

Maja KLIMEK, Lucyna KOWALCZYK, Maciej MYSONA*

SYSTEM WSPOMAGAJĄCY OCENĘ WSPÓŁPRACY ORAZ UTRZYMYWANIE DOBRYCH RELACJI POMIĘDZY KLIENTEM A DOSTAWCĄ

Słowa kluczowe: logistyka, ocena dostawców, system lojalnościowy

STRESZCZENIE

Ciągle zmiany na rynku, a w szczególności pojawianie się nowych przedsiębiorstw, zwiększają możliwości współpracy między firmami utrudniając jednocześnie proces decyzji o wyborze dostawców. Zadanie kooperacji nie ogranicza się już wyłącznie do sztywnych reguł zapisanych w kontrakcie. Konieczna jest stała kontrola i rozwój, jakości współdziałania dające obopólne korzyści. Jednym z narzędzi wspierających może być system lojalnościowy. Niniejsza praca obejmuje aspekty oceny współpracy przedsiębiorstw na podstawie punktowego systemu lojalnościowego. System ten może stanowić punkt wyjściowy w podejmowaniu decyzji o kooperacji przedsiębiorstw, ale również może zostać wykorzystany, jako narzędzie motywacji i budowania silnej relacji między klientem i dostawcą.

1. WSTĘP

W erze globalizacji sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie zależy już wyłącznie od wewnętrznych usprawnień, lecz jest w dużym stopniu powiązane z odpowiednimi relacjami pomiędzy partnerami biznesowymi. W związku z tym bardzo ważny jest dobór rzetelnych firm, z którymi przedsiębiorstwo ma współpracować, w czym pomagają m.in. liczne metody oceny dostawców. Warto zwrócić jednak uwagę, że jakość współpracy definiują nie tylko warunki i wytyczne umowy wiążącej oba przedsiębiorstwa. Podczas współpracy należy pamiętać również o utrzymywaniu pozytywnych stosunków i stałym poprawianiu relacji z partnerem biznesowym, gdyż jest to nieodłącznym elementem budowania stabilnych podstaw działania firmy oraz wzajemnego zaufania.

* Koło Naukowe Logistics, Politechnika Wroclawska

Przedstawiony w dalszej części wieloskładnikowy system oceny z zastosowaniem programu lojalnościowego bazuje na kryteriach oceny współpracy pomiędzy partnerami, którymi może w tym przypadku być klient - odbiorca i jego dostawca. Przy pomocy takiego systemu odbiorca może wg. ustalonych i odpowiednio zwartościowanych czynników kluczowych dokonać oceny różnych kontrahentów i wybrać tych, którzy cechują się najlepszą jakością danej usługi lub też dopasować partnerów do zadań w zależności od istotności czynnika dla danego obszaru współpracy. Dostawca natomiast zyskuje dzięki systemowi oceny opinie od swoich klientów, co może ułatwić późniejsze dostosowanie się do rosnących i zmieniających się potrzeb. Dołączenie programu lojalnościowego do systemu może być stosowane, jako osobny lub dodatkowy element, który m.in. pozwala na zacieśnienie relacji pomiędzy partnerami i zachęcenia do dalszej współpracy. Służy również, jako wewnętrzne narzędzie oceny, przedstawiające informacje będące bazą do negocjacji warunków współpracy.

2. POJĘCIE I ISTOTA LOGISTYKI DYSTRYBUCJI

Głównym zadaniem dystrybucji jest udostępnianie produktów klientowi, przy uwzględnieniu logistycznej zasady 7W (właściwy produkt, właściwa ilość, właściwy stan, właściwe miejsce, właściwy czas, właściwy klient, właściwa cena) [10]. W związku z tym można postawić twierdzenie, że jest to jeden z najważniejszych ogniw w całym systemie logistycznym przedsiębiorstwa. Proces dystrybucji powinien przy możliwie najniższych kosztach zapewniać przemieszczanie produktów ze składów dostawcy do obiektów odbiorcy, jednocześnie uwzględniając wymagania tego odbiorcy w zakresie obsługi oraz ewentualnego późniejszego serwisu [10].

Istotną cechą logistyki dystrybucji jest możliwość rozpatrywania jej w dwóch obszarach. Podstawowa definicja wiąże się z oczywistym powiązaniem z samą logistyką, druga natomiast podkreśla jej powiązanie z marketingiem.

