

Jakość obsługi klienta w logistyce zwrotnej

Józef Fraś, Sebastian Scholz, Ilona Olsztyńska, Tomasz Fraś*

Streszczenie: *Cel* – W prezentowanej pracy przedstawiono problematykę jakości obsługi klienta w logistyce zwrotnej. Zakres pracy obejmował określenie istoty jakości wyrobu, usługi z punktu widzenia klienta, obsługę klienta i jej relacje z kontrahentami związane ze sprzedażą lub zakupem, a także ujęcie systemowe obsługi klienta oraz istotę modelowania jakości obsługi klienta, dzięki którym możliwe jest doskonalenie organizacji.

Metodologia badania – W pracy zastosowano metodę opisową. Treść artykułu oparto na analizie literatury przedmiotu. Problem jakości obsługi klienta i jego modelowanie przeprowadzono w oparciu o własne doświadczenia autorów.

Wynik – Wynikiem opracowania jest identyfikacja rynku usług w zakresie logistyki zwrotnej, a także ukazanie poszczególnych procesów w obszarze obsługi klienta w aspekcie wysokiej ich jakości.

Oryginalność/wartość – W artykule poruszono istotną i aktualną problematykę rynku usług w zakresie logistyki zwrotnej, ze szczególnym uwzględnieniem systemowego ujęcia obsługi klienta i istoty jej modelowania w aspekcie doskonalenia organizacji.

Słowa kluczowe: jakość, obsługa klienta, logistyka zwrotna

Wprowadzenie

Logistyka zwrotna niesie ze sobą szereg wyzwań, które muszą spełnić przedsiębiorcy zajmujący się zbieraniem i przetwarzaniem odpadów, począwszy od szeregu wymagań prawnych, środowiskowych, sprawozdawczych, na jakościowych kończąc. Z pozoru jest to proste i intratne zajęcie, jednak tak jak w każdym biznesie, głównym czynnikiem sukcesu jest klient.

W przypadku odpadów możemy mówić o dwóch grupach klientów, pierwsza z nich dostarcza odpady, natomiast druga odbiera je przetworzone od przedsiębiorcy. Każda z grup ma swoje wymagania dotyczące współpracy i jakości oferowanej usługi lub odpadu.

1. Logistyka zwrotna

Logistyka zwrotna stanowi stosunkowo nowy obszar badawczy, zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i empirycznym. W literaturze anglojęzycznej można spotkać takie pojęcia, jak

* prof. dr hab. inż. Józef Fraś, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, e-mail: jozef.fras@put.poznan.pl; mgr Sebastian Scholz, doktorant niestacjonarnych studiów doktoranckich WIZ, Politechnika Poznańska, e-mail: scholz.s@outlook.com; mgr inż. Ilona Olsztyńska, doktorantka niestacjonarnych studiów doktoranckich WIZ, Politechnika Poznańska, e-mail: ilona_olsztynska@o2.pl; mgr Tomasz Fraś, Attrax SA, Route d'Esch, Luxembourg, e-mail: tomasz.fras@attrax.lu.

dystrybucja odwrotna (*reverse distribution*), logistyka zwrotów (*return logistics*), odwrócona logistyka (*reversed logistics*) czy logistyka działająca wstecz (*retro logistics*), które w istocie odnoszą się do takich samych zagadnień.

Logistyka zwrotna w sposób zasadniczy różni się od takich dziedzin, jak zarządzanie odpadami, które odnosi się głównie do skutecznego i efektywnego zbierania oraz przetwarzania odpadów. W zarządzaniu odpadami przyjmuje się, że pojęcie odpadów określa produkty, dla których nie istnieje nowe zastosowanie. Zatem problem z uściśleniem koncepcji logistyki zwrotnej oraz jej rozgraniczeniem w stosunku do innych, pokrewnych dziedzin nauki, sprowadzają się do rozumienia pojęcia odpady wraz ze wszystkimi wynikającymi z definicji konsekwencjami. Logistyka zwrotna dotyczy takich strumieni przepływów, w których istnieje możliwość odtworzenia wartości z wycofywanych produktów oraz sytuacji, gdy wyjście stanowi zasilenie dla nowego łańcucha dostaw.

Logistyka zwrotna według J. Szoltyśka to „ogół procesów zarządzania przepływami odpadów (w tym produktów uszkodzonych) i informacji (z tymi przepływami związanymi), od miejsc ich powstawania (pojawiania się) do miejsca ich przeznaczenia w celu odzyskania wartości (poprzez naprawę, recycling lub przetworzenie) lub właściwego składowania w taki sposób, by przepływy te były efektywne ekonomicznie i minimalizowały negatywny wpływ odpadów na środowisko naturalne człowieka” (Szoltysek 2009: 35).

