

Renata Przeorek-Smyka, Małgorzata Januszewska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze

Logistyczne decyzje obsługi klienta w biurach podróży

Wprowadzenie

Postępująca globalizacja i koncentracja organizacyjno-kapitałowa w turystyce, wyjątkowa turbulencja sytuacji na rynku turystycznym połączona z wysoką i rosnącą konkurencją, zmuszają firmy turystyczne do poszukiwania nowych rozwiązań w sferze organizacji i obsługi ruchu turystycznego. Stąd też firmy turystyczne coraz częściej skłaniają się do stosowania nowych rozwiązań, m.in. z zakresu logistyki, tak w sferze zarządzania, jak również działaniach operacyjnych. Przyczyniają się one nie tylko do obniżenia kosztów, ale także do dostarczenia produktu wysokiej jakości w miejscu i czasie dogodnym dla finalnego odbiorcy. Podstawa koncepcji logistyki tworzona jest bowiem przez myślenie kategoriami wartości i korzyści, a orientacja na klienta ma podstawowe znaczenie we wszystkich systemach logistycznych.

Logistyka kojarzona często z fizycznym przemieszczaniem produktu od dostawcy do nabywcy w kanale dystrybucji, wydaje się mieć ograniczone zastosowanie w przedsiębiorstwie turystycznym. Poddając jednak wnikliwej analizie usługi turystyczne można wskazać obszary, w których wykorzystanie logistyki jest niezbędne, a wprowadzenie rozwiązań z jej obszaru prowadzi do wzrostu efektywności działa-

nia podmiotów gospodarki turystycznej. Dlatego rozwiązania logistyczne znajdują praktyczne zastosowanie we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw turystycznych: zakładach hotelarskich i gastronomicznych, obiektach kulturalno-rozrywkowych i sportowych, biurach podróży, czy firmach transportowych.

Elementy obsługi klienta

Głównym elementem logistyki, który nadaje sens jej działaniom i procesom jest obsługa klienta. Obsługę klienta zwykle traktować się jako narzędzie jednego z instrumentów marketingu mix – dystrybucji. Jednak z czasem koncepcja ta uległa przeobrażeniu. W myśl teorii logistyki odrębne dotąd funkcje przedsiębiorstwa, powinny być połączone mechanizmami zarządzania łańcuchem dostaw. Na ile marketing skupia się na „tworzeniu konsumenta”, to logistyka na sprawnym zaspakajaniu jego potrzeb. Logistyka koncentruje się na metodach poprawy obsługi klienta w celu uzyskania przez firmę przewagi konkurencyjnej i zapewnienia klientowi satysfakcji. U podstaw logistyki marketingowej leżą trzy elementy: szybkie reagowanie na potrzeby klienta, niezawodność obsługi i właściwe relacje. Obsługę klienta postrzega się, więc jako umiejętność lub zdolność zaspokojenia wymagań i oczekiwań klientów głównie, co do czasu i miejsca zamawianych dostaw, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i opakowaniami (Kempny 2001).

W świetle proponowanych określeń logistycznej obsługi klienta, definicją najszerszą, którą można z powodzeniem odnieść do usług, wydaje się ta, która określa obsługę klienta jako wiele wzajemnie sprzężonych czynności logistycznych decydujących o satysfakcji klienta przy zakupie produktu lub usługi. Inna, równie adekwatna do usług wskazuje, że jest to: zespół działań określających bezpośrednie relacje między dostawcą i odbiorcą w związku z przepływem rzeczy i informacji (Baraniecka i in. 2005). Dążenie do odpowiedniej obsługi klienta sprowadza się, zatem do zintegrowanego zarządzania wszystkimi procesami logistycznymi, którego celem jest osiągnięcie niezbędnego poziomu zadowolenia odbiorcy przy możliwie najniższych kosztach.