2.1. LOGISTYKA DYSTRYBUCJI, JAKO ISTOTNY PODSYSTEM LOGISTYKI

Logistykę dystrybucji, jako jeden z podsystemów logistyki E. Golebska definiuje, jako zintegrowany proces planowania, organizowania i kontroli strumieni towarów oraz powiązanych z ich przepływem informacji, którego zadaniem jest dostarczenie odpowiednich towarów pod

względem rodzaju, ilości i jakości do właściwego miejsca i we właściwym czasie, po jak najniższych kosztach [2]. Zakresem obejmuje ona decyzje z zakresu obsługi klienta, zamówień, ale również transportu, magazynowania czy też utrzymywania kontroli zapasów [8]. W rozpatrywaniu logistyki dystrybucji, jako podsystemu warto zwrócić uwagę, że gałąź ta ma na celu połączenie działań dla realizacji zleconych zadań.

2.2. ZWIĄZEK LOGISTYKI DYSTRYBUCJI Z MARKETINGIEM

Logistyka dystrybucji rozpatrywana pod względem teorii marketingu to działalność zorientowana na osiągnięcie zysku obejmująca planowanie, organizowanie i kontrolowanie sposobu przemieszczania gotowych produktów z miejsc ich wytwarzania do miejsc ich sprzedaży nabywcom finalnym [5]. Marketing w logistyce koncentruje się na wykorzystaniu danych zasobów i informacji o współbieżnych czynnościach wpływających na formowanie oraz docelowo realizację celów marketingowych [6]. W ujęciu tym należy zwrócić uwagę, że istotna jest nie tylko realizacja zadań dystrybucji, ale jednocześnie ściśle z nimi powiązanymi założeń marketingu.

3. OCENA DOSTAWCY W PROCESIE DYSTRYBUCJI

Biorąc pod uwagę przytoczone wyżej definicje oraz wiele innych, oczywiste wydaje się być stwierdzenie, że element oceny dostawcy jest ważnym czynnikiem w całym procesie dystrybucji. Pozwala on na dobór odpowiednich kontrahentów – przedsiębiorstw, które spełniają stawiane przez klienta wymagania, uszeregowanie ich pod względem różnych kryteriów oraz wybranie najbardziej odpowiedniego. Odpowiednie zastosowanie takiego systemu oceniania wspomaga także późniejsze monitorowanie współpracy, dając możliwość wykrycia jej zalet oraz wad.

3.1. WYBÓR METODY OCENY DOSTAWCY

Przedsiębiorstwo, w zależności od profilu swojej działalności musi określić, z jakimi firmami powinno nawiązać współpracę, po czym dobrać i zastosować odpowiednią metodę, dzięki której dokona oceny i wyboru odpowiednich dla siebie partnerów, czy też sklasyfikuje ich w różnych kategoriach. Po wyborze ważne jest utrzymanie właściwych relacji tak, aby partnerstwo było efektywne [4].

Literatura przedmiotu proponuje liczne metody pozwalające na ocenę dostawców. Przy wyborze nowego dostawcy wstępną ocenę można przeprowadzić na podstawie porównania oferty, audytu, ankiety czy też

dokonania zamówienia próbnego [9]. W niniejszej pracy skupiono się jednak na efektywności i ocenie w oparciu o współpracę, mając na celu wsparcie istniejących relacji. W tym przypadku stosunkowo prostym, a zarazem bardzo wymiernym sposobem jest punktowa ocena wagowa. W metodzie tej rozwinięcie analizy na szczegółowe kryteria, z przypisanymi wartościami wagowymi pozwala uzyskać jasny obraz kooperacji z poszczególnymi firmami.

Zdarza się, iż dostawcy, u których np. zakupy odbywały się sporadycznie, okazują się przodującymi pośród całej grupy, w świetle znaczących kryteriów oraz ocenie dotychczasowej współpracy. Natomiast obecni dostawcy, przodujący, wypadają słabo ze względu na negatywne oceny w najważniejszych obszarach współdziałania. Zadaniem kompleksowej oceny jest zwrócenie uwagi na tego typu błędy, oraz próba wyselekcjonowania najlepszych dostawców według określonych kryteriów doboru [7]. Ważne, w związku z tym, jest także stałe lub przynajmniej okresowe poddawanie ocenie partnerów.

Przykładową metodą oceny, która stała się podstawą proponowanego systemu jest metoda oceny ważonej (ze względu m.in. na prostotę) w praktyce stosowana najczęściej, którą można łatwo dostosować podczas początkowej fazy projektu, a w przypadku konieczności również zmodyfikować do aktualnych potrzeb w późniejszym okresie [1].

