

Marzena KRAMARZ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania i Administracji

SKUTECZNOŚĆ FLAGOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA SIECI DYSTRYBUCJI WYROBÓW HUTNICZYCH

Streszczenie. Celem badań zaprezentowanych w artykule było wskazanie cech charakteryzujących flagowe przedsiębiorstwa sieci dystrybucji, a także dobór mierników pozwalających ocenić ich skuteczność. Przyjęto założenie, że kluczowym elementem oceny skuteczności flagowych dystrybutorów jest zadowolenie klientów. Uwzględniono zróżnicowane preferencje klientów. Do oceny satysfakcji klientów wykorzystano wskaźnik CSI złożony z elementów logistycznej obsługi klienta.

EFFECTIVENESS OF THE FLAG ENTERPRISE OF THE DISTRIBUTION NETWORK OF SMELTING

Summary. In the article features being characteristic of flag enterprises were shown. Next gauges allowing to assess their effectiveness were selected. An assumption that satisfying customers is a key element of the assessment of effectiveness of flag distributors was made. Diversified preferences of customers were taken into account. A CSI indicator was used for the evaluation of the satisfaction of customers. The Indicator is compound of elements of the logistic customer service.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa tworzące sieć dystrybucji oceniane są nie tylko przez klientów finalnych, ale także przez partnerów w łańcuchu dostaw. Problem sieciowych struktur w ostatnich latach jest szeroko omawiany w literaturze, natomiast istnieje wyraźna luka w zakresie doboru mierników oceny sukcesu przedsiębiorstw uczestniczących w sieciach i sposobów ich pomiaru. Luki teoretyczna i empiryczna w tym obszarze dotyczą zwłaszcza doboru

mierników sukcesu dla różnych modeli biznesu przedsiębiorstw dystrybucyjnych, tworzących relacje sieciowe. Jak podkreślają C. Autry i S. GrifTis, w rzeczywistości dokładne zbadanie zależności sukcesu danej sieci dostaw w stosunku do konfiguracji jej struktury może być trudne ze względu na wiele innych czynników, wpływających na wyniki poszczególnych przedsiębiorstw i całych sieci dostaw. Problem oceny efektywności i skuteczności współpracujących przedsiębiorstw szerzej omawiany jest w odniesieniu do zintegrowanych łańcuchów dostaw. Autorzy doskonalący metodykę oceny łańcuchów dostaw wskazują, że zróżnicowanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami utrudnia pomiary wyznaczonych parametrów oceny.¹

Artykuł opisuje cechy charakteryzujących główne przedsiębiorstwa sieci dystrybucji wraz z zestawem mierników, dzięki którym można ocenić ich skuteczność. Założono, że zadowolenie klientów będzie kluczowym elementem oceny ich skuteczności dodatkowo wzięto pod uwagę niejednorodne predyspozycje klientów co do jakości ich obsługi. Postawiono hipotezę, że branża odbiorców jest kryterium segmentacji istotnie różnicującym preferencje odbiorców w zakresie logistycznej obsługi klienta.

2. Flagowe przedsiębiorstwo sieci dystrybucji

Aktorzy sieci biznesowych wymieniani przez J.R. D'Cruza i A.M. Rugana to flagowa firma (*flagship firm*),² a także dostawcy, odbiorcy, kolaborujący konkurenci oraz pozostałe podmioty. P. Andersen i P. Christensen zauważają, że przedsiębiorstwa flagowe, ze względu na swoją pozycję w sieci, są bardzo ważne w kreowaniu i rozpowszechnianiu innowacji. Nawiązując do stanowiska J.R. D'Cruza i A.M. Rugana można przyjąć, że przedsiębiorstwo flagowe jest predysponowane do: koordynacji sieci i strategicznego przywództwa, pozwalającego na formułowanie strategii dla sieci i dbanie, by była ona zaimplementowana przez pozostałych członków sieci. Uwzględniając natomiast wynik badań S.J. Girod i A.M. Rugman powinno się ten zakres uzupełnić o wymagania stawiane przedsiębiorstwom flagowym: dążenie do oferowania synergicznych korzyści, długoterminowa wizja sieci,

¹ Wpływ typów relacji na wyniki przedsiębiorstw współpracujących w łańcuchach dostaw badali m.in.: Autry C., GrifTis S.: Supply chain capital: The impact of structural and relational. Linkages on firm execution and innovation. "Journal of Business Logistics", Vol. 29, No. 1, 2008; Rittgen P.: A Contract-Based Architecture for Business Networks. "International Journal of Electronic Commerce", Vol. 12, No. 4, 2008; Campuzano F., McDonnell L.R.: Reducing the Impact of Demand Process Variability within a Multi-Echelon Supply Chain. "The Journal of Supply Chain Management", Vol. V, No. 2, 2008; Lambert D., Knemeyer M.: Partnerstwo w ramach łańcucha dostaw. Zarządzanie łańcuchem dostaw. Harvard Business Review, One Press, 2007.

² Podobne postrzeganie sieci można zauważyć w pracach innych autorów, w tym zwłaszcza: Łupnicka A.: Teorie wyjaśniające powstawanie i funkcjonowanie sieci logistycznych. „LOGFORUM”, nr 1, 2, 2005; Stock J.R., Lambert D.: Strategic logistic management. M.C.G, 2001.

zapewnienie stabilizacji biznesowej jako nawiązanie do strategicznej roli centralnego ognia sieci.