Przytoczone definicje obsługi klienta określają wskazany proces w dużym uogólnieniu. Ich uszczegółowienia dokonuje Krawczyk (2001), który przez obsługę klienta w ujęciu procesowym rozumie zbiór wszelkich aktywności na poziomie zarządzania oraz na poziomie wykonawczym, związanych z:

- własnym przygotowaniem do przyjęcia i realizacji zamówienia klienta,
- kontaktowaniem się z klientem i obsługą informacyjną,
- obsługą wewnętrzną zamówienia klienta,
- przygotowaniem i wydawaniem zamówionego produktu,
- dostawą produktu do klienta,
- obsługą płatności,

- usługami w zakresie instalacji i niezbędnego szkolenia,
- serwisem gwarancyjnym i pogwarancyjnym,
- możliwościami reklamacji czy zwrotu produktu z uwzględnieniem obrotu opakowaniami,
- wymaganiami ochrony środowiska w procesie sprzedaży i po zakończeniu użytkowania produktu.

Elementy obsługi klienta według klasyfikacji Zinszera i LaLonde'a można rozdzielić na trzy grupy:

- elementy przedtransakcyjne obsługi klienta, czyli programy i strategie firmy, dotyczące m.in. sfery obsługi klienta, np. określenie polityki obsługi, w tym m.in. standardów obsługi, dostępności dla klientów, struktury firmy, poziomu elastyczności jej systemów,
- elementy transakcyjne, do których standardowo zalicza się: czas dostaw, dostępność produktu, elastyczność, częstotliwość, niezawodność, kompletność i dokładność dostaw, dogodność składania zamówień oraz dogodność dokumentacji wymaganej przy składaniu zamówienia,
- potransakcyjne elementy obsługi klienta obejmujące warunki gwarancji i rekompensaty poniesionych kosztów, serwis, procedury składania reklamacji, skargi i wnioski oraz wymianę produktu (Kempny 2001, Christopher 1998).

Z punktu widzenia logistycznej obsługi klienta największe znaczenie posiadają elementy decydujące o zgodnym z oczekiwaniami klienta przeprowadzeniu transakcji kupna-sprzedaży. Elementy przed- i potransakcyjne nie mają bezpośredniego związku z podstawowymi działaniami logistycznymi, wpływają jednak w znaczący sposób na efektywność sprzedaży i poziom obsługi nabywcy.

Należy zauważyć, że rodzaj oraz ranga elementów obsługi klienta zależy od szeregu czynników, z których do najważniejszych można zaliczyć: segment rynku, rodzaj produktu i nasilenie konkurencji.

Decyzje logistyczne obsługi klienta można zatem rozpatrywać w dwóch aspektach:

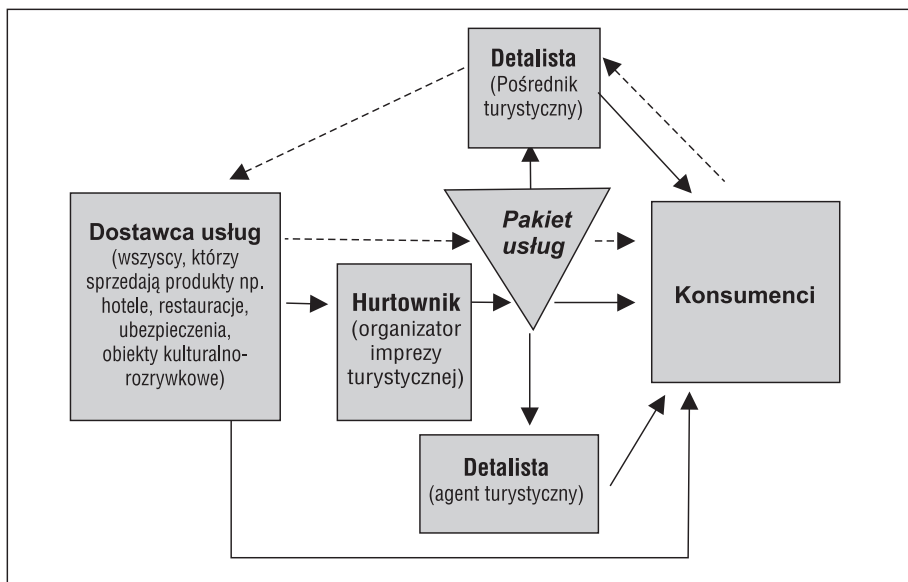
- jako decyzje dotyczące elementów składowych transakcji kupna-sprzedaży, czyli mówiąc inaczej decyzje dotyczące usprawniania elementu systemu fizycznej dystrybucji, i jest to podejście obecnie powszechne w literaturze przedmiotu,
- jako decyzje rozpatrywane w aspekcie sprawności funkcjonowania wszystkich ogniw kanału dystrybucji, od dostawcy surowców do finalnego nabywcy.