Innymi słowy, kluczową kompetencją logistyki zwrotnej będzie recycling, a powodem do podejmowania tej działalności jest ochrona środowiska oraz zasobów naturalnych. Logistyka zwrotna skupia się na kilku zasadniczych obszarach, między innymi: strukturze sieci logistyki zwrotnej, współzależności wielu czynności logistycznych, takich jak: transport, składowanie, cykl życia produktu czy zarządzanie systemami informatycznymi w logistyce zwrotnej oraz regulacjami prawnymi chroniącymi środowisko naturalne. Właściwie zaprojektowane standardy ochrony środowiska mogą stymulować innowacje wśród przedsiębiorstw, które stają się bardziej konkurencyjne. Sposób, w jaki przedsiębiorstwa reagują na problemy środowiskowe, może być czynnikiem ich konkurencyjności. Według różnych autorów zajmujących się logistyką zwrotną, istnieje wiele czynników motywujących wszelkie organizacje do koncentrowania się na wytwarzaniu przyjaznych środowisku produktach i technologiach. Wzrost świadomości klientów dotyczący ważności ochrony środowiska dodatkowo stymuluje przedsiębiorstwa do udoskonalania technologii produkcji i projektowania produktu w celu zwiększenia satysfakcji klienta. Tymi czynnikami motywującymi mogą być: wysoko jakościowy produkt, zastrzająca się konkurencja, standardy ISO 14001, akty prawne czy image organizacji.

Niewątpliwie istotnym elementem przedsiębiorstwa zajmującego się logistyką zwrotną jest dobrze sformułowana strategia. Istotą formułowania strategii jest to, jak sprostać konkurencji. Niewątpliwie ważne jest to, aby przedsiębiorstwa postrzegały wszystkie procesy (zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja, logistyka zwrotna, cykl życia produktu itd.) jako całość działalności wpływający na ich konkurencyjność.

2. Jakość w obsłudze klienta

Wyroby i usługi na globalnym rynku noszą miano dobrej lub niskiej jakości. Czym się kieruje klient określając dany produkt jako dobry jakościowo? Ilu ludzi, tyle różnych odpowiedzi, zazwyczaj określających jakość na podstawie cech wyrobu czy usługi. Określając cechy, które w odczuciu klienta spełniają lub nie, jego oczekiwania, można określić poziom jakości wyrobu lub usługi. Taką ocenę jakości można zapisać według wzoru:

$$\text{Jakość [Q]} = \text{rzeczywiste cechy wyrobu} / \text{oczekiwane cechy wyrobu.}$$

Jeśli:

$Q < 1$, to mamy do czynienia z „podjakością” – niedostateczna jakość zagraża pozycji wyrobu lub usługi na rynku prowadzi do spadku sprzedaży i wymaga modyfikacji oferty lub zmiany klienta docelowego;

$Q = 1$, to występuje „jakość pełna”, czyli całkowite spełnienie oczekiwań przez wyrób, usługę;

$Q > 1$, to mówimy wówczas o „nadjakości”. Oferta wytwórcza przewyższa oczekiwania nabywców. Wiąże się to z dodatkowymi kosztami wytwarzania, wyższą ceną i ograniczeniem możliwości zakupu przez klientów.

Należy dążyć do tego, aby stosunek ten był równy jeden (Wawak 1995: 9).

Takie ujęcie jakości nie w pełni jest zgodne z rzeczywistością, ze względu na brak jednolitych, przejrzystych, znanych wszystkim kryteriów oceny cech charakteryzujących jakość. Jak w takim razie tę jakość uzyskać i utrzymać?

W produkcji dla utrzymania pewnego z góry, określonego standardu, używa się wskaźnika DPJ – Dopuszczalny Poziom Jakości. Jego zadaniem jest określenie, czy dany wyrób jeszcze spełnia założony poziom jakości, czy już nie. Jednak są kraje, w których albo jakość została spełniona, albo nie. Świetnie ilustruje to przypadek opisany w gazecie „Toronto Sun”: „Filia IBM z Windsor, Ontario, zamówiła w jednej z japońskich firm dostawę części, określając DPJ jako trzy wadliwe części na każde 10 000 jednostek. W liście przewodnim (który został opublikowany we wspomnianej gazecie) japońskiego dostawcy do IBM, dołączonym do zamówionej partii towaru Japończycy wyjaśniali, jak trudno było im wyprodukować wadliwe części, pisząc „Nam, Japończykom, ciężko jest zrozumieć amerykańskie zwyczaje handlowe. Niemniej jednak do każdych 10 000 części dołączyliśmy trzy wadliwe, które pozwoliliśmy sobie zapakować osobno. Mamy nadzieję, iż to Państwu wystarcza” (Bank 1997: 29).