W pierwszej kolejności następuje przypisanie wag wyszczególnionym kryteriom. Kolejnym etapem jest ocena dostawców w świetle każdego z kryteriów, według przyjętej skali. Przedstawiony w ten sposób system wyboru dostawców wymaga przemyślenia oraz dokładnego ustalenia wag dla każdego kryterium. Końcowe wyniki liczbowe pozwalają podjąć decyzję podpartą wynikami modelu, a także pomagają w negocjacjach z przyszłym dostawcą [7].

Biorąc pod uwagę czynniki mające kluczowy wpływ na relacje celem stworzenia przykładowego systemu oceny wyróżniono, (przy czym mogą one zostać dobrane i zmienione w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa i stanowią jedynie przykładowe kryteria wybrane w celu realizacji niniejszego projektu):

- rozmiar firmy,
- forma współpracy,
- minimalna wielkość realizowanego zamówienia,
- czas realizacji zamówienia,
- rodzaj realizowanych transportów,
- historia zamówień,
- lokalizacja,
- system magazynowy.

3.2. ZNACZENIE OCENY DOSTAWCY DLA KLIENTA I SAMEGO DOSTAWCY- ZASTOSOWANIE SYSTEMU

Zazwyczaj mamy do czynienia z sytuacją, gdzie odbiorca dokonuje oceny dostawcy dla własnych potrzeb. Dzięki temu wybiera przedsiębiorstwa, które najlepiej spełniają stawiane przez niego wymagania i z którym spodziewa się najefektywniejszej współpracy. Niewątpliwie bardzo ważne jest cykliczne ponawianie takiej oceny, ponieważ rynek w tym obszarze jest bardzo dynamiczny, a co za tym idzie przedsiębiorstwo A, które okazało się nie najlepsze przy pierwszej ocenie, za miesiąc może stać się niekwestionowanym liderem.

W proponowanym systemie, proces oceny kontrahentów (czy też samej dostawy w zależności od ustaleń), przy założonych kryteriach trwa zaledwie kilka sekund i sprowadza się do kilkunastu kliknięć myszką. Pozwala to na minimalizację czasu potrzebnego na dokonanie oceny. Ponadto, jeśli klient zmienia swoje wymagania, bez większego wysiłku może dodać, usunąć lub zmienić kategorię oceny lub jej wartość wagową. Podobnie jest w przypadku dodania nowych przedsiębiorstw do systemu w celu dokonania ich oceny lub zmianie oceny firm już istniejących w bazie.

Jakie korzyści z zastosowania systemu odczuwa dostawca? Przedstawione narzędzie, pozwala na łatwe udostępnienie / przesłanie informacji zwrotnej o ocenie do dostawcy. Dzięki temu może on prowadzić własne statystyki, posiadać i gromadzić rzetelne oraz źródłowe informacje o wymaganiach swoich odbiorców. Pozwala to na dobranie właściwych ścieżek rozwoju i ułatwia proces dostosowania się do oczekiwań klientów.

4. ZASTOSOWANIE SYSTEMU LOJALNOŚCIOWEGO W PROCESIE DYSTRYBUCJI

W relacji między partnerami biznesowymi niezwykle ważne jest utrzymywanie odpowiednich stosunków. W tym celu wykorzystać można system lojalnościowy, który jest obecnie uważany za jedno z najprężniej rozwijających się narzędzi marketingowych. Oprócz oczywistych korzyści, jakimi powinno być umocnienie więzi pomiędzy marką i klientem, odpowiednio zastosowany program pozwala na zwiększenie zysków oraz zdobycie cennych informacji o kliencie i jego preferencjach, zachowania, dzięki czemu w efekcie można podjąć działania poprawiające współpracę. Program taki powinien również zachęcić firmy do współpracy właśnie z tym przedsiębiorstwem, które takowy system oferuje [3].

4.1. PROGRAM LOJALNOŚCIOWY ZASTOSOWANY W SYSTEMIE OCENIANIA

Program lojalnościowy to jeden z komponentów zaproponowanego systemu oceniania. Może być on osobnym elementem wykorzystywanym przez dostawcę w stosunku do klienta, w celu zachęcenia do dalszej współpracy, jej zintensyfikowania lub do innych obranych celów dostawcy. Jest to także forma pozyskiwania informacji o kliencie i jego potrzebach. Klient może otrzymywać punkty np. za:

- ilość zamówień,
- wielkość zamówień,
- wcześniejsze zaplanowanie procesu dystrybucji,
- zlecenie zadań dodatkowych np. magazynowania.

