

Joanna KIJEWSKA\*

## KONCEPCJA PROCESU WSPÓLPRACY PRZEDSIĘBIORSTWA Z KLUCZOWYM KLIENTEM

W artykule podjęto temat procesu współpracy między przedsiębiorstwem i jego kluczowym klientem. Przedstawiono koncepcję procesu współpracy, który ma umożliwiać współdziałanie zgodne z zasadą wygrany–wygrany. Proces współpracy jest częścią systemu określonego jako system korporacji. Opisano czynniki decydujące o doborze klientów, z którymi proces może być realizowany. Wskazano orientację i etapy procesu oraz korzyści uzyskane w jego wyniku. Celem opracowania jest przedstawienie koncepcji procesu, który zapewni podmiotom rynkowym wysoką jakość współpracy i skuteczną realizację planów.

Słowa kluczowe: proces, współpraca, system, skuteczność, przedsiębiorstwo, klient, synergia, jakość, orientacje biznesowe, koncepcja wygrany–wygrany

### 1. WPROWADZENIE

System to byt przejawiający istnienie przez **synergiczne współdziałanie** swych części [4]. Proces współpracy między przedsiębiorstwem a klientem jest częścią systemu, który został nazwany systemem korporacji. System korporacji składa się z **podmiotów** (przedsiębiorstwo, dostawca, klient), **powiązań** przyczynowo-skutkowych i **procesów**.

Na rysunku 1 przedstawiono schemat systemu korporacji. Właścicielem systemu jest najwyższa kadra zarządzająca, która określa obszar działalności korporacji i dobiera podmioty tego systemu. Przedsiębiorstwa będące częścią korporacji znajdują się na różnych poziomach jej hierarchii i mogą działać na różnych rynkach. Przedsiębiorstwa mają określonych dostawców i klientów. Ich liczba jest różna

---

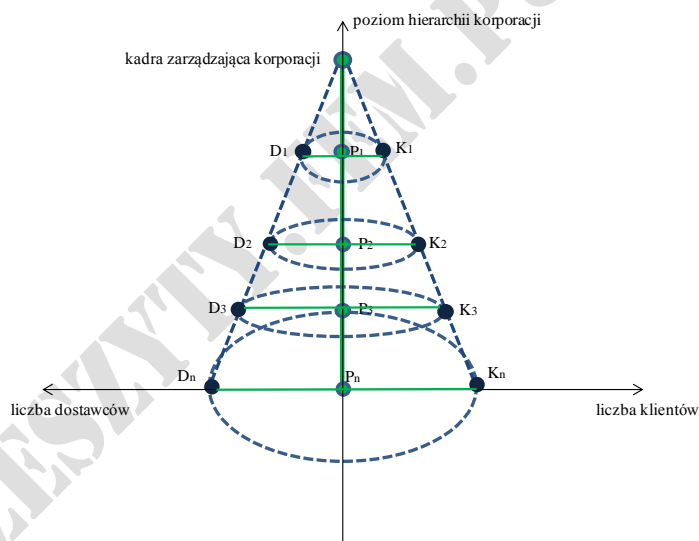
\* Doktorantka, Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

w zależności od specyfiki rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, i od **poziomu hierarchii** przedsiębiorstwa. Im wyższy poziom hierarchii, tym mniejsza jest liczba dostawców i klientów (wynika to z selektywnego doboru partnerów o kluczowym znaczeniu dla korporacji).

Proces współpracy w systemie korporacji może zachodzić między wszystkimi podmiotami systemu. Procesy współpracy dzielą się ze względu na podmioty biorące udział w procesie:

- procesy współpracy zewnętrznej typu: dostawca–dostawca, dostawca–klient i klient–klient (procesy zaznaczone na rys. 1 linią kreskową),
- procesy współpracy wewnętrznej typu: przedsiębiorstwo–przedsiębiorstwo, przedsiębiorstwo–dostawca, przedsiębiorstwo–klient (procesy zaznaczone na rys. 1 linią ciągłą).

