

Monika ODLANICKA-POCZOBUTT
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

Ewa KULIŃSKA
Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Katedra Marketingu i Logistyki

Katarzyna WARZECHA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonometrii

MODELOWANIE RELACJI Z DOSTAWCĄ NA BAZIE DOŚWIADCZEŃ CRM – BADANIA ANKIETOWE

Streszczenie. W artykule przedstawiono wyniki ankiety dotyczące poziomu relacji dostawca – firma – klient przeprowadzonej na wybranej próbie przedsiębiorstw. Przeprowadzone badanie ankietowe oraz pogłębione wywiady bezpośrednie pozwoliły na opracowanie algorytmu zarządzania relacjami z dostawcami oraz optymalizacji procesu realizacji dostaw, który spełniałby oczekiwania badanych przedsiębiorstw. Celem artykułu było wskazanie wstępnych wytycznych do modelowania współpracy z dostawcami opierając się na doświadczeniach CRM (ang. *Customer Relationship Management*) oraz przeprowadzonych badaniach.

Słowa kluczowe: CRM zarządzanie relacjami z klientami, SRM zarządzanie relacjami z dostawcami

MODELLING OF RELATIONSHIP WITH SUPPLIER BASED ON EXPERIENCE OF CRM – SURVEY RESEARCH

Summary. The article presents the results of a survey of the level of relations supplier – company – client carried out on a sample of companies. Conducted survey and in-depth personal interviews allowed us to develop an algorithm of supplier relationship management and process optimization of delivery that meets the expectations of the surveyed companies. The aim of the article was to present initial guidelines for modeling cooperation with suppliers based on the experience of CRM (Customer Relationship Management) and conducted survey.

Keywords: supplier relationship management, customer relationship management

1. Wprowadzenie

We współczesnych procesach gospodarczych obserwuje się rosnące znaczenie partnerstwa jako swoistej strategii umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw. Działania adaptacyjne przedsiębiorstw nie ograniczają się tylko do reorganizacji ich struktur i procesów wewnętrznych, ale także coraz częściej przejawiają się w aktywnym kształtowaniu struktur powiązań rynkowych w układach wertykalnym (współpraca z dostawcami i odbiorcami), a także horyzontalnym (współpraca z konkurentami)¹.

Jednym z przykładów może być partnerstwo wertykalne przedsiębiorstw, czyli łańcuch dostaw, stanowiący sieć powiązanych i zależnych od siebie podmiotów, które działając na zasadzie współpracy, wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe, a także przepływy informacyjne od dostawców do ostatecznych użytkowników². Istotnego znaczenia nabrało pojęcie relacji (łac. *relatio*, *-onis*) – odniesienie, stosunek, kontakt, wzgląd, stosunek do kogoś innego, które jest wzajemnym oddziaływaniem usługodawcy i usługobiorcy oraz jednocześnie doświadczeniem tego oddziaływania³.

Nawiązanie partnerskiej współpracy, bez względu na jej zakres, oznacza odejście od relacji opartych na zasadach wolnorynkowych w stronę innych rozwiązań. Budowanie takich alternatywnych układów musi przynosić konkretne korzyści, bo inaczej nie przyczyni się do powstania przewagi konkurencyjnej. Relacje o charakterze wolnorynkowym zazwyczaj wiążą się z krótkookresowymi umowami, zachowaniem dystansu między stronami, bardzo

¹ Sudolska A.: Strategiczne partnerstwo przedsiębiorstw w ramach łańcucha dostaw. „Logistyka”, nr 2, 2008, s. 2.

² Christopher M.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 14.

³ Gordon I.H.: Relacje z klientem. Marketing partnerski. PWE, Warszawa 2001, s. 149.

ograniczoną współpracą badawczo-rozwojową i dużą liczbą dostawców dla każdego komponentu⁴. Postuluje się, by współpraca między uczestnikami łańcucha dostaw oparta była na związkach o charakterze długofalowym, ściśle wiążącym strony, polegającym na wzajemnym zaufaniu, otwartości, wspólnym dzieleniu ryzyka i zysków⁵.

Pojawienie się koncepcji CRM (ang. *Customer Relationship Management*) i pozytywne doświadczenia z jej wdrażania spowodowały rozwój między innymi takiej koncepcji jak SRM (ang. *Supplier Relationship Management*), stanowiącej przeniesienie podobnych założeń do zarządzania interakcjami (wzajemnym oddziaływaniem) przedsiębiorstwa z organizacjami, które dostarczają produkty i usługi – z dostawcami.

Celem artykułu było wskazanie wstępnych wytycznych do modelowania współpracy z dostawcami bazując na doświadczeniach CRM (ang. *Customer Relationship Management*) oraz przeprowadzonych badaniach ankietowych i pogłębionym wywiadzie bezpośrednim.

2. Rodzaje relacji

Przez relacje powstają i utrwalają się więzi między uczestnikami cyklu obsługi, przekształcając ich z klientów w interesariuszy⁶. Relacje w łańcuchu dostaw mogą przyjmować wiele różnych form, które tworzą pole wyboru w postaci kontinuum (rys. 1). Jeden kraniec tego kontinuum stanowi formalny dystans (relacje oparte na regułach wolnorynkowych i skoncentrowane na cenie), a drugi integracja pionowa (relacje wzmocnione powiązaniem kapitałowymi). Integracja pionowa obejmuje co najmniej dwa ogniwa łańcucha dostaw i może być ukierunkowana wstecz, w przód lub w obie strony jednocześnie.



Formalny
dystans

Partnerstwo

Alians
strategiczny

Wspólne
przedsięwzięcie

Integracja
pionowa

Rys. 1. Spektrum typów relacji

Fig. 1. Spectrum of relationships' types

Źródło: Harrison A., van Hoek R.: Zarządzanie logistyką. PWE, Warszawa 2010, s. 345.

⁴ Harrison A., van Hoek R.: Zarządzanie logistyką. PWE, Warszawa 2010, s. 354-356.

⁵ Rodawski B.: Logistyka w przedsiębiorstwie – wykłady. Teoretyczne podstawy zarządzania łańcuchami dostaw. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009/2010, s. 12.

⁶ Rogoziński K. (red.): Zarządzanie relacjami w usługach. Difin, Warszawa 2006, s. 14.

Kształt powiązań międzyorganizacyjnych zawsze po części determinują specyficzne właściwości otoczenia, w którym funkcjonują partnerzy. Trwałość, zakres, siła i bliskość relacji w każdym wypadku mogą wyglądać inaczej i zmieniać się wraz z upływem czasu⁷.