Kryteria punktacji powinny bezpośrednio odzwierciedlać wartości istotne dla danego przedsiębiorstwa. Tylko dzięki temu możliwe będzie podanie efektywnej ocenie współpracy partnerów.

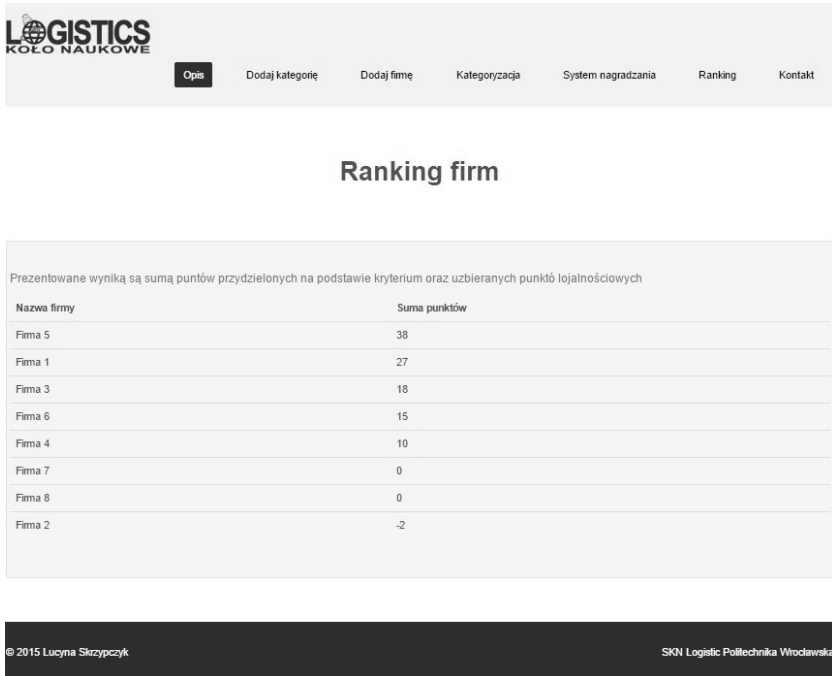
4.2. WIELOPOZIOMOWY SYSTEM OCENY I WSPÓŁPRACY DOSTAWCY PRZEZ KLIENTA

System lojalnościowy może zastosować również klient, jako element bieżącej oceny zadań powierzonych swoim dostawcom, tworząc tym samym jeszcze lepszy obraz swoich partnerów. W tym przypadku proponowany jest wielopoziomowy model bazujący na opisanej wcześniej ocenie oraz system dodawania (lub odejmowania) punktów od podstawowej oceny (opisanej wcześniej) po każdej dostawie/ zleceniu przez przykładowo wypełnienie krótkiej ankiety zgodnej z założonymi kryteriami. Warto dodać, że proces oceny może być po części zautomatyzowany, ponieważ część decyzji o poziomie obsługi może podjąć system za pracownika, np. czy dostawa została zrealizowana w założonym terminie.

Przykładowe punkty w takim systemie to:

- terminowa realizacja (w dopuszczalnym progu błędów np. 15min) +3pkt,
- opóźnienia (za określony przedział czasu np. 0.5h) -1 pkt,
- brak reklamacji +1pkt,
- zwrot całego transportu (reklamacja) -3pkt,
- uszkodzenia w czasie transportu/ składowania od -1 pkt do -5 pkt,
- realizacja zamówienia specjalnego (np. wielkogabarytowe, przyspieszone) od +1 do +5pkt.

Podane wartości punktowe stanowią jedynie proponowany przedział do realizacji studium przypadku. W prezentowanym przykładzie założymy, że firmy otrzymują punkty i następnie są klasyfikowane w kilku gru-



