzeciego, lokalizacja. Podobnie jak w segmencie trzecim ważny jest czas realizacji zamówienia.

Dla tak wyznaczonych standardów obsługi wyznaczono wskaźniki CSI oraz opracowano mapy jakości. Syntetyczne wyniki tego etapu zawarto w *Tabeli 3*.

Tabela 3. Wyniki badań ankietowych – respondenci: klienci finalni

Segment	CSI	Kluczowe elementy LOK	Elementy wymagające doskonalenia
I	81%	Zrównoważone	Terminowość, kompetencje personelu obsługi
II	75%	Elastyczność A i B	Elastyczność A i B
III	88%	Czas realizacji zamówienia, kompletność	Kompletność, kompetencje personelu obsługi
IV	85%	Czas realizacji zamówienia, dostępność produktów z zapasu	Dostępność produktów z zapasu

Źródło: Opracowanie własne

Dane uzyskane w przedsiębiorstwie flagowym pozwoliły na wyznaczenie wskaźników obsługi ujętych w Tabeli 4. W tabeli uwzględniono tylko te wskaźniki, które zgodnie z wynikami badań poprzedniego etapu wymagają doskonalenia.

Tabela 4. Wskaźniki obsługi logistycznej – wyniki badań

Element logistycznej obsługi klienta	Wskaźnik
Terminowość	86%
Kompletność	85%
Dostępność produktu z zapasu	88%
Elastyczność	70%

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując przeprowadzoną charakterystykę skupień klientów, a także wyniki uzyskane na etapie prowadzenia wywiadu sformalizowanego w przedsiębiorstwie flagowym, można wstępnie wyznaczyć sugerowaną strategię obsługi poszczególnych segmentów wraz ze sposobem doskonalenia obsługi klienta:

Segment I – zrównoważone elementy logistycznej obsługi klienta sugerujące konkurencyjną strategię pakietu usług logistycznych, zgodnie z uzyskanymi wynikami podniesienie poziomu obsługi tego segmentu wymaga oprawy wskaźnika terminowości oraz kompetencji personelu obsługi. Postuluje się szkolenia, a także wprowadzenie zmian w obszarze budowanych relacji z przedsiębiorstwem logistycznym, które – jak wynika z wywiadu – w dużej mierze odpowiada za nieterminowość realizacji zamówień.

Segment II – dla którego kluczowe elementy logistycznej obsługi klienta to elastyczność w reakcji na zamówienia niestandardowe pod względem zamawianej partii produktu oraz form produktu sugerujące strategię konkurencyjną wybranego elementu obsługi – w oparciu o elastyczność. Wytyczne strategii logistycznej obsługi klientów tego segmentu są najsilniej związane ze strategią różnicowania produktu, odroczonej produkcji oraz strategią pull, tym samym doskonalenie poziomu obsługi klienta powinno zmierzać do budowania relacji z podwykonawcami zadań odroczonej produkcji, dzięki czemu zwiększy się różnorodność wykonywanych operacji.

Segment III – w którym ujęci są klienci, dla których największe znaczenie ma czas realizacji zamówienia i kompletność. Dla obsługi tego segmentu sugeruje się strategię push i współpracę z dystrybutorami oferującymi komplementarny asortyment, a więc skoncentrowanymi na innych niszach rynkowych.

Segment IV – skupia klientów, dla których kluczowym elementem logistycznej obsługi klienta jest czas realizacji zamówienia oraz dostępność produktów z zapasu, stąd też dla tego segmentu właściwa jest strategia zorientowana na czas obsługi oraz strategia push. Podobnie jak w przypadku pierwszego segmentu w procesie doskonalenia poziomu obsługi klienta istotne będą szkolenia pracowników obsługi.

Podsumowanie

Doskonalenie procesu obsługi klienta jest procesem nie tylko złożonym, ale także długookresowym i wymagającym systematyczności. Preferencje klienta mogą być bowiem zmienne, dlatego też istotne jest ich monitorowanie i takie zaprojektowanie systemu obsługi, by możliwe było adaptowanie się organizacji do zmian rynkowych. Zaproponowana procedura doskonalenia obsługi klienta ukierunkowana jest na cykliczną analizę preferencji klienta i diagnozę procesów w organizacji. Dzięki zróżnicowaniu podejścia do obsługi klienta możliwa jest większa elastyczność, co w konsekwencji poprawia adaptacyjność organizacji. W zaproponowanych rozwiązaniach istotną rolę odgrywają więzi międzyorganizacyjne tworzone przez przedsiębiorstwo flagowe. Przedsiębiorstwo flagowe, dążąc do poprawy wskaźnika terminowości, powinno zmienić formę współpracy z przedsiębiorstwem logistycznym lub też zmienić partnera logistycznego. Doskonalenie wskaźnika elastyczności wymaga natomiast nawiązania nowych relacji z podwykonawcami zadań odroczonej produkcji. Jednocześnie przedsiębiorstwo flagowe kooperuje z dystrybutorami, którzy oferują zarówno substytucyjne, jak i komplementarne wyroby hutnicze.

Literatura

1. Brzóska J. (2007), *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
2. Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. Janssen M., Feenstra R. (2010), *Service Portfolios for Supply Chain Composition: Creating Business Network Interoperability and Agility*, "International Journal of Computer Integrated Manufacturing", Vol. 23, No. 8-9.
4. Kramarz M. (2012), *Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji. Dystrybucja wyrobów hutniczych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
5. Kramarz W. (2013), *Modelowanie przepływów materiałowych w sieciowych łańcuchach dostaw. Odporność łańcucha dostaw wyrobów hutniczych*, Difin, Warszawa.
6. Kramarz M. (2014), *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji*, Difin, Warszawa.
7. Mitręga M. (2008), *Marketing relacji*, CeDeWu, Warszawa.
8. Schweizer L. (2005), *Concept and Evolution of the Business Models*, „Journal of General Management”, Vol. 31(2).
9. Stodolny P. (2006), *Analiza satysfakcji i lojalności klientów banku*, CeDeWu, Warszawa.

IMPROVEMENT OF LOGISTICS CUSTOMER SERVICE FROM THE PERSPECTIVE OF FLAG ENTERPRISE OF DISTRIBUTION NETWORK OF STEEL PRODUCTS

Abstract: A flag enterprise of the distribution network is an organization which is a responsibility for the quality of the logistic customer service. So the effectiveness of such an organization is being assessed through: time, promptness, certainty, completeness, flexibility, availability of products from the supply. Showing the methodology of improving the logistic service of the customer from a perspective of the flag enterprise was a purpose of the article.

Keywords: a flag enterprise, distribution network, logistics customer service