

# Zrozumieć potrzeby klienta

Wykładowca prestiżowej uczelni amerykańskiej MIT Jonathan L.S. Byrnes, w swojej najnowszej książce „Islands of profit in a sea of red ink” wskazuje na fundamentalne zmiany zachodzące w zakresie strategii obsługi klienta.

W przeszłości dostawcy stawiali sobie za cel dotrzymywanie obietnic. Typowymi hasłami tego okresu były deklaracje w stylu: „zagwarantować klientowi to, co chce i kiedy chce” lub „w pełni wypełniać wymogi klienta”. Dzisiaj pionierskie organizacje przededefiniują wcześniejsze założenia, stawiając na pierwszym miejscu takie wartości jak: bycie proaktywnym i przewidywanie przyszłych potrzeb klienta oraz zrozumienie potrzeb klienta nawet lepiej niż on sam. Ponieważ większość odbiorców usług sukcesywnie ogranicza liczbę dostawców, muszą oni w sposób szczególny wyróżnić się od konkurencji – przede wszystkim budując dodatkową wartość dla klienta. Proces tworzenia dedykowanych rozwiązań obejmuje po pierwsze zrozumienie biznesu odbiorcy usług, a po drugie wzajemnych zależności kosztowych. Dostawca szukając optymalizacji procesowych zgodnych z interesem swojego partnera powinien potrafić postawić się w położeniu swojego odbiorcy. Podejmowane na tej podstawie działania doskonalące serwis, zwiększając najczęściej zyskowność nie tylko klienta, ale i sa-

mego dostawcy. Przenoszą partnerstwo na wyższy poziom i generują korzyści wykraczające poza wyłącznie atrakcyjną cenowo ofertę konkurencji.

### Odnaleźć się w automotive

Przykładem takich właśnie relacji może być wieloletnia współpraca Raben Transport z General Motors stanowiąca, z jednej strony marzenie większości operatorów transportowych, a z drugiej wielkie wyzwanie, któremu tylko nieliczni potrafią sprostać. Wysokie rygory jakościowe oraz istotna fluktuacja popytu w tej branży powodują, że firmy, które nie potrafią elastycznie i niezawodnie dostosować się do zmian, nie będą zdolne realizować zleceń zgodnie z wymogami klienta.

Ponad 10 lat temu spółka Raben Transport podpisała umowę z pierwszym klientem z rynku automotive. Przez ten czas firma poznała specyfikę branży, dzięki czemu w oparciu o zdobyte doświadczenie mogła proponować kolejnym kontrahentom modele współpracy szyte na miarę.

### Studium przypadku

Zakres współpracy obejmuje dostawy w systemie Just In Time, bezpośrednio na linię produkcyjną. Operator, zgodnie z koncepcją lean management, dostarcza towar do fabryki ułożony według kolejności etapów produkcyjnych. W tym modelu współpracy odpowiedzialność za sekwencyjne ułożenie komponentów spoczywa zarówno na dostawcy, jak i na przewoźniku, który nadzoruje załadunek. Raben Transport obsługuje dziewięć linii produkcyjnych zlokalizowanych w różnych częściach Europy. Miesięcznie realizowanych jest prawie 2500 zleceń. Kontrakt nie definiuje wolumenów, a oferta bazuje na danych historycznych, które zmieniają się w zależności od popytu. Firma świadoma specyfiki procesu produkcji w systemie Just In Time wprowadziła rozwiązania, które pozwalają natychmiast reagować na nagłe zmiany poziomu zamówień. Przyspieszone odbiory i dostawy realizowane są w oparciu o podwójne obsady lub transporty specjalne, samochodami o tonażu do 3,5 tony.