Podążając natomiast za H. Mitzbergiem można zauważyć, że role kierownicze kształtowane na poziomie organizacji, badane tradycyjnie w ujęciu zasobów ludzkich, przenoszą się na poziom kształtowania roli organizacji w sieci współpracujących przedsiębiorstw. Takie spojrzenie na rolę organizacji w sieci jest adekwatne zwłaszcza dla sieci zdominowanych. Role interpersonalne wymieniane przez H. Mitzberga: lider, reprezentant, łącznik, znajdują swoje odzwierciedlenie w modelach biznesu przedsiębiorstw kooperujących w sieci. Dla charakterystyki roli przedsiębiorstwa kooperującego w sieci istotne są także role informacyjne (monitorująca, dystrybucji informacji i rzecznika), a także decyzyjne (przedsiębiorca – inicjator, regulator, dysponent – alokacja zasobów i negocjator).

Modele przedsiębiorstw w sieci różnią się więc także ze względu na przejęte bądź powierzone im role. W sieciach dystrybucji można ponadto wskazać przedsiębiorstwa podejmujące rolę organizacji i koordynacji działań w sieci oraz przedsiębiorstwa wykonujące jedynie powierzone im zadania.

Szerokie spektrum literatury z zakresu modeli strategicznych przedsiębiorstw wskazuje na to, jak ważne jest właściwe zdefiniowanie modelu przy analizie strategii przedsiębiorstwa w kontekście zasobów niezbędnych do jej realizacji. A. Afuah³ zauważa, że model strategiczny ma kreować dochody, zależy więc od czynników sektorowych i czynników specyficznych dla danej firmy. Ponadto, organizacja osiąga dochody, używając swoich zasobów do prowadzenia działalności po to, by tworzyć najwyższą wartość dla klienta, jednocześnie sytuując się w sektorze w pozycji umożliwiającej jak największe przechwycenie wartości. Jest to szczególnie istotna charakterystyka dla klasyfikacji modeli biznesu w sieciach współpracujących przedsiębiorstw. Jeszcze inaczej podejście do zdefiniowania modelu strategicznego prezentuje K. Obłój⁴ podkreślając, że model musi być odpowiedzią na trzy pytania:

- Co firma będzie robić?
- Jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje?
- W jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania?

W literaturze rozważającej problemy sieci współpracujących organizacji wymienia się trzy modele strategiczne przedsiębiorstw: operatora, integratora i dyrygenta. Cechą charakterystyczną modelu operatora jest koncentracja przedsiębiorstwa na kluczowych procesach biznesu. Operator realizuje wąsko zakrojone działania w łańcuchu wartości, stąd

³ Afuah A.: Business models. A Strategic Management Approach. McGraw – Hill Irwin, 2004, p. 9-10.

⁴ Obłój K.: Tworzywo skutecznych strategii. PWE, Warszawa 2002.

charakterystyka tego podmiotu jest dobrze ugruntowana na rynku przedsiębiorstw logistycznych (np. DHL).⁵

Drugi model to integrator. Przejmuje on odpowiedzialność za cały łańcuch wartości. Podmiot taki wyodrębnia się w dojrzałych sektorach i budowany jest przez przedsiębiorstwa mające już silną pozycję w łańcuchu dostaw. Ponadto, w wielu publikacjach podkreśla się, iż w modelu tym istotnym elementem jest możliwość kontrolowania i przechwytywania wartości dodanej, tworzonej w ciągu technologicznym: zaopatrzenie – produkcja – dystrybucja.⁶ W. Czakon⁷ uważa natomiast, że integrator, w większym stopniu niż pozostałe modele przedsiębiorstw, kształtuje więzi kapitałowe, a w mniejszym relacyjne i transakcyjne. Dzięki pozycji w łańcuchu dostaw integrator nie jest selektywny, jeśli chodzi o realizowane działania. Kluczowym wyróżnikiem tego modelu jest, więc liczba różnych procesów, realizowanych w łańcuchu wartości.

Trzeci model biznesu wymieniany w publikacji Schweizer L. to dyrygent.⁸ Takie przedsiębiorstwo podejmuje świadomy wybór skupienia się na roli koordynatora działań wielu różnych operatorów, skupiając się na efektywności działania całego łańcucha wartości poprzez elastyczny dobór mechanizmów koordynacji. Janssen M., Feenstra R.⁹ twierdzą, że orkiestracja działań włączonych w sieć biznesu organizacji sprowadza się do tworzenia tymczasowych łańcuchów zorientowanych na wytworzenie produktu, jako „wirtualnej” puli zasobów i kompetencji, które są wykorzystywane do realizacji zamówienia. Zróżnicowanie doboru parterów, relacji między nimi oraz różnice produktowe generują złożone problemy w kreowaniu takich łańcuchów dostaw.

3. Skuteczność przedsiębiorstw dystrybucyjnych

Skuteczność flagowych przedsiębiorstw sieci dystrybucji to zwłaszcza umiejętność zaspokojenia potrzeb odbiorców. Na poziom zadowolenia klienta składa się wiele czynników, takich jak: cena, jakość produktu, a także sposób dostarczenia. Samo pojęcie obsługi klienta

⁵ Specyfikę modelu operatora sieci w swoich publikacjach przybliżył: Czakon W.: Model biznesu operatora a orkiestracja sieci, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami. TNOiK, Katowice 2010.

⁶ Reprezentantami takiego spojrzenia na model integratora są między innymi: Schweizer L.: Concept and evolution of the business models. "Journal of General Management", Vol. 31, No. 2, 2005, p. 31-56; Brzóska J.: Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

⁷ Czakon W.: Model biznesu operatora a orkiestracja sieci, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami. TNOiK, Katowice 2010.