Mając na uwadze powyższy przypadek, jak zdefiniować jakość? Przeszukując dostępne definicje jakości, w naszej ocenie, najbardziej trafnie została ona określona przez Stonera i Oaklanda. Stoner jakość zdefiniował następująco: „Nie ma jednej definicji jakości. (...) Jakość to poczucie, że coś jest lepsze od czegoś innego. Definicja jakości zmienia się w trakcie życia, z pokolenia na pokolenie, zmienia się w zależności od poszczególnych aspektów ludzkiej działalności” (Stoner, Freeman, Gilbert 1998: 214). Oakland uprościł tę definicję

czyniąc ją bardziej użyteczną i ponadczasową: „Jakość to stopień zaspokajania potrzeb i spełniania wymagań klienta” (Oakland 2002: 32).

Zatem o jakości możemy mówić wtedy gdy nabywca, niezależnie od zasobności portfela, jest zadowolony z zakupionej rzeczy bądź usługi. Zadowolenie nabywcy przekłada się bezpośrednio na wynik finansowy. Jest on źródłem reklamy, nieświadomie pełni funkcję public relations oraz promuje wyrób czy usługę (Frąś 2015: 127).

3. Obsługa klienta – relacje

Każde działanie związane ze sprzedażą lub zakupem wiąże się z nawiązaniem relacji z kontrahentem. Im te relacje będą lepsze, tym sama transakcja przebiegnie pomyślniej. Relacje stanowią podstawę do poznania potrzeb klienta, stanowią też klucz do wzajemnego poznania się i wspólnych oczekiwań. Gdy mamy do czynienia z usługami profesjonalnymi, a do takich zaliczana jest logistyka zwrotna (w uproszczeniu tzw. gospodarka odpadami), relacje te już same w sobie stanowią wartość, która w procesie usługowym będzie miała istotny wpływ na satysfakcję klienta (Chłodnicki 2004: 21–22).

Działania tego typu są określane mianem marketingu relacyjnego i wywodzą się z tak zwanej nordyckiej szkoły marketingu. Powstanie marketingu relacyjnego datowane jest na 1984 rok (Rogoziński 2000: 34). Twórca pierwszej definicji marketingu relacyjnego, L. Berry, określa go jako tworzenie, utrzymanie i wzbogacanie relacji z klientem, przy czym pozyskanie klienta uważa on za pierwszy krok w działalności marketingowej (Chłodnicki 2004: 21–22).

Relacja między partnerami, kontrahentami jest niezwykle ważna z jeszcze jednego powodu – specyfiki usług w logistyce zwrotnej. W tym miejscu wspomnieć należy, iż w przeciwieństwie do pozostałych usług, klient nie ma swobodnego wyboru co do usługodawcy, który będzie odbierać i zagospodarowywać jego odpady. Prawo wyboru ograniczają mu regulacje prawne i przyjęte rozwiązania przez co, poniekąd jest przymusem, ze wskazaniem na przedsiębiorstwo wyłonione w zamówieniu publicznym na odbiór i transport odpadów do instalacji regionalnej (Jedliński 2000: 116). W nieco lepszej sytuacji są przedsiębiorstwa, mają one prawo wyboru kooperanta, który będzie od nich odbierał odpady przemysłowe.

Regulacje prawne w logistyce zwrotnej powodują, iż w zasadzie nie mają one substytutu. Działanie poza przepisami prawa powoduje zupełny brak kontroli nad odpadami, co stanowi bezpośrednie zagrożenie dla środowiska, zdrowia, a nawet życia. Jednocześnie nie zwalnia przedsiębiorcy z odpowiedzialności za podjęcie współpracy z kontrahentem nie posiadającym wszystkich zezwoleń na prowadzenie działalności w zakresie składowania, transportowania i przetwarzania odpadów.