W procesie współpracy mogą brać udział podmioty będące na tym samym oraz na różnym poziomie hierarchii. Tematem dalszych rozważań będzie koncepcja procesu **współpracy wewnętrznej typu przedsiębiorstwo–klient**, przy czym podmioty te działają na tym samym poziomie hierarchii w systemie korporacji.



Rys. 1. System korporacji (oprac. własne);  $P_1, P_2, \dots, P_n$  – przedsiębiorstwa korporacji;  $D_1, D_2, \dots, D_n$  – dostawcy współpracujący z korporacją;  $K_1, K_2, \dots, K_n$  – klienci współpracujący z korporacją; linie kreskowe – procesy współpracy zewnętrznej; linie ciągłe – procesy współpracy wewnętrznej

## 2. EWOLUCJA PROCESU WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTWA Z KLUCZOWYM KLIENTEM

Genezę wzrostu znaczenia jakości w praktyce dobrze ilustruje historyczna ewolucja podejścia do zarządzania organizacjami wytwórczymi w ostatnich stuleciach. Można wyróżnić pięć zasadniczych orientacji biznesowych (występujących w różnym czasie w poszczególnych regionach świata) [10]:

- orientacja na produkcję,
- orientacja sprzedażowa,
- orientacja na produkt,
- orientacja na marketing (w tym orientacja na klienta i orientacja na rynek),
- orientacja na jakość.

Integralną częścią, występującą we wszystkich powyższych orientacjach, jest **współpraca**, która ewoluowała wraz z ich zmianą. Przedsiębiorstwo, które chce wzrastać na rynku, korzysta z dorobku pięciu orientacji biznesowych. Żeby to osiągnąć, konieczne jest korzystanie z takich dziedzin wiedzy, jak: nauka o zarządzaniu, informatyka, ekonomia, socjologia, psychologia, statystyka oraz inne, powiązane z funkcjonowaniem biznesu. Zauważa się **potrzebę współdziałania** między pracownikami różnych specjalności. Proces współpracy przedsiębiorstwa z kluczowym klientem przybiera orientację na **interdyscyplinarną współpracę**. Zostaje wprowadzone multifunkcyjne zaangażowanie wielu działów przedsiębiorstwa, podejście zróżnicowane i elastyczne. Celem procesu jest osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo i klienta, tzw. **zysk obu stron**, rozwijanie biznesu (systemu korporacji) i otoczenia (zrównoważony rozwój).

## 3. ISTOTA I WARIANTY PROCESU WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTWA Z KLUCZOWYM KLIENTEM

Proces składa się z etapów (zbioru działań) wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia. Proces współpracy przedsiębiorstwa z kluczowym klientem jest **zaplanowaną i powtarzalną** sekwencją kroków, w wyniku których osiąga się zdefiniowany cel procesu (produkt procesu). Przebieg procesu sterowany jest za pomocą z góry ustalonych reguł (kontrola, ograniczenia). Do osiągnięcia określonego celu procesu (rezultatu) wymagane są określone zasoby i mechanizmy działania. Takie podejście do procesu określa się **terminem ICOM** (ang. *Input, Control, Output, Mechanism*) [13]. Na rysunku 2 przedstawiono graficznie proces z wykorzystaniem definicji ICOM.



Rys. 2. Graficzna prezentacja procesu z wykorzystaniem definicji ICOM (oprac. własne na podst. [13])

Wejścia, etapy i oczekiwane wyjścia procesu współpracy przedsiębiorstwa z kluczowym klientem zostały przedstawione na rys. 3. Wejściem do procesu jest strategia korporacji. Przedsiębiorstwa określają własną strategię, która wynika ze strategii korporacji i jest z nią spójna. Określając strategię, uwzględnia się wpływ czynników wewnętrznych (specyfika i organizacja przedsiębiorstwa) oraz zewnętrznych (otoczenie przedsiębiorstwa). Następnym etapem procesu jest gromadzenie i klasyfikacja danych oraz ich analiza i ocena. Dane i informacje są przetwarzane w użyteczną dla przedsiębiorstwa wiedzę, która umożliwia zdefiniowanie strategicznego planu dla klienta. Plan będzie realizowany przez prowadzenie konkretnych działań określanych na etapie planowania działań klienta. Przedsiębiorstwo przez zorganizowane współdziałanie z klientem wdraża zaplanowane działania. Równocześnie odbywa się monitorowanie i ocena aktywności, tak żeby proces prowadził do uzyskania możliwie najwyższej jakości współpracy i skuteczności działania.