⁸ W literaturze często taki typ koordynacji sieci nazywany jest orkiestracją. Por. Janssen M., Feenstra R.: Service portfolios for supply chain composition: Creating business network interoperability and agility. "International Journal of Computer Integrated Manufacturing", Vol. 23, No. 8-9, 2010, p. 747-757.

⁹ Janssen M., Feenstra R.: Service..., op.cit.

jest bardzo szerokie i ujmuje zarówno elementy przedtransakcyjne (takie jak określenie standardów obsługi, opracowanie polityki obsługi, badania preferencji nabywców), transakcyjne (skoncentrowane na realizacji procesu zamówienia, fizycznym przepływie produktu), jak i potransakcyjne (w tym ocenę zadowolenia nabywcy, serwis, usługi posprzedażowe, gwarancje i reklamacje).

Logistyczna obsługa klienta to głównie elementy transakcyjne obsługi klienta. Ocena poziomu zadowolenia klienta w tym przypadku dotyczy więc takich elementów, jak: czas realizacji zamówienia, terminowość, pewność, kompletność, kompleksowość, elastyczność, dostępność produktów z zapasu, kompetencje personelu obsługi, a także dogodność komunikacyjna. W ocenie elementów logistycznej obsługi klienta warto przybliżyć takie pojęcia, jak jakość, poziom zadowolenia czy satysfakcja klienta. Mitręga M.¹⁰ podaje następującą definicję satysfakcji: „jest to stan odczuwalny przez jednostkę i związany z porównywaniem postrzeganych cech wyrobu oraz oczekiwań jednostki dotyczących tych cech.” Jakość obsługi tworzy się w procesie jej wykonywania, który polega na interakcji wykonawcy z klientem.

Lojalność klienta odnosi się natomiast do zachowania klienta, tego czy chce powracać do danej firmy. Lojalność jest konsekwencją odczuwalnej satysfakcji klienta z dokonanego zakupu, wyrażonej w poziomie zadowolenia klienta.

Na podstawie zaprezentowanych elementów, składających się na poziom zadowolenia klienta w zakresie logistycznej obsługi klienta w tabeli 1 zestawiono kluczowe mierniki, pozwalające na pomiar jakości.

Tabela 1

Mierniki jakości logistycznej obsługi klienta

Mierniki	Charakterystyka
Dostępność produktów z zapasu	Liczba zamówień zrealizowanych kompletnie i terminowo ze stanów magazynowych w stosunku do całkowitej liczby zamówień
Elastyczność	Liczba specjalnych (pod względem czasu realizacji/zamawianej partii/formy produktu) zamówień zrealizowanych kompletnie i terminowo w stosunku do całkowitej liczby zamówień
Niezawodność (pewność, kompletność, terminowość)	Liczba zamówień zrealizowanych niezawodnie (terminowo/pewnie – nie wadliwie/kompletnie) w stosunku do całkowitej liczby zamówień
Parametry dostaw	Częstotliwość dostaw – liczba zamówień zrealizowanych w jednostce czasu Wielkość dostaw – ilość towarów wysłanych w jednostce czasu lub ilość towarów wysłanych w ramach jednej dostawy Wielkość zamawianej partii
Czas realizacji zamówienia	Szybkość działania – okres od momentu nadejścia zamówienia do momentu odbioru towaru przez klienta
Kompletność	Liczba zamówień zrealizowanych kompletnie (pod względem zamawianego asortymentu) w czasie wymaganym przez klienta

Źródło: Opracowanie własne.

¹⁰ Mitręga M.: Marketing relacji. Warszawa 2008.

W literaturze wskazuje się także na zagregowane mierniki pozwalające ocenić poziom zadowolenia klientów. Najczęściej przytaczanym wskaźnikiem jest indeks satysfakcji klienta CSI.¹¹

Wskaźnik CSI (*Customer Satisfaction Index*) służy do pomiaru zadowolenia klientów z oferowanych produktów i usług. Jest to najbardziej kompleksowy wskaźnik oceny zadowolenia klienta. Ponieważ z jednej strony umożliwia kompleksową analizę wszystkich elementów logistycznej obsługi klienta, a z drugiej daje możliwość oceny ważności poszczególnych elementów według preferencji poszczególnych segmentów odbiorców staje się przydatnym i istotnym miernikiem oceny sprawności przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji. Przedsiębiorstwo flagowe uzyskujące wysokie wartości wskaźnika CSI dla poszczególnych segmentów odbiorców buduje przewagę konkurencyjną, pozwalającą na dalsze rozszerzanie relacji sieciowych. Jednak odpowiednio zaprojektowane relacje sieciowe wspomagające procesy logistyczne i rozszerzające zakres procesów związanych z różnicowaniem produktów podnoszą poziom zadowolenia klientów, a więc i wartość wskaźnika CSI dla poszczególnych segmentów.¹²

Kluczowe dla stworzenia odpowiedniego systemu zarządzania relacjami z klientem i osiągnięcia satysfakcji klienta jest dostosowanie strategii obsługi do zidentyfikowanych potrzeb klienta. Jest to szczególnie istotne zadanie dla przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji, które obsługuje najczęściej bardzo zróżnicowane rynki odbiorców. Niezależnie od perspektywy (przedsiębiorstwo, łańcuch dostaw, sieć) formułowania strategii logistycznej obsługi klienta, pierwszym etapem badań jest analiza rynku. Zakończenie etapu badań rynku daje firmie informację o tym, jak kształtują się oczekiwania i preferencje klientów w stosunku do kwestii obsługi klienta. Etap ten pozwala nie tylko określić, które elementy obsługi są dla klientów istotne, ale także, jaka jest przypisywana im relatywna ważność. Stanowi to podstawę do przeprowadzenia segmentacji¹³ całego rynku poprzez wyróżnienie grup o podobnych wymaganiach.