O specyfice gospodarki odpadami decyduje także nieprzewidywalność efektów w długim okresie czasu i nieodwracalność usługi. Obecnie przetwarzanie odpadów jest wykonywane w sposób zgodny z dostępną technologią i wiedzą jaką dysponujemy, nie mniej trudno ocenić ze 100% pewnością, czy poznaliśmy wszystkie skutki takiego działania. Żeby

odpowiedzieć na to pytanie potrzebne jest przynajmniej kilka pokoleń. Zagospodarowanie odpadów jest usługą nieodwracalną, nie da się zatrzymać rozpoczętego procesu i powtórzyć go jeszcze raz, eliminując błędy. Można tylko próbować niwelować skutki błędnych decyzji czy zaniedbań.

Kolejnym istotnym czynnikiem specyfiki usług wpływającym na relacje jest świadomość i wyobrażenie o usłudze oraz sposobie jej przeprowadzenia. W tym miejscu często okazuje się, że wyobrażenia klienta znacznie różnią się z rzeczywistością. Relacje między klientem, a usługodawcą właśnie w tym miejscu będą najbardziej widoczne. Zaufanie do recyklera będzie wynikało z partnerstwa, z umiejętności przekazania wiedzy i pokazania różnych możliwych rozwiązań problemu. Takie podejście do obsługi klienta, przy specyfice usługi jest wręcz niezbędne. Chcąc dobrze i rzetelnie wykonać usługę, o najwyższej jakości, potrzebujemy informacji, której nie uzyskamy lub będzie ona niepełna bez nawiązania relacji z usługodawcą. Biorąc pod uwagę powyższą specyfikę usług gospodarowania odpadami, należy zadać sobie pytanie, kiedy proces obsługi będzie spełniał jakościowe oczekiwania klienta?

4. Obsługa systemowa

W zasadzie odpowiedź na powyższe pytanie jest banalna i można tu przytoczyć po raz kolejny definicję jakości Oaklanda: „Jakość to stopień zaspokajania potrzeb i spełniania wymagań klienta”. Aby tego dokonać, niezbędne jest systemowe podejście do zagadnienia.

Obsługa systemowa angażuje w proces szereg pracowników na różnych poziomach organizacji. Nie jest związana tylko i wyłącznie z tak zwanym biurem obsługi klienta, call center, czy sympatyczną panią w okienku.

W procesie obsługi jednego klienta, dzięki relacjom i poznaniu jego potrzeb, bierze udział od kilku do kilkunastu pracowników w zależności od złożoności zagadnienia. Na „pierwszej linii” są pracownicy handlowi, nawiązujący kontakt z klientem, rozwijający relację i poznający potrzeby klienta. Także ich rolą jest przekazanie informacji dalej, do działu produkcji (sortowni), jaki odpad będzie dostarczony i wspólna decyzja w jaki sposób można go przetworzyć. Kolejna informacja trafia do działu logistyki – jakie jest zapotrzebowanie na kontenery/pojemniki na odpady. Ustalana jest między innymi częstotliwość odbiorów odpadów, rodzaj transportu, wymiany pojemników. Pracownicy biorący udział w pośredniej i bezpośredniej obsłudze są, a przynajmniej powinni być, zaznajomieni z ważniejszymi ustaleniami: na co zwrócić uwagę, co będziemy produkować, jakie kontenery/pojemniki będziemy podstawiać, gdzie są u klienta zlokalizowane itp. Jeżeli te elementy funkcjonują, pasują do siebie jak układanka, a klient nie ma uwag co do sposobu wykonywania usługi, możemy powiedzieć, iż usługa jest świadczona w odpowiedniej dla tego konkretnego klienta jakości. Dokładnie takie same procesy będą przebiegały w przypadku sprzedaży przetworzonych odpadów.

Osiągnięcie takiego poziomu obsługi jest możliwe tylko i wyłącznie w przypadku świadomości i wiedzy wszystkich współpracowników, na każdym szczeblu organizacji. Ponadto muszą oni mieć wiedzę na temat obowiązujących standardów i procedur. Brak tej wiedzy będzie powodował „pęknięcia i wyłomy” w systemie, co doprowadzi do jego upadku. Konieczne jest ciągle doskonalenie systemu poprzez szkolenia pracowników wszystkich szczebli organizacji, kontrole samego systemu i jego elementów oraz ciągła budowa świadomości pracowników. Wilfredo Pareto udowodnił, że 20% przyczyn decyduje o powstaniu 80% błędów, należy zatem skoncentrować się na znalezieniu i wyeliminowaniu tych przyczyn (Jedliński 2000: 312).