Istnieje wiele możliwych ujęć relacji – uwaga może być skupiona na klasyfikacji i podejściu formalnym lub na głębokości, trwałości i zakresie sfer angażowanych przez strony wchodzące w relacje. Zgodnie ze znaczeniem nadawanym w dialogice, spotkanie jest wyrazem najpełniejszego otwarcia się stron – uczestników relacji – na którym budowana jest nie tylko intencjonalność świadczenia, ale i dialog, umożliwiający długookresową współpracę⁸. Ze względu na eksponowany osobowo/podmiotowy model, relacja musi być relacją bezpośrednią, co wskazuje na istotę osób i ról przez nich wykonywanych⁹. Relacje są wykorzystywane również po to, by ujawnione dzięki nim zależności przekształcić już nie tyle we wzajemnie korzystne transakcje, ile w bardziej rozbudowaną konstelację wartości i zewnętrzną sieć¹⁰. Procesowe ujęcie relacji może stanowić punkt wyjścia dla prowadzonych w przemyślny sposób działań¹¹.

Partnerstwo przedsiębiorstw oznacza taki rodzaj współpracy, w przypadku którego wraz z upływem czasu kooperujące strony tworzą silne i rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe i techniczne¹².

Paradygmat relacji pomiędzy dostawcą a klientem wskazuje, że odbywają się one na trzech płaszczyznach: strategicznej, taktycznej i operacyjnej. Każda z tych płaszczyzn ma właściwe sobie rodzaje interakcji z klientem. W rezultacie tworzą one spójny obraz zarządzania relacjami z klientem (rys. 2).

⁷ Harrison A., van Hoek R.: Zarządzanie logistyką. PWE, Warszawa 2010, s. 345.

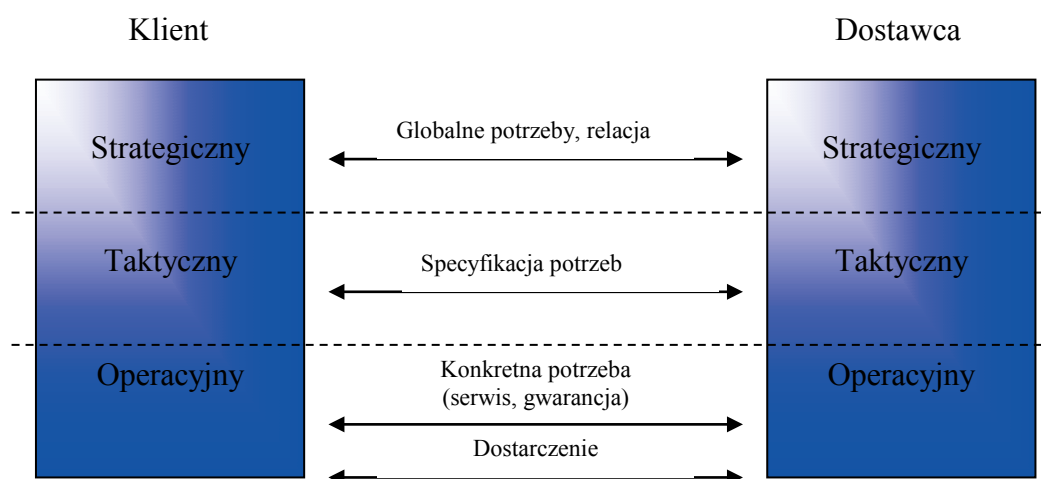
⁸ Tischner J.: Myślenie według wartości. PWN, Kraków 1982, s. 487.

⁹ Rogoziński K. (red.): op.cit, s. 16-19.

¹⁰ Irons K.: The Word of Superservice. Creating profit through a passion for customer service. Addison-Wesley, 1997, p. 238.

¹¹ Gutek B.A.: The Dynamics of Service. Reflections on Changing Nature of Customer/Provider Interactions. Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1995, p. 198.

¹² Hutt M.D., Speh T.W.: Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych. PWN, Warszawa 1997, s. 157.



Rys. 2. Paradygmat zarządzania relacjami z klientem

Fig. 2. Paradigm of customer relationship management

Źródło: Lotko A.: Zarządzanie relacjami z klientem. Politechnika Radomska, Radom 2006, s. 30-31.

3. Istota koncepcji CRM i SRM

Koncepcja CRM (ang. *Customer Relationship Management*) pojawiła się w terminologii zarządzania i informatyki w połowie lat dziewięćdziesiątych¹³, określana jako strategia biznesowa, polegająca na budowaniu związku i zarządzaniu klientami w celu optymalizacji długoterminowych korzyści¹⁴. Implementacja tej strategii skierowanej „na klienta” prowadzi do przeprojektowania wszelkich działań, wymaga zmian procesów pracy, wspomagana (a nie jest kierowana) przez technologię informatyczną, wspierającą CRM¹⁵. CRM jest również określane jako interaktywny proces uzyskiwania optymalnej równowagi między inwestycjami organizacji a satysfakcją jej klientów w celu maksymalizacji zysku¹⁶ oraz koncepcja zarządzania organizacją, wykorzystująca doskonałą znajomość klientów i dostosowywanie działań i produktów do ich potrzeb¹⁷.

Istotą filozofii CRM jest takie traktowanie klientów, aby byli zadowoleni i przy każdym kontakcie utwierdzali się w przekonaniu, że dokonali właściwego wyboru. Osią działań CRM jest interakcja z klientem, pozwalająca zbudować możliwie najlepsze relacje, korzystne dla

¹³ Kotowski M.: Customer Relationship Management: Oswoić klienta. „PC Kurier”, nr 26, grudzień 2000, s. 2-7.

¹⁴ Mazur A., Jaworska K., Mazur D.: CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami. Madar, Zabrze 2001, s. 57.

¹⁵ Dyche J.: CRM. Relacje z klientami. Helion, Warszawa 2002, s. 164-171.

¹⁶ Bielarczyński J.: Koncepcja zarządzania relacjami z klientami. Zeszyty Naukowe, nr 700. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 11.

¹⁷ Rabieliński P.: Kurs na CRM. Businessman Magazine. Business Press Sp. z o.o., 2000, s. 21.

obu stron¹⁸. Połączenie wysokiej jakości produktu z obsługą i wysoką jakością działań marketingowych tworzy możliwość dostarczenia wartości dla klienta i okazję do odróżnienia się od konkurencji. Założenie, że większość konkurentów ma w co najmniej równym stopniu opanowaną technologię produkcji i dostarczania wyrobów i usług powoduje, że filozofia troski o klienta staje się jedną z kluczowych i wyróżniających kompetencji firmy. W ten sposób tworzenie wartości przesuwa się coraz bardziej na sferę kontaktów z klientem. Potencjalny klient chce mieć bowiem do czynienia z partnerem o wysokich kompetencjach, który myśli nie przez pryzmat sprzedawanego wyrobu, lecz który potrafi wykorzystać wszystkie dostępne zasoby organizacyjne, aby zaspokoić specyficzne potrzeby klienta¹⁹.