W opracowaniu zostanie zwrócona uwaga na cały proces kształtujący zakres obsługi klienta. Na jego poziom duży wpływ ma zarówno struktura łańcucha dostaw, jak też skuteczność jego koordynacji. Taka szeroka analiza aspektów kształtowania omawianego zagadnienia prowadzi do wyjścia poza obsługę klienta utożsamianą jedynie z kształtowaniem relacji z nim poprzez transakcję kupna-sprzedaży, a rozpatrywanie decyzji logistycznych obsługi klienta poprzez pryzmat sprawności i koordynacji działań wszystkich pośredników w kanale dystrybucji, tj. od dostawców surowców i materiałów, poprzez wytwórców produktów i sprzedawców detalicznych do finalnego nabywcy. Wszyscy oni wpływają na poziom obsługi klienta.

Obszary decyzji logistycznych obsługi klienta w biurach podróży

Działania biur podróży w sferze logistyki mają zapewnić gotowość przestrzenno-czasową potencjału usługowego. Prowadzą do synchronizacji przepływu różnorodnych wewnętrznych i zewnętrznych strumieni usług składających się na pakiet turystyczny, takich jak informacje o ofercie, jej strukturze, rozmieszczeniu przestrzennym, wymaganiach klientów.

Natomiast z perspektywy zarządzania logistycznego kanał dystrybucji jawi się głównie jako trasa pokonywana przez produkt z miejsca jego wytworzenia (w najnowszych koncepcjach – od źródeł pozyskiwania materiałów i surowców) do punktu jego sprzedaży lub konsumpcji. W przypadku biur podróży będzie się rozpoczynać u wytwórców cząstkowych usług turystycznych wchodzących w skład poszczególnych produktów, a kończyć na konsumencie – potencjalnym turyście (ryc. 1).



Ryc. 1. Łańcuch dystrybucji logistycznej produktu turystycznego

Z ryciny 1 wynika również, że w zależności od pełnionej funkcji przez biuro podróży, tj. organizatora, pośrednika, czy agenta różny jest zakres decyzji logistycznych wpływających na obsługę klienta. Agent turystyczny ma ograniczone możliwości wpływu na szereg obszarów decyzji logistycznych, tj. np.: lokalizację, transport, dostawców usług i udogodnienia związane z imprezą turystyczną. Największe możliwości w tym względzie posiada touroperator. To on kształtuje w dużej mierze elementy logistycznego kanału dystrybucji i to przede wszystkim do niego będą odnosić się dalsze rozważania.

W biurach podróży można wskazać dwuparametryczność decyzji logistycznych nierozłącznego współdziałania odnoszące się w praktyce do dwóch obszarów:

- kształtowania bezpośrednich i pośrednich kanałów dystrybucji, które zwłaszcza w podmiotach organizacji i pośrednictwa usług turystycznych wiążą się m.in. z: określeniem ilości, rodzaju i standardu usług tworzących pakiet turystyczny (produkt turystyczny), rezerwacją usług u ich wytwórców, lokalizacją punktów sprzedaży oferty, obsługą klientów (czyli logistyki podaży lub kształtowania zasobów firmy na potrzeby klienta),

- zapewnieniem konsumpcji usług turystycznych w wyniku przemieszczania popytu do miejsc recepcji turystycznej, tj. pomoc m.in. w rezerwacji transportu, załatwieniu formalności, doradztwo, gwarancja jakości zakupionej oferty, monitoring poziomu usług tworzących produkt turystyczny u dostawców, szybkość reakcji na sytuacje nieprzewidziane (czyli logistyka popytu lub kształtowania konsumpcji produktu turystycznego).