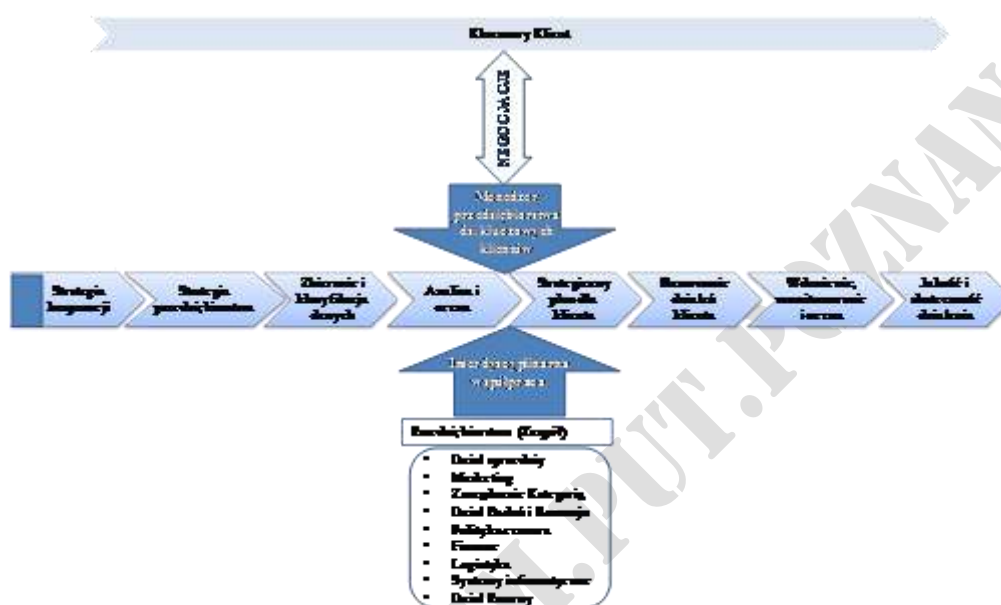
Rys. 3. Wejścia, etapy i wyjścia procesu współpracy przedsiębiorstwa z kluczowym klientem (oprac. własne)

Wejścia, etapy procesu i oczekiwane wyjścia z procesu są jego stałymi elementami. Zmienne części procesu to reguły sterowania procesem (kontrola) oraz zasoby zasilające proces (mechanizm). Zmienność tych elementów prowadzi do wyróżnienia trzech możliwych wariantów procesu współpracy z klientem:

- proces współpracy z **elementem negocjacji**,
- proces współpracy z **elementem współdziałania**,
- proces współpracy z **elementem integracji**.

Przed rozpoczęciem pracy z klientem określa się, który wariant procesu należy wybrać, żeby osiągnąć zamierzone cele przedsiębiorstwa i klienta. Dobór odpowiedniego wariantu procesu współpracy wpływa na jakość procesu i stopień jego

skuteczności. Na rysunku 4 przedstawiono pierwszy wariant procesu współpracy, w którym występuje element negocjacji przedsiębiorstwa z klientem.



Rys. 4. Proces współpracy z elementem negocjacji (oprac. własne)

W procesie biorą udział pracownicy przedsiębiorstwa; jest on kontrolowany przez menedżera przedsiębiorstwa ds. kluczowych klientów. Kluczowy klient (zespół specjalistów klienta) **poza procesem** definiuje swoje plany działania. Kontakt przedsiębiorstwa z klientem ogranicza się do komunikacji, przedstawiania własnych pomysłów i **negocjacji** (co może prowadzić do tzw. „przeciągania liny”, czyli forsowania własnych planów działania).