Obecnie CRM ewoluuje w kierunku CMR (*ang. Customer Managed Relationships*), czyli od zarządzania relacjami z klientem do relacji zarządzanych przez klienta. To interesujące podejście zmienia podmiot zarządzający na linii dostawca – klient²⁰.

Odpowiednikiem koncepcji CRM w zarządzaniu relacjami z dostawcami jest SRM (*ang. Supplier Relationship Management*), które jest kompleksowym podejściem do zarządzania interakcjami (wzajemnym oddziaływaniem) przedsiębiorstwa z organizacjami, które dostarczają produkty i usługi. Dostawcy mają istotny wpływ na poprawę lub utrzymanie jakości produktu, co ma olbrzymie znaczenie dla odbiorcy²¹.

Celem SRM jest usprawnienie i wzrost efektywności procesów zachodzących między przedsiębiorstwem a jego dostawcą, tak jak zarządzanie relacjami z klientem CRM zmierza do usprawnienia i poprawy efektywności procesów realizowanych między przedsiębiorstwem a klientami. Kluczowymi funkcjami kompleksowego systemu SRM jest zaopatrzenie i szukanie źródeł zaopatrzenia oraz obsługa całego spektrum związków z dostawcami²². Sposób kreowania zapotrzebowań ma istotny wpływ na to jak atrakcyjny odbiorca wydaje się być dla dostawcy. Po stronie odbiorcy leży więc diagnoza obecnej sytuacji we własnej firmie, struktury organizacyjnej, konieczności zmian i gotowości na nie²³.

Zarządzanie relacjami z dostawcami umożliwia przedsiębiorstwom zoptymalizowanie zarządzania łańcuchem dostaw w celu kontrolowania kosztów produktów. Zapewnia jednolity, zdyscyplinowany i systematyczny proces zarządzania, który pozwala ograniczyć całkowite koszty materiałów, towarów i usług zakupionych od zewnętrznych dostawców,

¹⁸ Lotko A.: Zarządzanie relacjami z klientem. Politechnika Radomska, Radom 2006, s. 58.

¹⁹ Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M.: CRM – powrót do przyszłości, www.logistyka.net.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=1980&Itemid=40.

²⁰ Bateman J.: Customer Relationship Management to Client Managed Relationship. The Phillip Group, Great Britain 2001, p. 410-416.

²¹ Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J.: Zarządzanie relacjami z klientem. Difin, Warszawa 2004, s. 194.

²² Odlanicka-Poczobutt M.: Problemy współczesnego zarządzania w ujęciu wielowątkowym, Sitko W. (red.), Lublin 2006, s. 132-133.

²³ Targosz B.: Zarządzanie relacjami z dostawcami, e-logistyka, www.e-logistyka.pl/Zarzadzanie-relacjami-z-dostawcami/zakupy,25,0.htm, 13.06.2010.

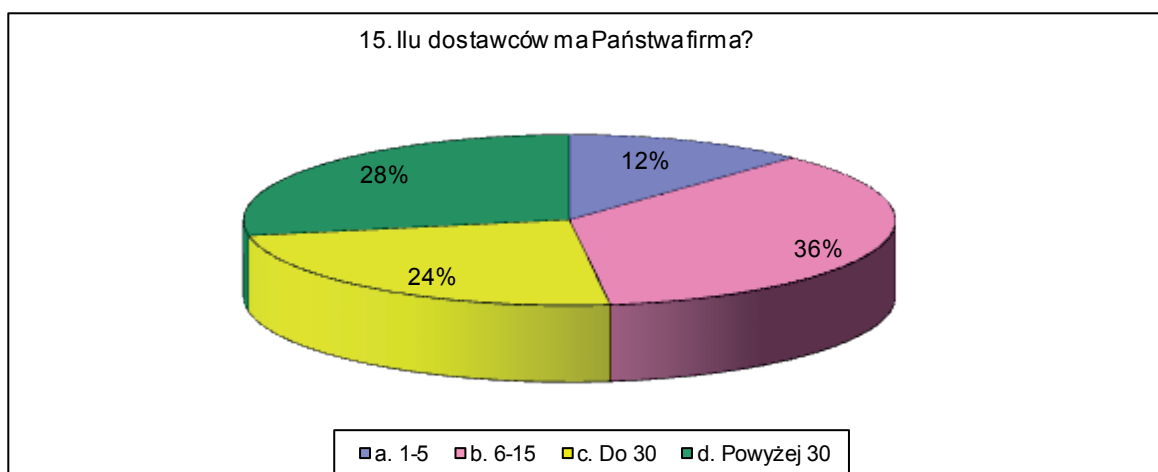
przy równoczesnym utrzymaniu lub podniesieniu poziomów jakości, usług i technologii. Dzięki integracji z dostawcami środowisko pracy między kooperantami oparte jest na współpracy i pozwala skuteczniej zarządzać kosztami. Dostępna wiedza specjalistyczna i rynkowa oraz zasoby klientów, dostawców i partnerów strategicznych umożliwiają opracowywanie bardziej innowacyjnych produktów. Procesy zamówień i dostawców można ściślej i na wcześniejszym etapie integrować z zespołami inżynieryjnymi i projektowymi, co umożliwia podejmowanie lepszych decyzji dotyczących produktów i zarządzanie procesem zmian. Zsynchronizowanie procesów opracowywania produktów i zleceń strategicznych pozwala wykorzystać potencjał dostawców w zakresie innowacji w celu generowania większych zysków. Szczególną uwagę powinno przywiązywać się do wczesnej komunikacji i zaangażowania po stronie dostawcy. Integracja z dostawcami wymagać będzie nie tylko informacji z tego działu, ale także z działów jakości, sprzedaży, rozwoju i badań²⁴.

4. Wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród przedsiębiorstw (część 2 – SRM)

W badaniu, które miało na celu zbadanie poziomu relacji dostawca – firma – klient wzięło udział 25 przedsiębiorstw, które odpowiedziały na ankietę. Były to przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, działające w branżach: motoryzacyjnej, metalowej, transportowej, informatycznej i chemicznej. Największą liczbę stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne. Sześć spośród badanych firm zatrudnia powyżej 1000 pracowników, pięć najmniejszych firm – do 50 pracowników. Dwanaście firm określiło swoje roczne średnie obroty na poziomie ponad 5 mln zł, sześć firm szacuje swoje obroty na poziomie powyżej 1 mln zł, cztery – do 1 mln, a pozostałe (3) przedsiębiorstwa wykazały swoje roczne obroty na poziomie od 100 tys. do 500 tys. zł. Większość firm biorących udział w badaniu ma wysoko rozwinięte zaplecze technologiczne oraz ukształtowaną pozycję na rynku.