Natomiast do szczegółowych elementów (cech) logistycznej obsługi klienta w biurach podróży można zaliczyć:

- dostępność produktu – łatwość dotarcia do produktu, warunki jego zakupu,
- czas dostawy – podstawową cechą turystyki jest sztywność podaży, wynikająca z braku możliwości przemieszczania walorów turystycznych, stąd popyt musi być ruchomy. Zatem to turysta udaje się w miejsce występowania podaży. Czas dostaw będziemy rozumieć jako czas przemieszczania się turysty. Stąd nie tylko chodzi o czas podróży, lecz także o bezpieczeństwo, wygodę, udogodnienia wizowe i paszportowe, czas oczekiwania na granicach, zgodność warunków i czasu dotarcia w miejsce przeznaczenia z deklarowanym standardem itp.,

- elastyczność systemu dystrybucji – zdolność systemu do odpowiedzi na różnorodne, komplementarne i nieoczekiwane potrzeby klienta, do których można zaliczyć m.in. indywidualizację elementów oferty, zmiany w terminach płatności, rezerwację dodatkowych atrakcji,

- usuwanie błędów i dysfunkcji – sprawność procedur i czas niezbędny do usuwania błędów, takich jak: pomyłki w fakturach, niezgodności między sprzedaną a otrzymaną usługą, czas załatwiania reklamacji itp.,

- system informacyjny – zdolność systemu informacyjnego firmy do udzielenia dokładnej i szybkiej informacji klientom, zgodnie z ich wymaganiami,

- usługi posprzedażowe – występują raczej sporadycznie, gdyż konsument nie nabywa prawa własności do usługi, a jedynie prawo do korzystania z niej. Można zaliczyć tu np. certyfikaty potwierdzające zdobyte umiejętności, wiedzę i dokonania, obniżenie ceny sprzedaży produktu turystycznego, m.in. w oparciu o kartę frankfurcką. Główne obszary decyzji logistycznych obsługi klienta w biurze podróży przedstawia tabela 1.

Wśród decyzji logistycznych, wpływających na optymalne kształtowanie struktury logistycznej sieci zależności decydującej o poziomie obsługi klienta, należy wymienić przede wszystkim decyzje odnoszące się do lokalizacji, w tym rozmieszczenia pośredników turystycznych i ich wyposażenia w urządzenia usprawniające

Tab. 1. Decyzje według działalności logistycznej w biurach podróży

Rodzaj działalności logistycznej	Przedmiot decyzji	Korzyść dla klienta
Lokalizacja/ infrastruktura	<ul style="list-style-type: none"> – liczba pośredników handlowych (agentów) i ich rozmieszczenie, sprzedaż przez Internet, – liczba i rozmieszczenie miejsc recepcji turystycznej, – wyposażenie punktów sprzedaży – materialne otoczenie świadczenia usługi 	<ul style="list-style-type: none"> – większa liczba i/lub odpowiednie rozmieszczenie zwiększa dostępność produktu i skraca czas dotarcia do oferty, – odległość miejsc destynacji turystycznej wpływa na czas podróży, – dysponowanie odpowiednimi urządzeniami usprawnia usuwanie błędów i dysfunkcji
Transport i magazynowanie	<ul style="list-style-type: none"> – pojemność, wyposażenie punktów sprzedaży (np. stojaków, powierzchni do przechowywania materiałów promocyjnych), – środki transportu 	<ul style="list-style-type: none"> – rodzaj i standard środka transportu wpływa na jakość całej oferty oraz tzw. czas dostaw
Zapasy	<ul style="list-style-type: none"> – ilość, rodzaj i standard usług zarezerwowanych u ich bezpośrednich wytwórców, – utrzymywanie poziomu materiałów promocyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> – „zapasy” produktu turystycznego wpływają na liczbę transakcji kupna-sprzedaży, – materiały promocyjne zapoznają klienta z ofertą, stanowią materialny obraz usługi
Obsługa nabywców	<ul style="list-style-type: none"> – wyznaczanie poziomu obsługi nabywców (np. badania preferencji nabywców), – zagwarantowanie kadry do obsługi, szkolenia 	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększa satysfakcję klienta
Przepływ informacji	<ul style="list-style-type: none"> – szybkość, kompletność systemów informatycznych, – komputeryzacja procesu zakupu, – korzystanie z EDI, łączności satelitarnej, – integracja aplikacji informacyjnych z procesami logistycznymi. 	<ul style="list-style-type: none"> – uelastycznia funkcjonowanie systemu, – usprawnia funkcjonowanie systemu obsługi klienta – zwiększa szybkość i kompletność informacji, – usuwanie błędów i dysfunkcji, – pozwala skrócić czas obsługi klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Laskowska-Rutkowska (2001), Świerczek (2006), Witkowski (1995).