W procesie współpracy z elementem negocjacji interdyscyplinarna współpraca występuje tylko wewnątrz przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo wykonuje proces „obok klienta”: analizuje dane i informacje wewnętrzne, pomijając dane i informacje, którymi dysponuje klient. Niewykorzystany zostaje potencjał klienta (decyzje podejmowane są na podstawie wiedzy będącej wynikiem niekompletnych zasobów danych i informacji). Zauważa się potrzebę **zaangażowania klienta w proces**. Koncepcja procesu współpracy z elementem współdziałania jest oparta na założeniu **konsolidacji** danych i informacji oraz przetwarzania ich (w sposób zorganizowany) w użyteczną wiedzę (konieczną do podejmowania właściwych decyzji). Na rys. 5 przedstawiono proces współpracy z elementem współdziałania.



Rys. 5. Proces współpracy z elementem współdziałania (oprac. własne zainspirowane koncepcją *win-win*)

Przedsiębiorstwo przed rozpoczęciem procesu sprawdza, czy można go wykonać we współpracy z określonym klientem. Czynniki decydujące o doborze klienta do procesu zostaną przedstawione w punkcie 4 niniejszego opracowania.

Podjęta decyzja o rozpoczęciu procesu współpracy z klientem prowadzi do formowania się zespołu wewnątrz przedsiębiorstwa. Zespół będzie uczestniczył w procesie. Członkowie zespołu dobierani są przez lidera procesu (menedżera ds. kluczowych klientów), który odpowiada za współpracę z danym klientem. Członkowie zespołu to specjaliści z różnych działów przedsiębiorstwa, którzy na potrzeby procesu tworzą **jeden zespół**. Praca zespołu jest oparta na dzieleniu się wiedzą, wymianie doświadczeń, działaniu przez wypracowywanie najlepszych praktyk i korzystaniu z nabytych umiejętności pracowników.

Po wybraniu klienta, który będzie uczestniczył w procesie, i po stworzeniu zespołu rozpoczyna się pierwszy etap procesu: gromadzenie i klasyfikowanie danych. Następnym etapem jest analiza i ocena zgromadzonych danych i informacji oraz ich przetwarzanie w użyteczną wiedzę. Po zakończeniu tego etapu przedsiębiorstwo jest gotowe do **spotkania z klientem** i rozpoczęcia pracy nad strategicznym planem dla klienta. Na tym etapie **do procesu zostaje włączony klient**.

Przedsiębiorstwo prezentuje klientowi proces prowadzony zgodnie z koncepcją wygrany–wygrany<sup>1</sup>. Jeżeli klient zaakceptuje koncepcję współpracy, wprowadza do procesu swoje dane, informację i wiedzę. Dochodzi do **konsolidacji zasobów**

<sup>1</sup> Inspiracją do napisania tego artykułu była koncepcja współpracy z kluczowym klientem oparta na założeniu wygrany–wygrany (ang. *win-win*), realizowana m.in. przez przedsiębiorstwo Kompania Piwowarska SA (koncepcja oparta na dążeniu do wspólnych celów zgodnie z zasadą wygrany–wygrany, czyli zysk dla obu stron).

przedsiębiorstwa i klienta. W tabeli 1 wskazano przykładowe zasoby danych, informacji i wiedzy wniesione przez przedsiębiorstwo i przez klienta. Wymiana doświadczeń i wiedzy prowadzi do **wspólnego zdefiniowania** planu strategicznego dla klienta. Na podstawie przyjętego planu wyznaczane są cele strategiczne i szczegółowe działania, które mają prowadzić do realizacji planu strategicznego przedsiębiorstwa i klienta.