Rys. 1. Tablica liderów
(źródło: opracowanie własne)

pach. Firmy wiodące (z pierwszej grupy np. punkty od ... do ...) mają tym samym szansę np. na pierwszeństwo przy otrzymaniu zlecenia na pojawienie się nadplanowego/ dodatkowego zamówienia. Ponadto, co stały, określony okres czasowy (np. pół roku, rok) firmy mogą być nagradzane w zależności od przedziału punktowego, motywując je tym samym do dalszej współpracy. Po określonym czasie punkty są archiwizowane a następnie zerowane, dokonywana jest nowa oceny podstawowa, a punkty za poszczególne dostawy także naliczane są od początku. System premiowania stałych dostawców, którzy współpracują z firmą przez długi czas może być prowadzony równoległe do zaproponowanego rozwiązania premiowego, np. na podstawie danych archiwalnych. Równoległość wdrożona została, jako środek zapobiegawczy przed stworzeniem systemu zamkniętego, do którego dostępu nie mieliby nowi dostawcy. Opisane zerowanie pozwala również pozostałym dostawcom, już współpracującym, na wypracowanie dodatkowych korzyści płynących z systemu. Daje to

szansę firmom reorganizującym się, które dzięki zmianom mogą osiągać lepsze wyniki, a ich historia dotychczasowej współpracy nie jest jedynym wyznacznikiem w systemie.

4.3. NARZĘDZIA POMOCNICZE

Tablica liderów, przedstawiona na rys. 1, to ogólne zestawienie wszystkich “graczy” ujętych w systemie lojalnościowym. Dzięki niej możemy podzielić ich na kategorie, które określa przedsiębiorca. Dla odbiorcy niewątpliwą zaletą jest wyszczególnienie mocnych cech partnera i kategorii, w której dostaje najwięcej punktów lojalnościowych. Dzięki temu zabiegowi klient może wytypować najbardziej optymalnego kooperatora do danego zamówienia. Z kolei dla dostawcy taka tablica m.in. świetnie obrazuje jego klientów kluczowych, a ponadto może pozwolić na klasyfikację np. podczas przydzielania nagród.

LOGISTICS
KOŁO NAUKOWE

Opis Dodaj kategorię Dodaj firmę Kategoryzacja System nagradzania Ranking Kontakt

Wieloskładnikowy system lojalnościowy

Co jest kluczem dobrej relacji pomiędzy przedsiębiorstwami?

- Zaufanie**
Efektywna współpraca opiera się na wzajemnym zaufaniu partnerów biznesowych.
- Współpraca**
Szczególnie ważnym aspektem jest długotrwałe partnerstwo firm na podstawie umowy.
- Wizerunek**
Atrakcyjność firmy w szczególnym stopniu warunkuje pozytywny wizerunek.
- Sprawność**
Istotne jest również sprawne funkcjonowanie sieci współpracy kontahentów.

Rys. 2. Menu programu „Wieloskładnikowy system lojalnościowy”

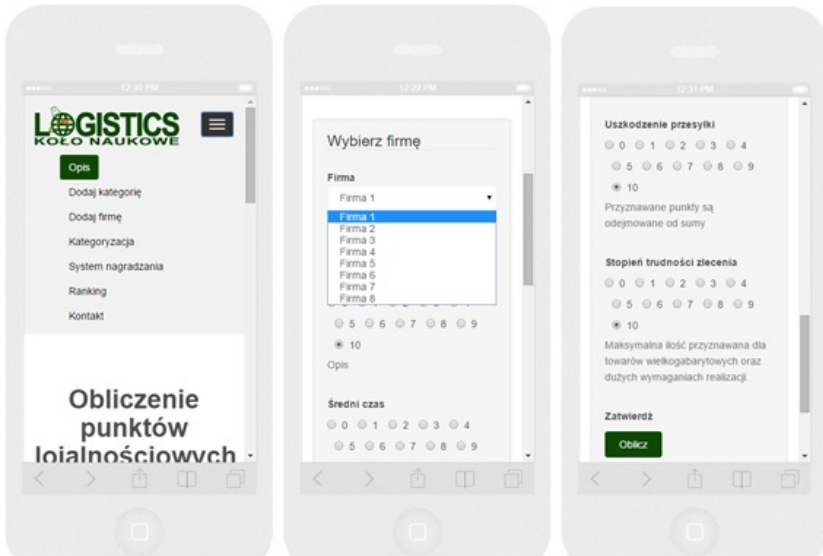
(źródło: opracowanie własne)

Nagrody i promowanie mogą się różnić, w zależności od tego czy dotyczą klienta, czy dostawcy. Może to być np. wspomniane wcześniej pierwszeństwo w realizacji nadplanowego zlecenia, a także udział w szkoleniach i wydarzeniach, pomoc w rozwoju firmy, możliwość lepszych negocjacji cenowych czy wspólne działania promocyjne.

5. PRZYKŁADOWE ZASTOSOWANIE SYSTEMU

W celu realizacji symulacji przygotowano aplikację internetową. Jej funkcjonalność opiera się na systemie, który może być rozbudowywany przez użytkownika. Na rys. 2 przedstawione zostało główne menu programu, w którym wyszczególnione zostały główne cele wprowadzenia systemu.