Ankieta składała się z 25 pytań; 14 z nich dotyczyło relacji CRM, pozostałe SRM. Na podstawie pierwszej części ankiety ustalono, że 64% przedsiębiorstw ma wdrożony system CRM i ma doświadczenie na tym polu. W artykule analizie poddano drugą część ankiety – dotyczącą relacji z dostawcami. Szczegółowo omówiono wybrane pytania, mające wpływ na konstrukcję sugerowanego modelu SRM.

²⁴ Targosz B.: Zarządzanie..., op.cit., 13.06.2010.

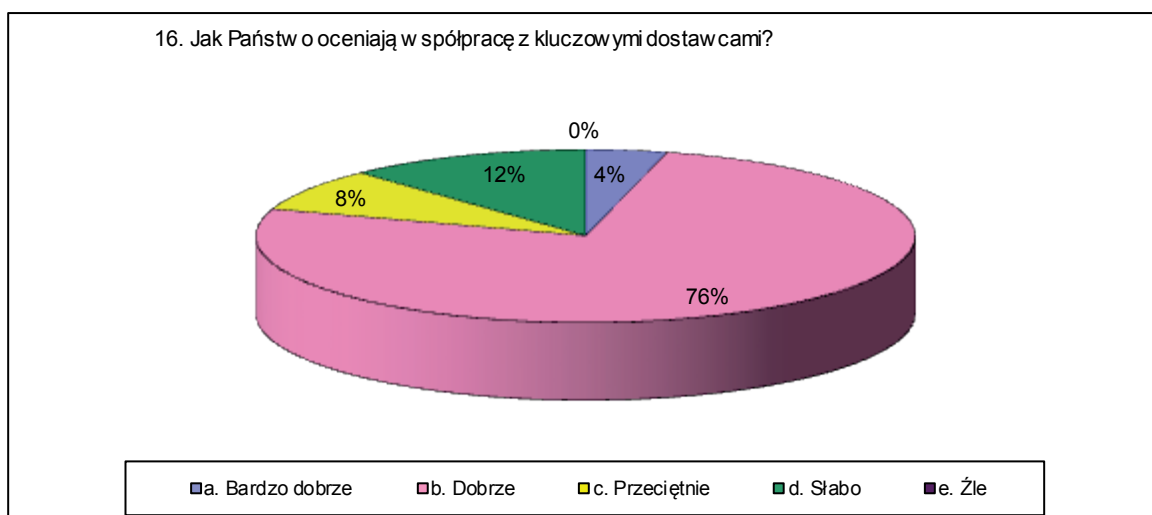


Rys. 3. Diagram kołowy odpowiedzi ankietowanych na pytanie nr 15

Fig. 3. Diagram of respondents' answers to question no. 15

Źródło: Opracowanie na podstawie otrzymanych ankiet.

Na podstawie odpowiedzi na pytanie o liczbę dostawców (rys. 3) ustalono, że 28% ankietowanych ma „powyżej 30 dostawców”, 24% – „do 30 dostawców”, 36% – „6-15 dostawców” oraz tylko 12% – „1-5 dostawców”, co oznacza, że uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa mają wielu dostawców, głównie ze względu na produkcję wielu wyrobów składających się z dużej ilości podzespołów. Liczba dostawców różniła się w zależności od profilu oraz wielkości firmy.



Rys. 4. Diagram kołowy odpowiedzi ankietowanych na pytanie nr 16

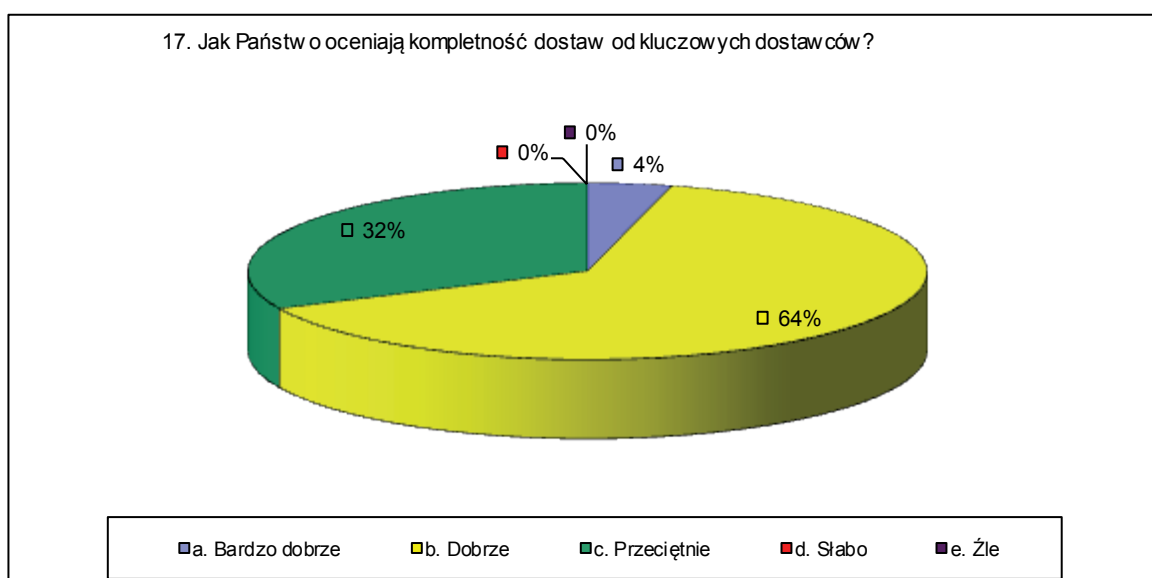
Fig. 4. Diagram of respondents' answers to question no. 16

Źródło: Opracowanie na podstawie otrzymanych ankiet.

Na pytanie dotyczące oceny współpracy z kluczowymi dostawcami (rys. 4) 76% wskazało, że współpraca układa się „Dobrze”. Dzięki dobrej współpracy z dostawcami możliwa jest: zmiana tradycyjnych relacji, pojawienie się efektu synergii oraz możliwość redukcji kosztów zarówno u dostawcy, jak i odbiorcy. Odbiorca obniża swoje koszty dzięki temu, że otrzymuje odpowiedniej jakości produkt w odpowiednich terminach. W wielu przypadkach koszt zakupu jest niższy ze względu na stabilne warunki współpracy.