Ostatnim etapem procesu jest wdrożenie zaplanowanych działań i określenie metod ich monitorowania i oceny. Wyjściem z procesu ma być najwyższa jakość współpracy (której przedsiębiorstwo uczy się razem z klientem) i realizacja planu strategicznego przedsiębiorstwa i klienta.

Tabela 1. Konsolidacja danych, informacji i wiedzy z przedsiębiorstwa i od klienta (oprac. własne)

Dane, informacje i wiedza przedsiębiorstwa	KONSOLIDACJA ZASOBÓW	Dane, informacje i wiedza klienta
dane rynkowe		wyniki sprzedażowe
badania marketingowe		zachowania konsumentów
prognozy i estymacje		planowane inwestycje
plan roczny przedsiębiorstwa		plan roczny klienta

Po zakończeniu procesu sprawdza się, czy **wyjścia z procesu spełniają oczekiwania** przedsiębiorstwa i klienta. Jeżeli podjęte podczas realizacji procesu decyzje prowadzą do realizacji planów strategicznych przedsiębiorstwa i klienta, to proces współpracy z elementem współdziałania może być kontynuowany. Przedsiębiorstwo może też podwyższyć poziom współpracy przez **integrację z klientem**. W przypadku współpracy z elementem integracji klient jest wprowadzony do procesu już na etapie gromadzenia i klasyfikacji danych. Proces staje się integralną częścią przedsiębiorstwa i klienta. Zespół współpracujący w ramach procesu składa się ze specjalistów wskazanych przez przedsiębiorstwo i przez klienta (którzy przy zaawansowanej integracji mogą pracować w tym samym miejscu, np. w biurze klienta). W procesie występuje tylko jeden podmiot (przedsiębiorstwo zintegrowane z klientem). Na rysunku 6 przedstawiono proces współpracy z klientem z elementem integracji.



Rys. 6. Proces współpracy z klientem z elementem integracji (oprac. własne)

Podsumowując, w przedstawionej koncepcji procesu współpracy są możliwe trzy warianty procesu, różniące się poziomem zaangażowania klienta. Przedsiębiorstwo ocenia klienta (pod względem jego wewnętrznego przygotowania do uczestniczenia w procesie i znaczenia dla przedsiębiorstwa) i podejmuje decyzję o doborze odpowiedniego dla klienta wariantu procesu współpracy. Najniższy poziom zaangażowania klienta występuje w procesie współpracy z elementem negocjacji; współpraca z klientem jest wówczas ograniczona do komunikowania własnych planów działania, negocjacji i wspólnego podejmowania decyzji. Współpraca jest znacznie bardziej zaawansowana w procesie współpracy z elementem współdziałania. Na etapie określania strategicznego planu dla klienta zostaje on włączony do procesu, następuje konsolidacja zasobów (głównie intelektualnych) przedsiębiorstwa i klienta oraz korzystanie z potencjału klienta. Proces ma umożliwić pracę zgodnie z zasadą wygrany–wygrany, czyli planowane działania mają prowadzić do osiągnięcia wspólnych korzyści (przedsiębiorstwa i klienta). Poziom współpracy może zostać podwyższony przez włączenie klienta do procesu już na etapie gromadzenia i klasyfikacji danych. Przedsiębiorstwo tworzy z klientem zintegrowany zespół, który wspólnie ocenia sytuację na rynku i definiuje od podstaw plan działania.



#### 4. CZYNNIKI DECYDUJĄCE O DOBORZE KLIENTA DO PROCESU

Przed zaproponowaniem klientowi współpracy przedsiębiorstwo ocenia, czy dany klient spełnia warunki, które umożliwią osiągnięcie celów procesu (czy wspólnie z nim uda się osiągnąć zamierzone cele, czy klient jest wewnętrznie przygotowany do współpracy). Nie każde spotkanie i współdziałanie podmiotów na rynku prowadzi do pozytywnych rezultatów. W wyniku globalizacji otoczenie przedsiębiorstwa jest zdywersyfikowane i dynamiczne. Podmioty działające na rynku mają różną zdolność do analizy, oceny i przekształcania dostępnych danych w informacje i w użyteczną wiedzę (która umożliwia podejmowanie odpowiednich decyzji w odpowiednim czasie). Podmioty działające na rynku mają różną zdolność uczenia się i odpowiedniego reagowania na zachodzące zmiany. W związku z tym nie jest możliwa zaawansowana współpraca z każdym podmiotem (klientem) działającym na rynku.