¹¹ Por. Marciniak B.: Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze. „Marketing i Rynek”, nr 11, 2000, s. 22; Kramarz M., Kramarz W.: Wskaźnik logistycznej obsługi klienta jako miernik sprawności integratora sieci dystrybucji, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami. TNOiK, Katowice 2011.

¹² We wcześniejszych publikacjach autorki (Kramarz M. (2009), (2011)) wskaźnik ten wykorzystywany był jako miernik poziomu zadowolenia klientów wybranych węzłów sieci dystrybucji wyrobów hutniczych z uwzględnieniem segmentacji odbiorców.

¹³ Segment rozumiany tu będzie jako grupa odbiorców (klientów) danego przedsiębiorstwa, którą charakteryzować będą te same wymagania i oczekiwania w stosunku do poziomu obsługi klienta.

4. Metodyka badań skuteczności integratora sieci dystrybucji

Do oceny skuteczności przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji wyrobów hutniczych konieczne było zgromadzenie opinii klientów w zakresie standardów logistycznej obsługi klienta. W tym celu opracowano odrębne narzędzie badawcze – kwestionariusz. Badane przedsiębiorstwa (flagowi dystrybutorzy) wskazały łącznie 280 klientów, których określono jako „klientów strategicznych” i do których przesłano kwestionariusze. W odpowiedzi otrzymano 87 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. W grupie tej 14,94% stanowili odbiorcy indywidualni i mikroprzedsiębiorstwa, aż 41,38% to małe przedsiębiorstwa, 34,48% stanowiły przedsiębiorstwa średnie i zaledwie 9,2% to duże przedsiębiorstwa. W opracowaniu narzędzia badawczego wykorzystano konstrukcję kwestionariusza oceny logistycznej obsługi klienta,¹⁴ wzbogaconą o stopniowanie ważności poszczególnych elementów. Zebrane dane pozwoliły na podział klientów na segmenty pod względem preferencji odbiorców w zakresie ważności poszczególnych elementów logistycznej obsługi klienta. Narzędzie badawcze (kwestionariusz ankietowy, skierowany do klientów) skoncentrowane było wyłącznie na pytaniach zamkniętych, dotyczących elementów logistycznej obsługi klienta. Respondenci w pierwszej kolejności porządkowali poszczególne elementy według ich ważności, następnie w 5-stopniowej skali oceniali, jak przedsiębiorstwo flagowe wywiązuje się z poszczególnych elementów. Wyniki pierwszej części badań wykorzystane zostały do segmentacji odbiorców, poszczególne segmenty scharakteryzowano uzupełniająco według danych umieszczonych w metryczce (wielkość przedsiębiorstwa, branża, lokalizacja). Druga część badań posłużyła do oszacowania wskaźników zadowolenia klienta CSI.¹⁵ Na tej części badań skoncentrowano się w niniejszym artykule.

W badaniach empirycznych wyznaczono wskaźnik CSI dla wybranego integratora sieci dystrybucji. Zgodnie z zaprezentowaną metodyką zaproponowano segmentację rynku i przeprowadzono badania ankietowe. Tym samym procedura badawcza składała się z następujących etapów:

- badania ankietowe,
- analiza segmentów odbiorców według stopnia ważności poszczególnych elementów logistycznej obsługi klienta,

¹⁴ Kwestionariusz proponowany przez Christophera M.: Strategie zarządzania dystrybucją. Placet, Warszawa 1999. Zawierał bardziej szczegółowe ujęcie czynników logistycznej obsługi klienta, które jest adekwatne zwłaszcza do oceny przedsiębiorstw logistycznych. W proponowanym kwestionariuszu również zastosowano skalę 5-punktową oceny.

¹⁵ Wyniki tej części badań omawiane były na konferencji Nowoczesność przemysłu i usług, Ustroń 2011 oraz zostały opublikowane jako rozdział w monografii: Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach. TNOiK, Katowice 2011.

- wyznaczenie średnich ocen poszczególnych elementów dla poszczególnych segmentów i przypisanie im stopnia ważności,
- wyznaczenie wskaźników CSI według wzorów:
 - ważne znaczenie cechy dla i-tego wymagania obliczono na podstawie wzoru:

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^K w_j}{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^K w_{ij}}, \quad (1)$$

gdzie:

- w_i – współczynnik znaczenia (waga) i-tego wymagania,
- j – kolejny klient,
- K – suma ankietowanych klientów,
- I – numer kolejnego wymagania,
- N – liczba badanych wymagań,

- wskaźniki CSI oraz procentowe oceny poszczególnych wskaźników CSI obliczono wykorzystując wzory (2)-(4):
wskaźnik CSI:

$$CSI = \sum_{i=1}^N w_i * C_i, \quad (2)$$

gdzie:

- CSI – wskaźnik zadowolenia klientów,
- i – numer kolejnego wymagania,
- N – liczba wymagań uwzględniona w analizie,
- w_i – współczynnik znaczenia (waga) i-tego wymagania,
- c_i – ocena zadowolenia klienta z i-tego wymagania,

- wskaźnik maksymalnego do uzyskania wyniku CSI_{max} wyrażony za pomocą wzoru:

$$CSI_{max} = \sum_{i=1}^N w_i * C_{i_{max}} \quad (3)$$

gdzie:

- CSI_{max} – maksymalny, możliwy do uzyskania wskaźnik CSI,
- $C_{i_{max}}$ – maksymalna możliwa ocena i-tego wymagania,
- w_i – współczynnik znaczenia (waga) i-tego wymagania,
- c_i – ocena zadowolenia klienta z i-tego wymagania.