Dla sprawnego oceniania przygotowana została również wersja obsługująca urządzenia mobilne, zrzuty ekranu przedstawiono na rys. 3, dzięki tej funkcjonalności ocenianie może być wykonywane z każdego miejsca, o każdym czasie. Jako przykład działania systemu można przeprowadzić symulację oceny np. na sali wykładowej podczas konferencji. Funkcjonalność na urządzeniach mobilnych nie odbiega od pierwotnej wersji.



Rys. 3. Funkcjonalność aplikacji mobilnej
(źródło: opracowanie własne)

6. WNIOSKI

Dostosowanie pracy przedsiębiorstwa do aktualnych wymagań rynkowych jest podstawowym dogmatem odniesienia sukcesu finansowego. W XXI wieku zawężają się specjalizacje danych przedsiębiorstw, a firmy rezygnują z utrzymywania działów niemających znaczenia strategicznego dla przedsiębiorstwa. Przypadek ten bezpośrednio nawołuje do współpracy i tworzenia konsorcjów. Analizując przykład dostawcy i odbiorcy, można wyznaczyć elementy interesów, które okazują się rozbieżne, zależnie od pozycji firmy, oraz specyfiki wykonywanego zlecenia. Jednym z kilku środków, jakimi klienci mogą się bronić przed popełnieniem błędu wyboru złego kooperanta jest wprowadzenie systemu oceny wszystkich zewnętrznych podmiotów współpracujących z reprezentowaną firmą.

Przedstawiony wieloskładnikowy system oceny, z możliwością zastosowania programu lojalnościowego jest komplementarnym rozwiązaniem służącym zacieśnianiu współpracy pomiędzy najbardziej rzetelnymi przedsiębiorstwami. Stworzony został z myślą o wspomaganiu firm na wszystkich szczeblach dystrybucji towarów, począwszy od producenta, skończywszy na kliencie docelowym. Usługobiorcy systemu poprzez kompleksową ocenę współpracowników, dostają wyselekcjonowaną informację zwrotną o danym kontrahencie. Wiadomości te bezpośrednio wpływają na płynność i rzetelność pracy firmy oraz są podstawową informacją do osiągnięcia minimalizacji strat ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Zaprezentowany system stanowi bazę, która w oparciu o istotne dla organizacji kryteria tworzy narzędzie oceny oraz motywacji partnerów biznesowych.

LITERATURA

- [1] Calvi R., le Da in M. A., Fendt T. C., Hermann C. J.: Supplier selection for strategic supplier development. Cahier de Recherche no. 2010-11 E4, Grenoble.
- [2] Gołomska E. (red.): Kompendium wiedzy o logistyce, PWN, Warszawa 2002.
- [3] Henry D.; Skuteczne budowanie relacji z klientami na przykładzie programów lojalnościowych; dostęp 29.03.2015 <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/skuteczne-budowanie-relacji-z-klientami-na-przykladzie-programow-lojalnosciowych/>
- [4] Kotler P., Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- [5] Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
- [6] Matwiejczuk R., Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność, C.H. Beck, Warszawa 2006
- [7] Nowakowski T., Werbińska -Wojciechowska S.; Metody oceny i wyboru dostawców w przedsiębiorstwie – studium przypadku; Logistyka 3/1012
- [8] Piasecka A., Logistyka, Biblioteka Analiz, Warszawa 2004
- [9] Urbaniak M, Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej, Difin, Warszawa 2006
- [10] Zagożdżon B., „Dystrybucja jako istotny element systemu logistycznego przedsiębiorstwa”, Logistyka 3/2011

SYSTEM SUPPORTING EVALUATION OF COOPERATION AND MAINTAINING GOOD RELATIONS BETWEEN PROVIDER AND SUPPLIER

Keywords: logistics, evaluation of suppliers, loyalty system

ABSTRACT

Constant changes in the market, and in particular the appearance of new enterprises, increase opportunities for cooperation between companies at the same time impeding the process of decision on the selection of suppliers. The task of cooperation is no longer limited only to the rules written in the contract. There is a constant need for monitoring and development, quality of cooperation providing mutual benefits. One of the tools that support this process can be a loyalty system. This paper covers aspects of the assessment of cooperation between enterprises based on a loyalty point system. This system can be the starting point in decision to cooperation between companies, but also can be used as a tool for motivation and building a strong relationship between customer and supplier.