obsługę. W sferze zarządzania procesami logistycznym na uwagę zasługują decyzje logistyczne obejmujące: wyznaczenie poziomu obsługi klientów, wybór standardu i rodzaju środka transportu, wybór podejścia odnośnie kształtowania poziomu i struktury „zapasów”.

Dla poszczególnych elementów logistycznej obsługi klientów w biurze podróży można wskazać również zestaw charakterystycznych dla omawianej branży mierników (tab. 2).

Tab. 2. Mierniki elementów logistycznej obsługi klienta w biurze podróży

Element obsługi klienta	Mierniki
Dostępność produktu	<ul style="list-style-type: none"> - wielkość sprzedaży do ilości przygotowanego produktu do sprzedaży, - liczba obsługiwanych klientów, - łatwość i elastyczność, z jaką klient może kupić wybrany pakiet lub usługę, - stopień nasycenia obszaru biurami podróży, np. liczba biur podróży (agentów) na 10000 mieszkańców, - udział popytu niezaspokojonego do ogółu popytu (braki towarowe), jest trudny do pomiaru z powodu dużej heterogeniczności i substytucyjności produktu turystycznego, - czas upływający od zapłaty za produkt do jego konsumpcji
Czas dostawy	<ul style="list-style-type: none"> - czas trwania podróży, - dogodność środka transportu, - czas oczekiwania na podróż, - transfer z domu na lotnisko i z lotniska do hotelu,
Elastyczność systemu dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> - czas reakcji na specjalne wymogi
Usuwanie błędów i dysfunkcji	<ul style="list-style-type: none"> - udział składanych reklamacji do ogółu sprzedanych ofert, - czas reakcji na błędy i czas usuwania dysfunkcji
System informacyjny	<ul style="list-style-type: none"> - wiarygodność i kompletność informacji o produkcie, np. bank danych o stopniu zadowolenia klientów z produktu, - szybkość, dokładność i szczegółowość informacji – np. częstość organizowania study tour dla agentów, - dostępność do informacji, np. nakład katalogu, obecność strony internetowej, liczba agentów sprzedająca produkt

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

1. Dla biura podróży działania logistyczne mają istotny wymiar, głównie na poziomie obsługi klientów, jednak z uwzględnieniem całej trasy pokonywanej przez produkt turystyczny w kanale dystrybucji.

2. Kierunek podejmowanych działań w obszarze usprawnień funkcjonowania firmy turystycznej to koordynacja procesów i dążenie do rozwiązań systemowych.

3. Logistyka wnosi znaczący wkład w umacnianie walorów jakościowych świadczonych przez biura podróży usług.

Literatura

- Christopher M., 1998, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Baraniecka A., Rodawski B., Skowrońska A., 2005, *Logistyka – ćwiczenia*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.

- Kempny D., 2001, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa.
- Krawczyk S., 2001, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa.
- Laskowska-Rutkowska A., 2001, *Kompresja czasu w sferze logistyki. Zastosowanie macierzy funkcjonalno-decyzyjnej*, *Logistyka*, 6, 29.
- Syratt G., Archer J., 2003, *Manual of Travel Agency Practice*, Elsevier-Butterworth-Heinemann: Amsterdam, Boston, Heidelberg, London, New York.
- Świerczek A., 2006, *Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania logistycznego – próba syntezy*, *Logistyka*, 4, 3.
- Witkowski J., 1995, *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.