- procentowy wskaźnik CSI obliczono, korzystając z poniższego wzoru:

$$CSI_{\%} = \frac{CSI}{CSI_{\max}} * 100\% , \quad (4)$$

gdzie:

$CSI_{\%}$ – wartość wskaźnika CSI, wyrażona w procentach,

CSI_{\max} – maksymalny, możliwy do uzyskania wskaźnik CSI.

5. Indeks satysfakcji klienta wybranych flagowych dystrybutorów wyrobów hutniczych

Spośród podmiotów spełniających założenia przyjęte dla integratora (przedsiębiorstwa flagowego) sieci dystrybucji wyrobów hutniczych wybrano jeden, dla którego przeanalizowano kształtowanie standardów obsługi klienta. Analizowany podmiot współpracuje z wieloma dostawcami. Realizuje zadania tradycyjnej hurtowni oraz zadania związane z odroczonej produkcją, w tym zwłaszcza cięcie i gięcie. Sprzedaje szeroki asortyment zróżnicowanym odbiorcom. Jednocześnie nawiązuje relacje formalne i nieformalne z innymi dystrybutorami, w celu zwiększenia kompleksowości realizowanych zadań. W badanym przedsiębiorstwie segmentacja przeprowadzana jest opierając się na branży odbiorcy. W badaniach zaprezentowanych w tym rozdziale skoncentrowano się na ocenie, czy ten sposób segmentacji odbiorców pozwala na różnicowanie strategii obsługi klienta. Dane do analizy preferencji odbiorców pozyskano w wyniku przeprowadzonych badań ankietowych (styczeń – czerwiec 2011). W badaniach ankietowych uwzględniono preferencje odbiorców w zakresie ważności poszczególnych elementów logistycznej obsługi klienta, a także ocenę standardów obsługi klienta, oferowanych przez wybranego integratora.

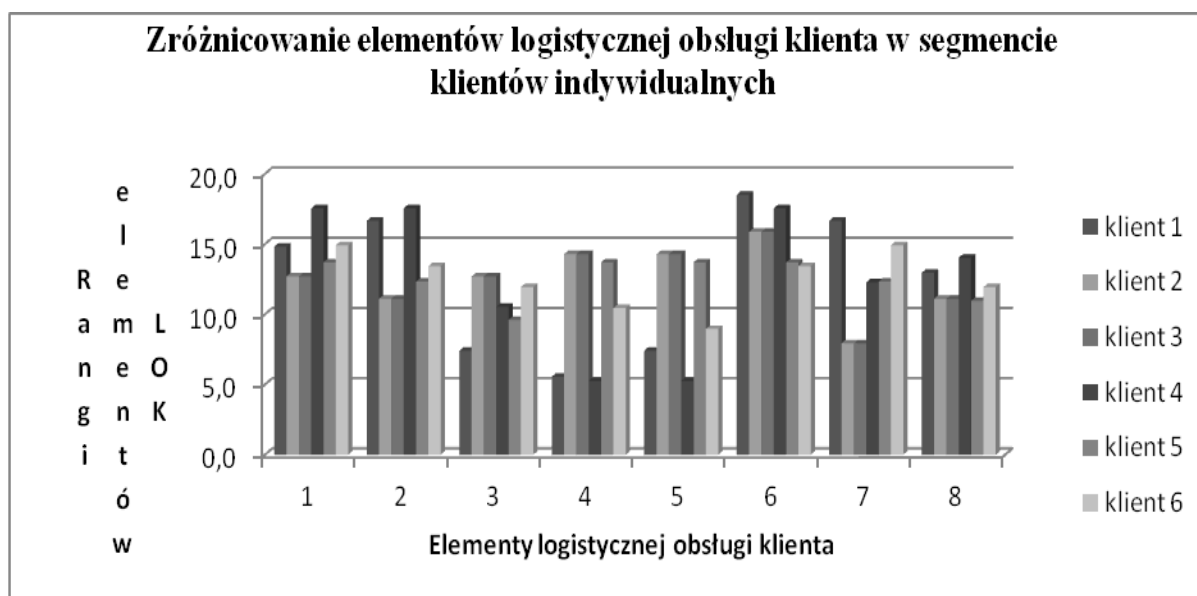
Ponieważ duża część klientów analizowanego centrum serwisowego należy do nabywców mających niestandardowe wymagania, co do wyrobów hutniczych (zarówno pod względem zamawianych ilości, jak i właściwości), zapewnienie tej grupie klientów produktów o powtarzalnej jakości i odpowiedniej, zgodnej z ich oczekiwaniami obsługi transakcji jest drogą do utrzymania ich lojalności.