W powiązanim z poprzednim pytaniem 17. – 64% respondentów oceniło kompletność dostaw jako „dobrą”, a 32% jako „przeciętną”. Żaden z ankietowanych nie określił jej jako „złej”, ale też nikt nie wskazał odpowiedzi „bardzo dobra” (rys. 5). Kompletność dostaw obejmuje prawidłową realizację i terminowość dostaw oraz utrzymanie na określonym, względnie niskim poziomie strat, ubytków i pomyłek. Kompletność dostaw dla respondentów oznacza także zdolność dostawcy do pełnej realizacji zamówień. Ma to istotny wpływ na niezawodność dostaw, która wskazuje, jaka jest sprawność systemu logistycznego przedsiębiorstwa lub łańcucha dostaw w obsłudze klienta.

Ankietowani pytani o monitoring dostaw w 56% udzielili odpowiedzi „tak”, jednak 44% respondentów nie prowadzi tego typu działań, co wydaje się dosyć zaskakujące.

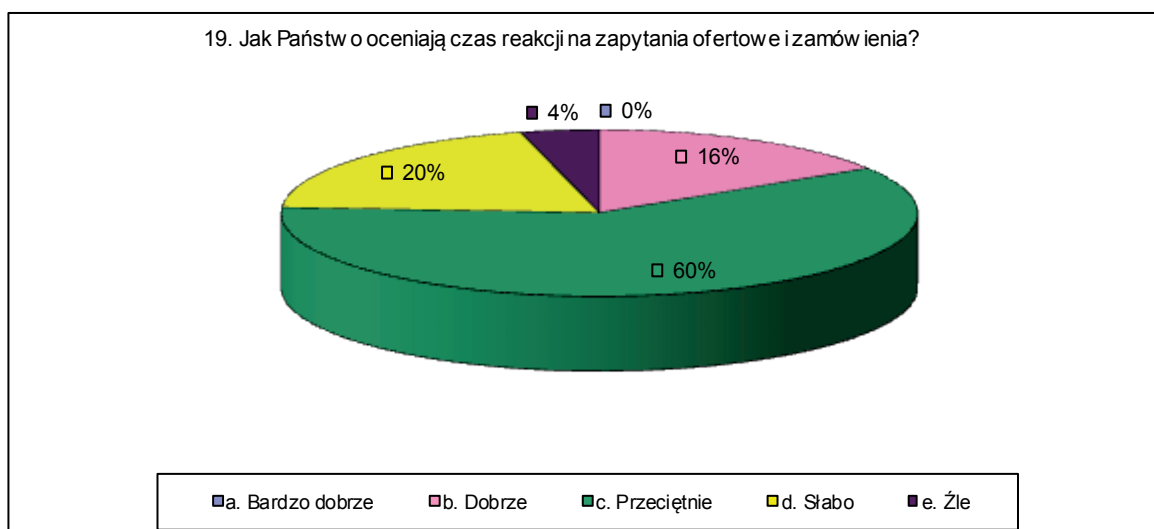


Rys. 5. Diagram kołowy odpowiedzi ankietowanych na pytanie nr 17

Fig. 5. Diagram of respondents' answers to question no. 17

Źródło: Opracowanie na podstawie otrzymanych ankiet.

Czas reakcji na zapytania ofertowe i zamówienia w badanych przedsiębiorstwach nie został wysoko oceniony (rys. 6) – 60% ankietowanych uznało go za „przeciętny”, a tylko 16% odpowiedzi wskazywało, że firma ocenia go „dobrze”. Odpowiedź „bardzo dobrze” nie została zaznaczona. Oznacza to, że czas reakcji na zapytania ofertowe i zamówienia nie jest zadowolający.



Rys. 6. Diagram kołowy odpowiedzi ankietowanych na pytanie nr 19

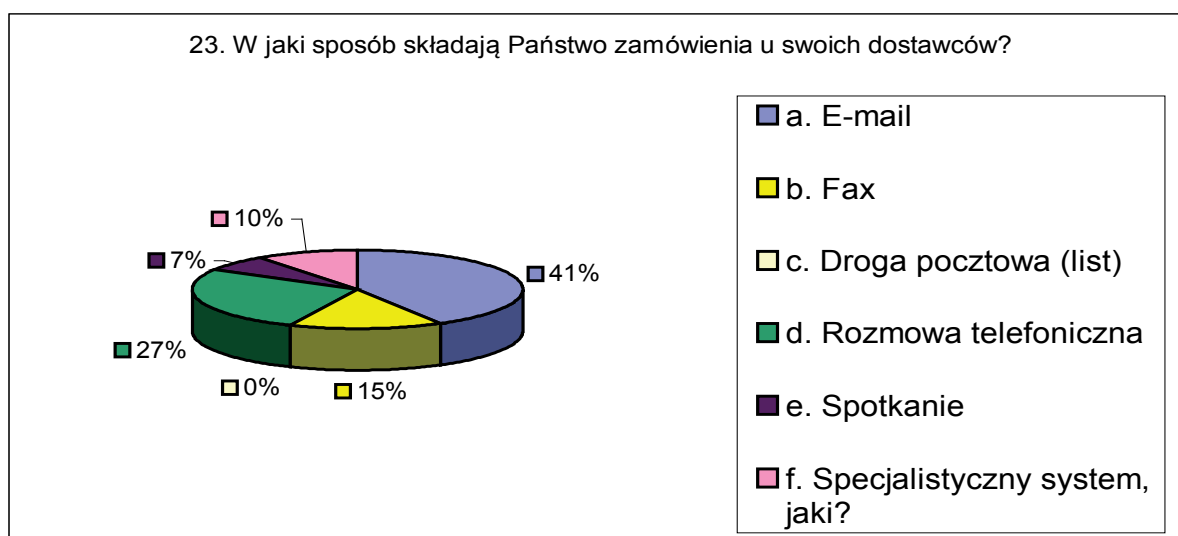
Fig. 6. Diagram of respondents' answers to question no. 19

Źródło: Opracowanie na podstawie otrzymanych ankiet.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi stwierdzono również, że 68% respondentów nie ma wyznaczonej komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za obsługę dostaw. Jedynie 32% zdaje sobie sprawę z konieczności jej posiadania w przedsiębiorstwie.

Na pytanie dotyczące konsolidacji dostaw po stronie dostawcy 88% ankietowanych udzieliło odpowiedzi „tak”; również 88% respondentów prowadzi „komputerowy spis materiałowy”, jedynie 12% – „ręczny ...”.

41% badanych przedsiębiorstw składa zamówienia u swoich dostawców drogą mailową (rys. 7), 27% preferuje „rozmowę telefoniczną”, a jedynie 10% to odpowiedzi „specjalistyczny system”, przy czym żadne przedsiębiorstwo nie wskazało jaki.