### Zaawansowane zarządzanie

W obsługę zleceń zaangażowany jest tabor – ponad 150 własnych ciągników siodłowych oraz prawie dwukrotnie większa liczba naczep w systemie standby trailer w pięciu lokalizacjach w kraju i za granicą. Zgodnie z strategią Grupy Raben tabor nie może być starszy niż pięć lat, flotę tworzą więc pojazdy spełniające normę Euro4 i Euro5. Zarządzanie tak dużą liczbą pojazdów wymaga zastosowania zaawansowanych technologii oraz nowoczesnych rozwiązań. Stałą kontrolę nad pojazdami Raben Transport w czasie rzeczywistym zapewniają komputery pokładowe zintegrowane z monitoringiem satelitarnym. Wspomniana technologia jest wykorzystywana nie tylko do wyznaczania korytarzy przejazdowych. Dyspozytor, dzięki ciągłemu monitorowaniu floty, ma możliwość natychmiastowej reakcji na wszelkie zmiany dotyczące zamówienia i otrzymuje alerty przy odchyleniach. Komputer pokładowy pozwala analizować czasy pracy kierowców



i określić aktualne miejsce na trasie. Dzięki temu dyspozytor może zlecić kierowcom wykonanie przyspieszonej dostawy poprzez zamianę ciągników znajdujących się w bliskiej lokalizacji. To rozwiązanie pozwala na skrócenie czasu dostawy z 36 do nawet 18 godzin. Stałą kontrolę nad flotą zapewnia również dedykowany dyspozytor do określonej grupy pojazdów. – Odpowiadając na potrzeby klientów, wymieniliśmy wszystkie nasze zestawy na typ mega, dodatkowo w standardzie XL, zapewniający większą stabilność i bezpieczeństwo ładunku. Obecnie stosowane rozwiązanie telematyczne umożliwi lokalizację naszej floty, co w efekcie pozwala na niemal natychmiastowe dostosowanie się do „specjalnych” potrzeb GM, do których najczęściej należą kilkunastogodzinne przyspieszanie dostaw samochodów będących już w tranzycie. Dzięki temu możemy zlokalizować i oddelegować do realizacji takiego zadania odpowiedni ciągnik lub ciągniki, często bez konieczności podwójnej obsady – mówi Marcin Smoliński, kierownik Działu Transportu, Raben Transport

## Stała kontrola

W tak dużym kontrakcie ważne jest, aby zapewnić stały przepływ informacji. Do tego celu operator dedykował pracownika operacyjnego, który odpowiada za kontakty customer servis po stronie polskiej, niemieckiej oraz hiszpańskiej i dostępny jest 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Komunikację pomiędzy dyspozytorem a kierowcą zapewnia interfejs, w który wyposażono całą flotę. To rozwiązanie całkowicie zautomatyzowało przepływ informacji, który dotychczas odbywał się przez sieć GSM. Dane, dotychczas wprowadzane ręcznie, obecnie przesyłane są w wersji elektronicznej, co zminimalizowało niemal do zera prawdopodobieństwo powstania błędu ludzkiego. Zlecenia dostarczane są poprzez interfejs i następnie przekazywane bezpośrednio na terminale kierowców. W otrzymanym komunikacie kierowca znajduje wszystkie informacje niezbędne do wykonania zlecenia, takie jak: numer zlecenia, trasy oraz adres załadunku. Ponadto kierowcy mogą przysyłać do centrali skany POD przy użyciu komputera pokładowego zaraz po dostarczeniu przesyłki. – Kluczową rolę w utrzymaniu trwałych relacji odgrywiają pracownicy operacyjni, którzy są w bezpośrednim kontakcie z GM.



### DOSTAWY SEKWENCYJNE

**LUIZA KUDZIA-ŻELAZKO**  
KIEROWNIK ODDZIAŁU  
CHORZÓW GM  
RABEN TRANSPORT

*Dostawy sekwencyjne LRS stanowią ok. 10% dostaw, które świadczymy dla klienta. Jest to specyficzny rodzaj usługi, podczas której towar trafia do odbiorcy w odpowiedniej kolejności i ułożeniu na następie. Niezmiernie ważnym ogniwem w tego typu transportach są kierowcy, oddelegowani do tego projektu, specjalnie przeszkoleni pod kątem kontroli poprawności załadunku. Kierowca musi znać i weryfikować, wg tzw. „pick list”, takie szczegóły jak: kolejność ułożenia opakowań, ich ilość oraz właściwa strona naczepty, po której powinny się znajdować opakowania z danej „pick listy”. W przypadku dostaw typu LRS jedno z ogniw łańcucha, odpowiedzialne za sekwencjonowanie występujące w postaci odrębnej dostawy usługi, zostało wyeliminowane, a rola ta została zastąpiona przez zintegrowane działania dostawcy i przewoźnika, co w efekcie skraca czas dostawy części na produkcję, ale jednocześnie wymaga dyscypliny w zakresie przygotowania części do wysyłki i kontroli załadunku. Jakakolwiek niezgodność związana z błędną sekwencją niesie za sobą ryzyko opóźnień w procesie produkcyjnym. Nam – przewoźnikowi udało się osiągnąć 100% skuteczności dostaw jednej z takich linii, zarówno pod kątem terminowości, kompletności przesyłek, jak i prawidłowej sekwencji.*