Klienci badanego przedsiębiorstwa flagowego (centrum serwisowe) stanowią zróżnicowaną grupę pod względem swoich preferencji i oczekiwań zarówno w przypadku produktów, jak i w kwestiach związanych z obsługą. Analiza preferencji klientów w stosunku do ważności poszczególnych elementów logistycznej obsługi klienta przeprowadzona została na podstawie segmentacji branżowej stosowanej w przedsiębiorstwie. Kluczowi odbiorcy to segment S4 – produkcja maszyn i urządzeń oraz segment S12 – nabywcy indywidualni (w tym także mikroprzedsiębiorstwa dowolnych branż). W segmencie S4 przeważają średnie

przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie śląskim. Pozostałe segmenty stanowią proporcjonalnie podobny udział w przychodach ze sprzedaży produktów analizowanego integratora sieci. W analizie przyjęto następujące oznaczenia segmentów: S1 – wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę, S2 – budownictwo, S3 – produkcja wyrobów z metali, S4 – produkcja maszyn i urządzeń, S5 – produkcja maszyn biurowych i komputerów, S6 – handel wyrobami hutniczymi, S7 – produkcja sprzętu RTV, S8 – produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, S9 – produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, S10 – produkcja pozostałego sprzętu transportowego, S11 – produkcja sprzętu AGD, S12 – nabywcy indywidualni i mikroprzedsiębiorstwa, oraz oznaczenia elementów logistycznej obsługi klienta: 1 – czas realizacji zamówienia, 2 – terminowość realizacji zamówienia, 3 – kompletność, 4 – elastyczność w reakcji na nietypowe formy produktu, 5 – elastyczność w reakcji na nietypowe partie produktów, 6 – dostępność produktów z zapasu, 7 – lokalizacja przedsiębiorstwa, 8 – kompetencje personelu obsługi.

Przeprowadzona analiza ważności poszczególnych elementów nie wykazała istotności gromadzenia się wyników w segmentach według branż. Odległości euklidesowe pomiędzy poszczególnymi segmentami były niższe lub porównywane do odległości wewnątrz skupienia. Analizując pozycjonowanie elementów logistycznej obsługi klienta przez segment S12 można zauważyć, iż przeważają wysokie rangi przyznane takim elementom, jak: czas realizacji zamówienia, terminowość realizacji zamówienia oraz dostępność produktów z zapasu. Lokalizacja przedsiębiorstwa natomiast otrzymała bardzo zróżnicowane rangi, podobnie jak obydwie typy elastyczności. W grupie tej znajdują się najliczniejsi reprezentanci odbiorców wyrobów badanego integratora, jednakże ze względu na niewielkie partie zamówień, nie generują wysokich przychodów, a jednocześnie jest to grupa, którą cechują najwyższe koszty transakcyjne. Biorąc pod uwagę te cechy, segment ten nie stanowi segmentu kluczowych odbiorców. Stąd strategia preferowana dla klientów w tym skupieniu powinna się koncentrować na skracaniu czasu realizacji zamówienia poprzez oferowanie standardowych produktów, dostępnych z zapasu.

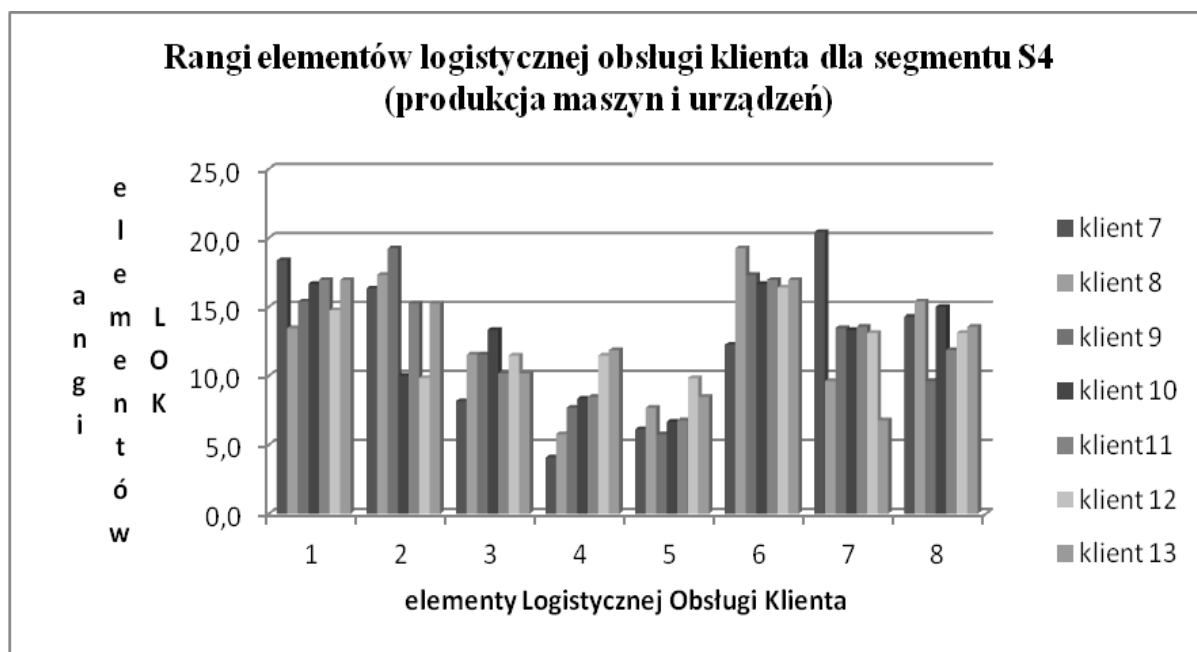
Klienci skupieni w segmencie S4 określili wagę elementów bardzo podobnie jak klienci skupieni w segmencie S12, przy czym odpowiedzi wskazywały na mniejsze zróżnicowanie znaczenia poszczególnych elementów zarówno w skali klientów, jak i średniej oceny poszczególnych elementów. Również w tym przypadku najmniejszą zgodność uzyskały takie elementy jak elastyczność oraz lokalizacja przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Zróżnicowanie elementów logistycznej obsługi klienta w segmencie klientów indywidualnych

Fig. 1. Diversifying elements of the logistic customer service in the section of individuals customer

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 2. Zróżnicowanie rang elementów logistycznej obsługi klienta dla segmentu S4

Fig. 2. Diversifying ranks of elements of the logistic customer service for the S4 section

Źródło: Opracowanie własne.