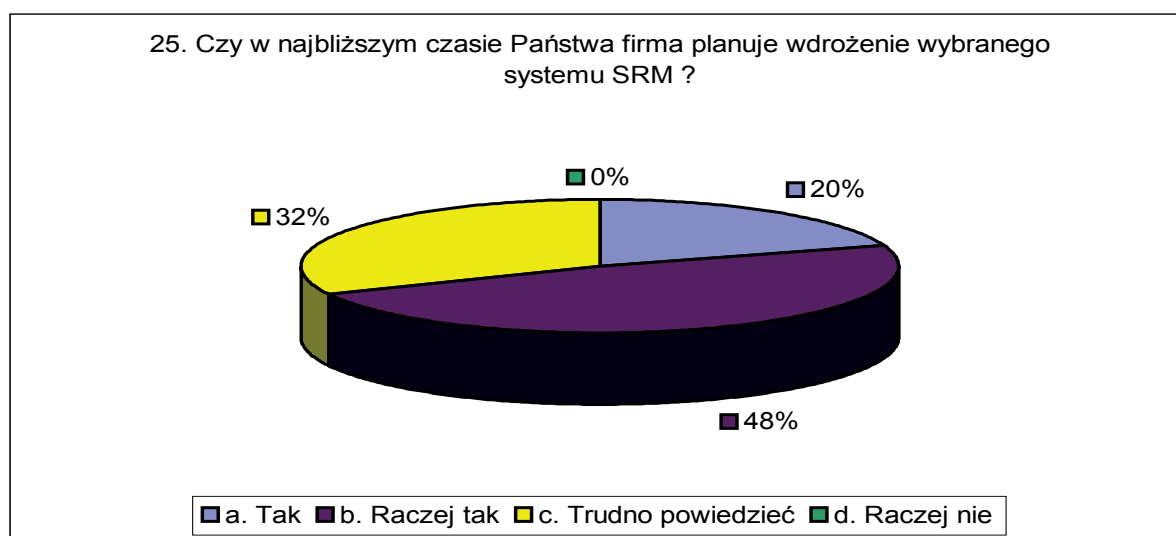
Rys. 7. Diagram kołowy odpowiedzi ankietowanych na pytanie nr 23

Fig. 7. Diagram of respondents' answers to question no. 23

Źródło: Opracowanie na podstawie otrzymanych ankiet.

Należy jednak wskazać, że 64% ankietowanych otrzymuje potwierdzenie zamówienia „w tym samym dniu”, a 36% – „do 3 dni”. Inne odpowiedzi nie zostały zaznaczone.

Na pytanie o plany wdrożenia SRM (rys. 8) 48% respondentów wskazało odpowiedzi „raczej tak”, 32% „trudno powiedzieć” oraz 20% odpowiedzi „tak”. Odpowiedź „raczej nie” nie została zaznaczona. Oznacza to, że przedsiębiorstwa biorące udział w ankiecie planują wdrożenie systemu SRM lub częściowo już go mają. Uzupełnienie ankiety o wywiady bezpośrednie pozwoliło na stwierdzenie, że badane przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z korzyści, jakie może przynieść takie rozwiązanie jak: pełniejsza analiza i wybór dostawców, kontrola i zarządzanie procesem zamówień oraz dostaw, wzrost przejrzystości inwentarza przez zezwolenie dostawcom na posiadanie informacji o miejscu składowania zapasów.



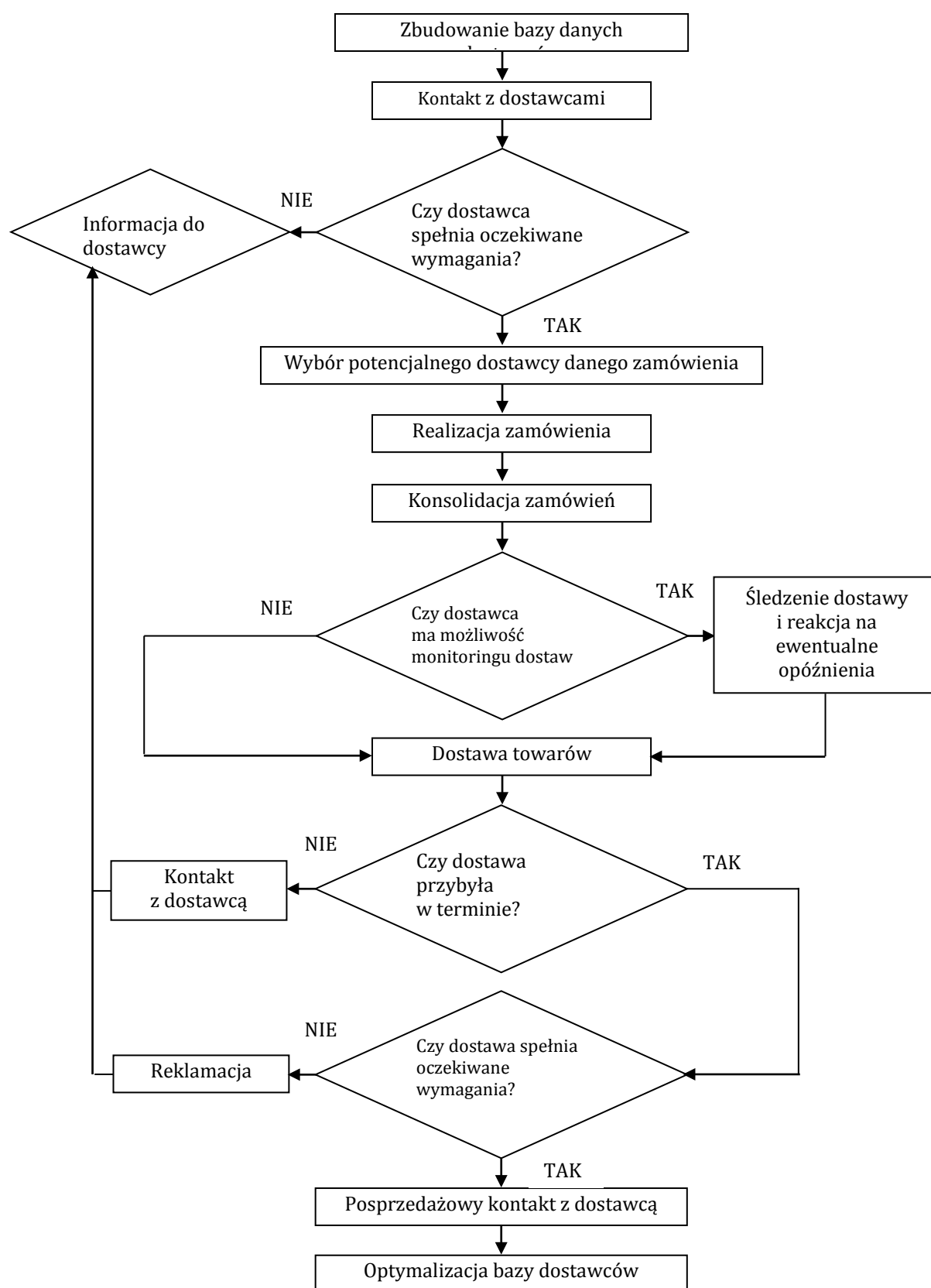
Rys. 8. Diagram kołowy odpowiedzi ankietowanych na pytanie nr 25

Fig. 8. Diagram of respondents' answers to question no. 25

Źródło: Opracowanie na podstawie otrzymanych ankiet.