Utrzymywanie jakości na tym samym niezmiennym poziomie nie zapewnia jednak stałej przewagi konkurencyjnej. Jest to spowodowane systematycznym wzrostem świadomości społecznej, naciskom na ciągle podnoszenie standardów ochrony środowiska oraz rosnącym wymaganiom klientów. Zmianom tym musi towarzyszyć systematyczny postęp oferowanej jakości. Kluczem do ciągłego podnoszenia jakości są świadomi i wykształceni pracownicy organizacji, od której klienci oczekują wiedzy i kompetencji (Scholz 2015: 30).

5. Modelowanie jakości obsługi klienta

Realizując proces obsługi klienta warto zwrócić uwagę na możliwości modelowania zarówno wzorca usługi, jak i jakości. Dobrze zaprojektowany wzorzec jest jak szablon, który z niewielkimi zmianami zależnymi od potrzeb klienta odpowiada przyjętym standardom jakościowym. Dzięki modelowaniu jakości obsługi klienta możliwe jest ciągle doskonalenie organizacji. Świadomość pracowników uczestniczących w procesie, że mają realny wpływ na konstrukcję wzorca i jego rozwój, wzmacnia ich zaangażowanie i świadomość stawianych im wymogów i zadań.

Utrzymanie i ciągle rozwijanie jakości obsługi jest niestety kosztowne. Kursy, specjalistyczne szkolenia, czy doksztalcanie kadry jest dla pracodawcy sporym obciążeniem. Jednak mając wykształcony zespół, posiadający wiedzę i doświadczenie, modelowanie działania pod potrzeby klienta nie będzie problemem. Należy także wziąć pod uwagę wymierne korzyści jakie niesie ze sobą inwestowanie w wiedzę i rozwój – minimalizacje ryzyka występującego w logistyce zwrotnej.

Zadowolony klient, to klient lojalny, będący najlepszą wizytówką organizacji i nośnikiem pozytywnego wizerunku, co w przypadku gospodarki odpadami jest szczególnie istotną sprawą.

Uwagi końcowe

Podjęty temat okazuje się ważnym problemem ze względu na jakość obsługi klienta w logistyce zwrotnej. Jest to zjawisko nowe, nierozpoznane, ze względu na „nietypowy” produkt,

jakim są odpady. Jak się okazuje, w Polsce istnieje niedobór wiedzy związany z jakością obsługi klienta w gospodarce odpadami. Z przeprowadzonych badań nasuwają się następujące wnioski:

1. Istnieje konieczność podniesienia świadomości pracowników w przedsiębiorstwach logistyki zwrotnej w zakresie jakości obsługi klienta.
2. Obsługa klienta powinna mieć systemowe ujęcie.
3. Jakość obsługi klienta w logistyce zwrotnej ma takie samo znaczenie jak w innych sektorach gospodarki i powinna mieć taki sam poziom jakościowy.

Niniejsza praca ukazała, iż zasadnym jest systemowe podejście do obsługi klienta w logistyce zwrotnej, ponieważ poprzez modelowanie jej procesów zachodzi doskonalenie organizacji.

Literatura

- Bank J. (1997), *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa.
- Chłodnicki M. (2004), *Usługi profesjonalne, od jakości do lojalności klientów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Frańś J. (2015), *Normalizacja i zarządzanie jakością w logistyce*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Jedliński M. (2000), *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo ZSB, Szczecin.
- Oakland J. (2002), *Kompleksowe zarządzanie jakością. Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rogoziński K. (2000), *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Scholz S. (2015), *Jakość usług w procesie gospodarki odpadami na przykładzie sortowni odpadów SELEKT w Piotrowie Pierwszym*, praca dyplomowa pod kierownictwem prof. dr. hab. inż. Józefa Frańśa, Studia Podyplomowe, Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Poznań.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1998), *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Szołtysek J. (2009), *Logistyka zwrotna*, Wydawnictwo Instytutu Logistyki i Magazynowania w Poznaniu, Poznań.
- Wawak T. (1995), *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków.

THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE IN LOGISTICS OF THE RETURN

Abstract: The objective of this article is to put attention to the quality of customer service in the logistics process of returns. This aspect is usually undervalued by the organization from the point of view of its functioning, while it is an important economical and ecological element of the company. Customer service at the highest level of quality in terms of logistics of the return is possible thanks to close cooperation and connection with a close relationship between the cooperants. But to achieve this, it is necessary to engagement the whole team at all levels of the organization of the work, a team of well qualified and highly competent employees. These aspects include this article

Keywords: quality, customer service, reversed logistics

Cytowanie

- Frańś J., Scholz S., Olsztyńska I., Frańś T. (2016). Jakość obsługi klienta w logistyce zwrotnej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (79), 205–211; www.wneiz.pl/frfu.