Pozostałe segmenty wskazują podobne wahania w ocenie ważności poszczególnych elementów logistycznej obsługi klienta. Tendencja do wyróżnienia czasu realizacji zamówienia, terminowości oraz dostępności produktów z zapasu są również zauważalne w tych segmentach. Wskazuje to na silne znaczenie strategii wypychania (*push*) w przypadku badanego integratora. Zdecydowanie mniejsza grupa klientów wskazuje na wysoką wagę elastyczności, a co za tym idzie strategii ssania (*pull*). Nie można jednakże zapominać, że to właśnie działania związane z różnicowaniem produktu i dostosowywaniem go do indywidualnych preferencji tej wąskiej grupy odbiorców generują wysoką wartość dodaną, która jest szansą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Przeprowadzona analiza wskazuje, iż branża nie jest właściwym kryterium wyodrębniania segmentów dla potrzeb kształtowania strategii logistycznej obsługi klienta badanego integratora sieci dystrybucji wyrobów hutniczych.

Kolejnym etapem prowadzonych badań było wyznaczenie wskaźnika CSI dla poszczególnych segmentów (tabela 2).

Tabela 2

Wskaźniki CSI

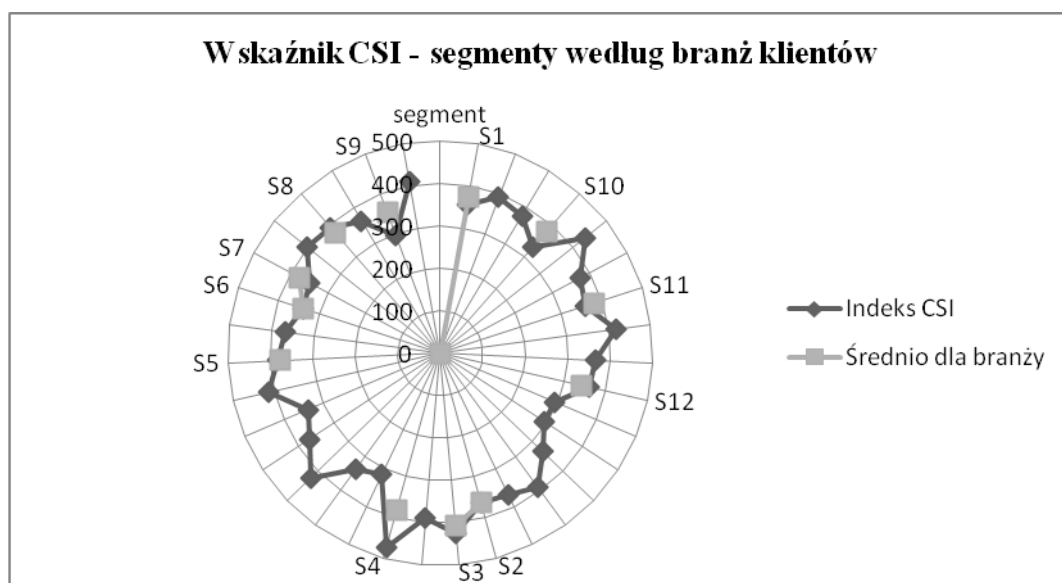
INDEKS CSI (średnio dla branży)	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
CSI	374,45	363,10	406,01	381,83	377,58	341,2	375,628	377,81	354,17	380,38	381,49	340,58
CSI _{max}	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
CSI _%	74,89	72,62	81,20	76,367	75,51	68,24	75,12	75,56	70,83	76,08	76,29	68,12

Źródło: Opracowanie własne.

Otrzymane wyniki, wskazują na niewielkie różnice w ocenie jakości obsługi klienta w poszczególnych segmentach. Uzyskany wynik nie jest zadowalający. Integrator sieci dystrybucji powinien dążyć do takiego kształtowania potencjału własnego i relacji sieciowych, by zapewnić ponad 85% zapewnienie standardów, a dla kluczowych segmentów nawet ponad 95%. Na rys. 3 zaprezentowano wyniki badań w zakresie wskaźnika CSI dla poszczególnych branż odbiorców.

Wskazanie elementów logistycznej obsługi klienta priorytetowych w budowanej polityce obsługi klienta wymaga ponownego przeprowadzenia segmentacji odbiorców na podstawie innych niż dotychczasowe kryteria.

Kolejnym etapem była analiza ocen, jakie poszczególni klienci przyznali badanemu integratorowi dla wywiązywania się z ustalonych standardów logistycznej obsługi klienta. W analizie uwzględniono także wielkość przedsiębiorstwa, gdzie: 1 – indywidualni nabywcy i mikroprzedsiębiorstwa, 2 – małe przedsiębiorstwa, 3 – średnie przedsiębiorstwa, 4 – duże przedsiębiorstwa.



Rys. 3. Wskaźnik CSI według branż klientów

Fig. 3. Index CSI according to industries of customers

Źródło: Opracowanie własne.