5. Algorytm i model zarządzania relacjami z dostawcami

Przeprowadzone badanie ankietowe oraz pogłębione wywiady bezpośrednie pozwoliły na opracowanie algorytmu zarządzania relacjami z dostawcami oraz optymalizacji procesu realizacji dostaw, który spełniałby oczekiwania badanych przedsiębiorstw (rys. 9). Początkową fazą jest zbudowanie bazy danych, która pozwala zbierać, magazynować, aktualizować, zachowywać i wykorzystywać informacje, a także tworzyć zapytania ofertowe czy też formularze. Istotna jest także faza kontaktu z dostawcą, gdzie dokonywana jest analiza możliwości i ustalane są warunki współpracy. Przeprowadzona analiza możliwości dałaby odpowiedź, czy dostawca spełnia wymagania pod względem kosztu, szybkości dostawy, relacji, odległości dostawcy od klienta czy też posiadania wszystkich elementów zamówienia? Po dokonaniu wyboru potencjalnego dostawcy, który spełnia wymagania, kolejnymi etapami są złożenie zamówienia i jego realizacja przez dostawcę.



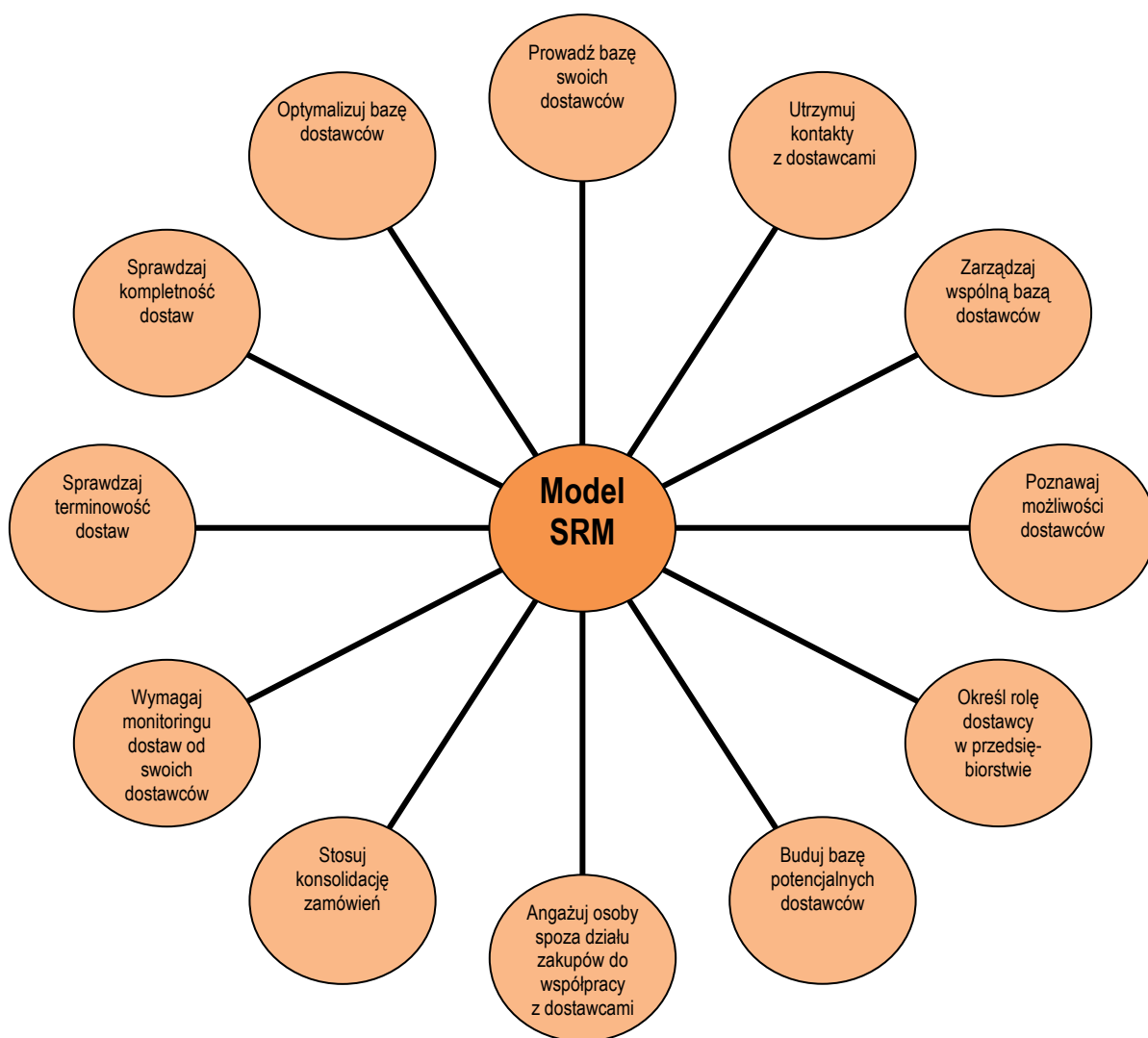
Rys. 9. Algorytm wyboru dostawcy danego zamówienia

Fig. 9. The algorithm of vendor selection in given contract

Źródło: Opic M.: Model współpracy..., op.cit., s. 89.

Dla zredukowania kosztów transportu powinny być dokonywane konsolidacja zamówień oraz monitoring dostaw. Po dostarczeniu towarów przeprowadzana jest weryfikacja pod względem terminowości oraz zawartości. Jeżeli termin uległ wydłużeniu, należy skontaktować się z dostawcą i zbadać przyczynę, by zminimalizować przyszłe, podobne sytuacje. Jeżeli wszystkie czynności przebiegają zgodnie z planem, klient powinien skontaktować się z dostawcą w celu utrzymania pozytywnych relacji. Optymalizacja bazy dostawców wiąże się z odświeżeniem danych, filtrowaniem, nanoszeniem poprawek, aktualizacją, aby dostęp do potrzebnych informacji był szybki i prosty.