Przed rozpoczęciem procesu ocenia się, czy jest możliwa współpraca z danym klientem. Można ją rozpocząć, jeżeli praca z klientem będzie prowadzić do **wyzwolenia potencjału podmiotów** (synergia i wyłanianie się nowych właściwości podmiotów). Warunkiem jest gotowość podmiotów do: transferu kapitału (głównie intelektualnego), wprowadzania zmian, tworzenia interdyscyplinarnych zespołów, inwestycji, wymiany wiedzy, doświadczeń i umiejętności pracowników. Jeżeli klient spełnia te warunki, to przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o rozpoczęciu procesu współpracy. Przedsiębiorstwo ocenia klienta i dobiera odpowiedni wariant procesu. Na rysunku 7 przedstawiono podstawowe (wzorcowe) czynniki, które powinny charakteryzować podmioty uczestniczące w procesie współpracy.



Rys. 7. Czynniki charakteryzujące podmioty uczestniczące w procesie współpracy (opracowanie własne na podst. [1, 3, 5, 7, 9])

## 5. KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z PROCESU WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTWA Z KLUCZOWYM KLIENTEM

„Globalizacja bądź pewne jej formy zawsze występowała. Jednak jej obecne »koło napędowe« i szybkość procesu zmuszają menedżerów firm działających nawet bardzo lokalnie do uwzględnienia zjawisk często bardzo odległych od nich zarówno geograficznie, jak i gospodarczo” [1]. Odwołując się do rys. 1, w systemie korporacji (o globalnym zasięgu działania) przedsiębiorstwa działają na różnych poziomach hierarchii (rozwoju) i prowadzą działania na różnych rynkach. Wprowadzenie modelowego procesu współpracy z kluczowymi klientami umożliwia uczenie się systemu. System jest zasilany **informacją zwrotną** z różnych części systemu, które są w trakcie procesu lub już go zakończyły. Możliwe są: weryfikacja założeń, porównywanie wyników, wyciąganie wniosków i wprowadzanie zmian, czyli **ciągłe doskonalenie procesu**.

Proces współpracy polega na współdziałaniu interdyscyplinarnych zespołów w przedsiębiorstwie (początkowe etapy procesu) oraz na współdziałaniu zespołów z przedsiębiorstwa z klientem (pracownikami klienta). **Współdziałanie** jest określone jako najbardziej skuteczny sposób uczenia się. Z większym prawdopodobieństwem (w porównaniu z innymi sposobami uczenia się, takimi jak czytanie, słuchanie, widzenie, mówienie, działanie) może być źródłem wiedzy, a nawet **mądrości** [3].

Korzyści z procesu wynikają z **zasady wyłaniania**. Każda zorganizowana całość wyłania nowe właściwości, nieznane przedtem, często na innym poziomie [4]. Przedsiębiorstwo i klient pracują z wykorzystaniem różnych zasobów danych i informacji. Zajmują inne miejsca na rynku i utrzymują relacje z różnymi podmiotami. **Konsolidacja danych i informacji** pochodzących z przedsiębiorstwa z danymi od klienta i pracowanie nad nimi w zorganizowany sposób może prowadzić do **innowacyjnych rozwiązań**.