Najslabiej ocenione zostały takie elementy, jak elastyczność w reagowaniu na niestandardowe zamówienia zarówno pod względem formy produktu, jak i zamawianej partii oraz dostępność produktu z zapasu, co przy najwyższej wadze tego parametru przyczyniło się do niskiej końcowej oceny, wyrażonej wskaźnikiem CSI. To właśnie te parametry będą decydowały o sprawności integratora. Jednocześnie wskazują na dwa segmenty odbiorców: zamawiający standardowe produkty na podstawie strategii push (priorytetowa dostępność produktu z zapasu) oraz wymagający zróżnicowania produktu i realizację zamówienia na podstawie strategii pull (priorytetowa elastyczność). Pozostałe elementy uzyskały wysoką ocenę powyżej 4,5.

6. Wnioski

Przeprowadzona analiza wykazała skuteczność stosowania wskaźnika CSI z perspektywy poszczególnych przedsiębiorstw flagowych. W dalszych etapach badań analizę elementów logistycznej obsługi klienta uogólniono i badania właściwe przeprowadzono w grupie wszystkich przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji wyrobów hutniczych. Ponadto, zakres przedmiotowy badań rozwinęto o pozostałe elementy, decydujące o skuteczności przedsiębiorstwa flagowego w sieci dystrybucji. Kluczowym wnioskiem z tego etapu badań jest wskazanie indeksu CSI jako wskaźnika pozwalającego mierzyć satysfakcję klientów z oferowanych standardów logistycznej obsługi klienta. Wskazano, że dla potrzeb określenia

skuteczności przedsiębiorstwa flagowego sieci, pomiar elementów logistycznej obsługi klienta powinien być rozszerzony o czynniki dodatkowe, takie jak: penetracja rynku, ograniczenie siły przetargowej dostawców, które łącznie ujęto jako pozostałe cele strategiczne logistyki dystrybucji. Nie potwierdzono hipotezy, że segmenty odbiorców – wydzielone według kryterium branż – istotnie różnicują klientów według elementów logistycznej obsługi klienta. Na podstawie tego wniosku podjęto decyzje o ponownym przeprowadzeniu segmentacji odbiorców.

Bibliografia

1. Afuah A.: *Business models. A Strategic Management Approach*. McGraw – Hill Irwin, 2004.
2. Afuah A., Tucci C.L.: *Biznes internetowy. Strategie i modele*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
3. Andersen P., Christensen P.: *Bridges over troubled water: Suppliers as connective nodes in global supply networks*. "Journal of Business Research", No. 58.
4. Autry C., Griffis S.: *Supply chain capital: The impact of structural and relational Linkages on firm execution and innovation*. "Journal of Business Logistics", Vol. 29, No. I, 2008.
5. Brzóska J.: *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
6. Campuzano F., McDonnell L.R.: *Reducing the Impact of Demand Process Variability within a Multi-Echelon Supply Chain*. "The Journal of Supply Chain Management", Vol. V, No. 2, 2008.
7. Czakon W.: *Model biznesu operatora a orkiestracja sieci*, [w:] Pyka J. (red.): *Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*. TNOiK, Katowice 2010.
8. D'Cruz J.R., Rugman A.M.: *Multinationals as flagship firms: regional business networks*. Oxford University Press, Oxford 2000.
9. Janssen M., Feenstra R.: *Service portfolios for supply chain composition: Creating business network interoperability and agility*. "International Journal of Computer Integrated Manufacturing", Vol. 23, No. 8-9, 2010.
10. Kisperska-Moroń D.: *Virtual logistics as a support for the decomposition process of a supply chain (conceptual reflections)*. "LOGFORUM", Vol. 7, No. 5, 2011.

11. Kramarz M., Kramarz W.: Wskaźnik logistycznej obsługi klienta jako miernik sprawności integratora sieci dystrybucji, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami. TNOiK, Katowice 2011.
12. Lambert D., Knemeyer M.: Partnerstwo w ramach łańcucha dostaw. Zarządzanie łańcuchem dostaw. Harvard Business Review, One Press, 2007.
13. Łupnicka A.: Teorie wyjaśniające powstawanie i funkcjonowanie sieci logistycznych. „LOGFORUM”, nr 1, 2, 2005.
14. Marciniak B.: Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze. „Marketing i Rynek”, nr 11, 2000.
15. Mitręga M.: Marketing relacji. Warszawa 2008.
16. Obłój K.: Tworzywo skutecznych strategii. PWE, Warszawa 2002.
17. Rittgen P.: A Contract-Based Architecture for Business Networks. “International Journal of Electronic Commerce”, Vol. 12, No. 4, 2008.
18. Stock J.R., Lambert D.: Strategic logistic management. MC.G, 2001.
19. Schweizer L.: Concept and evolution of the business models. “Journal of General Management”, Vol. 31, No. 2, 2005.

Abstract

Enterprises forming the distribution network are being assessed not only by final customers but also by partners in the supply chain. In final years widely in literature however the problem of network structures is being discussed a distinct gap exists in the assortment of gauges of the evaluation of the success and manners of their measurement for enterprises sharing in webs. The theoretical as well as empirical gap in this area is regarding especially a selection of measure of successes for different models of the business of distribution companies forming network relations. In the article features being characteristic of flag enterprises were shown. Next gauges allowing to assess their effectiveness were selected. An assumption that satisfying customers is a key element of the assessment of effectiveness of flag distributors was made. Diversified preferences of customers were taken into account. A CSI indicator was used for the evaluation of the satisfaction of customers. The Indicator is compound of elements of the logistic customer service.