Rola tych osób nie ogranicza się tylko do przekazywania informacji o przesyłkach, ale stanowi również pierwszy kontakt w zleceniach dodatkowych, tzw. specjalnych – tłumaczy Luiza Kudzia-Żelazko.

## Potencjał pracowników

Zarządzający firmą Raben Transport są świadomi znaczenia umiejętności personelu w każdym przedsięwzięciu, dlatego realizują strategię ich rozwijania poprzez specjalistyczne szkolenia oraz systemy motywacyjne. Szczególny nacisk kładziony jest na poszerzenie umiejętności kierowców, ponieważ ich zakres odpowiedzialności wykracza poza zwyczajowy załadunek i rozładunek. Na podstawie dokumentu PuS (pick up sheet), który w tym kontrakcie stanowi podstawowy rodzaj zlecenia – sprawdzają – za pomocą odpowiednich kodów, czy dostawca prawidłowo skompletował ładunek, a w przypadku dostaw sekwencyjnych kontrolują prawidłową kolejność załadowanych części. – Nasi kierowcy biorą udział w specjalnych szkoleniach z obsługi załadunków, wg dokumentu „pick up sheet”. Warsztaty takie odbywają się zaraz po rekrutacji oraz cyklicznie raz w roku lub częściej, w zależności od potrzeb. W obsłudze GM niezmiernie ważna jest informacja

o każdej rozbieżności oraz kondycji opakowań i stabilności ładunku. Dlatego bardzo duży nacisk kładziemy na świadomość kierowców, ponieważ oni mają bezpośredni kontakt z klientem i świadczą o naszym profesjonalizmie – wyjaśnia Luiza Kudzia-Żelazko.

## Jakość w standardzie

Operator stale kontroluje jakość swoich usług. Automatyzacja przepływu informacji wyeliminowała do minimum pomyłki. W przypadku wystąpienia jakichkolwiek niezgodności czy nieterminowego wykonania zlecenia, wyjaśniane są przyczyny metodą 5 WHY oraz opracowywany jest plan naprawczy, który natychmiast zostaje wdrażany. Jakość usług bada również klient. Mierzona jest ona w różnych obszarach. Obejmują one dostawy (terminowość, kompletność dostaw), dokumenty, fakturowanie oraz przepływ informacji. Ponadto cyklicznie odbywają się spotkania operatora z klientem, na których analizowana jest jakość usług. – Od początku naszej współpracy z GM towarzyszą nam wskaźniki jakościowe. Każdy przewoźnik musi spełniać określone KPI. Statystyki jakościowe pokazują, że nasza skuteczność kształtuje się średnio na poz. 98,5-99,5%. Jedyne błędy, na które niejako nie mamy wpływu, stanowią wszelkiego rodzaju czynniki od nas niezależne, a opóźniające lub mogące wpłynąć na opóźnienie w odbiorach lub dostawach przesyłek. W takich sytuacjach informujemy przede wszystkim o zagrożeniach, a w przypadkach znaczących ustalamy z klientem plan działania – dodaje Luiza Kudzia-Żelazko.

Wieloletnia współpraca Raben Transport z General Motors jest przykładem, że pomyślność długofalowego współdziałania wymaga nieustannego zwiększania jakości i kompleksowości usług oraz potencjału do ich realizacji. Przedstawiciele operatora twierdzą, że poprzez złożony i dedykowany zakres rozwiązań, klient postrzega współpracę w dużo szerszym kontekście, tworzonej wspólnie dodatkowej wartości. Potwierdzeniem tego faktu jest wdrażany aktualnie w koncernie model oceny dostawców przez pryzmat „total cost of ownership”, czyli łącznego kosztu użytkowania. W tym modelu cena stanowi tylko jeden z elementów uwzględnianych przy weryfikacji konkurencyjności dostawcy. □