Potwierdzeniem skuteczności procesu jest również **zasada osiemdziesiąt/dwadzieścia**. W każdym dużym systemie 80% jego wyjścia (produktu) powstaje jako wynik działania 20% wydolności systemu. Zasada ta jest znana też jako zasada Pareta, włoskiego ekonomisty z początku XX wieku, który stwierdził, że 80% wkładów bankowych jest własnością 20% udziałowców [4]. Zatem specjalny proces współpracy z kluczowymi klientami (którzy stanowią 20% klientów przedsiębiorstwa i generują 80% jego zysku) jest konieczny do utrzymania bieżącego poziomu udziałów rynkowych przedsiębiorstwa i do wzrostu jego znaczenia na rynku przez wzrost znaczenia kluczowych klientów (głównych graczy na rynku).

## 6. PODSUMOWANIE

Autorka artykułu zauważyła potrzebę zorganizowanego współdziałania podmiotów należących do systemu korporacji oraz zaproponowała koncepcję procesu współpracy przedsiębiorstwa z klientem. Współpraca ta ma umożliwiać osiągnięcie wspólnych celów (przedsiębiorstwa i klienta), wymianę doświadczeń i dzielenie się wiedzą przedsiębiorstw należących do systemu korporacji.

Po przedstawieniu definicji systemu, który składa się z podmiotów, powiązań przyczynowo-skutkowych i procesów, określona została koncepcja procesu współpracy przedsiębiorstwa z jego klientem. Wyszczególniono etapy procesu oraz warunki decydujące o doborze klienta, z którym można nawiązać współpracę. Proces współpracy może przebiegać według jednego z trzech wariantów w zależności od tego, na którym etapie uzasadnione jest włączenie klienta do procesu.

W artykule [6], poświęconym tematowi strategii, napisano: „Na legendarny biznes nie ma recepty, bo gdyby była, wszyscy by go robili. Ale z badań, które prowadzimy, wypływają recepty na to, w jaki sposób dojść do naszej własnej, jedynej na świecie koncepcji biznesu. Nie przypominają one oczywiście konwencjonalnych procedur, lecz raczej zestaw niezbędnych klocków”.

Przedstawiony proces współpracy nie jest sztywną procedurą, lecz elementem kształtowania najwyższej jakości współpracy, skuteczności działania i rozwoju przedsiębiorstwa, systemu korporacji i otoczenia.

## LITERATURA

- [1] Bagniewski O., Pod rozważę dyrektorom finansowym i nie tylko, CXO, 2003, 11.
- [2] Blended whisky and learning, CXO, 2003, 11.
- [3] Carlson C., Wilmot W., Innovation, Crown Business, New York 2006.
- [4] Cempel Cz., Teoria i inżynieria systemów – zasady i zastosowania myślenia systemowego, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji PIB, Radom 2008.
- [5] Gallo C., Steve Jobs sekrety innowacji, Znak literanova, Kraków 2011.
- [6] Góralczyk A., Klocki do legendarnego biznesu, CXO, 2003, 11.
- [7] Hamrol A., Zarządzanie jakością z przykładami, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [8] Hamrol A., Mantura W., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, WN PWB, Warszawa 2004.
- [9] Imai M., Kaizen – klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii, copyright by Kaizen Institute Polska s.c. and MT Biznes Sp. z o.o., 2007.
- [10] Mantura W., Zarys kwalitologii, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- [11] Mantura W. (red.) Marketing przedsiębiorstw przemysłowych, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2000.
- [12] Rozkwitalski M., Intercultural Management Issues, Difin, Warszawa 2012.
- [13] Żeleński J., Modelowanie procesów biznesowych, czyli pilnowanie hochsztaplerów, IT-Consulting [<http://www.egospodarka.pl/> fot.mat.prasowe] (data dostępu: 2005).

**CREATING COOPERATION BETWEEN THE ENTERPRICE AND THE KEY ACCOUNT****S u m m a r y**

The publication analyse the concept of creating the cooperation process between the enterprise and the key account. The cooperation process is the part of the system, named as the corporation system. The factors which decide of the client's selection were listed. The process orientation and the phase of the process were indicated.

[HTTP://ZESZYTY.FEM.PUT.POZNAŃ.PL/](http://zeszyty.fem.put.poznan.pl/)