Na podstawie przeprowadzonych badań zaproponowano model zarządzania relacjami z dostawcami na bazie doświadczeń systemu zarządzania relacjami z klientem (rys. 10), co pozwala wykorzystać doświadczenia CRM.



Rys. 10. Proponowany model SRM na bazie doświadczeń CRM

Fig. 10. The proposed SRM model based on the experiences of CRM

Źródło: Opic M.: Model współpracy..., op.cit., s. 91.

Cykl rozpoczyna się od zalecenia „Prowadź bazę swoich dostawców”, a kolejnym etapem jest utrzymywanie kontaktu z dostawcami przez komunikację, poznawanie możliwości itd. Następną fazą jest zarządzanie wspólną bazą dostawców. Takie rozwiązanie pozwala ułatwić zarządzanie zapytaniami ofertowymi, archiwizację dokumentów, zarządzanie dokumentami czy też generowanie zapotrzebowania na dostawę. Umożliwia także szybki dostęp do najważniejszych informacji o dostawcy. Następnym krokiem jest poznanie możliwości dostawców. Kolejne działania – budowanie bazy potencjalnych dostawców, konsolidacja dostaw, monitoring, sprawdzanie terminowości i kompletności – w efekcie powinny prowadzić do optymalizacji bazy dostawców.

6. Podsumowanie

Kreowanie przez przedsiębiorstwa relacji rynkowych o charakterze partnerstwa strategicznego stanowi obecnie bodziec adaptacji do zmian, jakie zachodzą na współczesnym rynku. Najważniejszym elementem wydaje się być wymiana informacji pomiędzy współpracującymi partnerami. Postuluje się, by współpraca między uczestnikami łańcucha dostaw była oparta na związkach partnerskich, przeciwstawionych relacjom o charakterze transakcyjnym bądź konfrontacyjnym.

Pozytywne doświadczenia wdrażania koncepcji CRM (ang. *Customer Relationship Management*), stanowiły podstawę rozważań dotyczących przeniesienia podobnych założeń do zarządzania interakcjami przedsiębiorstwa z dostawcami, w ramach coraz częściej funkcjonującej koncepcji SRM (ang. *Supplier Relationship Management*).

Przeprowadzone badanie ankietowe oraz pogłębione wywiady bezpośrednie pozwoliły na opracowanie algorytmu zarządzania relacjami z dostawcami oraz optymalizacji procesu realizacji dostaw, który spełniałby oczekiwania badanych przedsiębiorstw. Zaproponowano również wstępne wytyczne modelowania SRM, które jednak stanowią jedynie próbę uporządkowania zaleceń w tym obszarze. Otwiera to pole do dalszych, pogłębionych badań.

Istotą przyjętej filozofii SRM powinno być takie traktowanie dostawców, aby byli zaangażowani we współpracę, a osią działań powinna być interakcja, pozwalająca zbudować możliwie najlepsze relacje, korzystne dla obu stron. Połączenie wysokiej jakości produktu z wysoką jakością działań opartych na współpracy tworzy możliwość dostarczenia wartości dla klienta i okazję do odróżnienia się od konkurencji.

Bibliografia

1. Bateman J.: Customer Relationship Management to Client Managed Relationship. The Phillip Group, Great Britain 2001.
2. Bielarczyński J.: Koncepcja zarządzania relacjami z klientami. Zeszyty Naukowe, nr 700. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006.
3. Christopher M.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
4. Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J.: Zarządzanie relacjami z klientem. Difin, Warszawa 2004.
5. Dyche J.: CRM. Relacje z klientami. Helion, Warszawa 2002.
6. Gordon I.H.: Relacje z klientem, Marketing partnerski. PWE, Warszawa 2001.
7. Gutek B.A.: The Dynamics of Service. Reflections on Changing Nature of Customer/ Provider Interactions. Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1995.
8. Harrison A., van Hoek R.: Zarządzanie logistyką. PWE, Warszawa 2010.
9. Hutt M.D., Speh T.W.: Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych. PWN, Warszawa 1997.
10. Irons K.: The Word of Superservice. Creating profit through a passion for customer service. Addison-Wesley, 1997.
11. Kotomski M.: Customer Relationship Management: Oswoić klienta. „PC Kurier”, nr 26, grudzień 2000.
12. Lotko A.: Zarządzanie relacjami z klientem. Politechnika Radomska, Radom 2006.
13. Mazur A., Jaworska K., Mazur D.: CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami. Madar, Zabrze 2001.
14. Odlanicka-Poczobutt M.: Problemy współczesnego zarządzania w ujęciu wielowątkowym, Sitko W. (red.). Lublin 2006.
15. Opic M.: Model współpracy dostawca-firma-klient na bazie metod SRM i CRM w wybranych przedsiębiorstwach. Praca magisterska pod kierunkiem dr M. Odlanickiej-Poczobutt. Politechnika Śląska, Gliwice 2010.
16. Rabieli P.: Kurs na CRM. Businessman Magazine. Business Press Sp. z o.o., 2000.
17. Rodawski B.: Logistyka w przedsiębiorstwie – wykłady. Teoretyczne podstawy zarządzania łańcuchami dostaw. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009/2010.
18. Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M.: CRM – powrót do przyszłości, www.logistyka.net.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=1980&Itemid=40.
19. Sudolska A.: Strategiczne partnerstwo przedsiębiorstw w ramach łańcucha dostaw. „Logistyka”, nr 2, 2008.

20. Targosz B.: Zarządzanie relacjami z dostawcami, e-logistyka, www.e-logistyka.pl/Zarzadzanie-relacjami-z-dostawcami/zakupy,25,0.htm, 13.01.2015.
21. Tischner J.: Myślenie według wartości. PWN, Kraków 1982.
22. Rogoziński K. (red.): Zarządzanie relacjami w usługach. Difin, Warszawa 2006.

Abstract

Creating the enterprise market relations of a strategic partnership is now an incentive to adapt to the changes taking place in today's market. The positive experience of implementing the CRM concept (Customer Relationship Management), provided the basis considerations concerning the transfer of similar guidelines for managing enterprise interactions with suppliers, within the framework of functioning concept of SRM (Supplier Relationship Management).

Conducted survey and in-depth personal interviews allowed to develop an algorithm of supplier relationship management and delivery process optimization that meets the expectations of the surveyed companies. It is also proposed model SRM initial guidance, which, however, are merely an attempt to order the recommendations in this area. This opens up scope for further, in-depth research.