

Ewa STAWIARSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

MARKETINGOWO-LOGISTYCZNE ZARZĄDZANIE PROCESAMI ZAMAWIANIA I REALIZACJI ZAMÓWIENIA KLIENTA

Streszczenie. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na potrzebę marketingowo-logistycznego zarządzania strategicznymi procesami biznesowymi. Podkreślono, że procesy zamawiania i realizacji zamówienia klienta realizowane wspólnie przez dwie funkcje przedsiębiorstwa (logistykę i marketing) mogą być sprawniejsze i efektywniejsze. Wytyczone dla obydwu funkcji strategie: produktowa i relacji z klientem, wspólne projektowanie, koordynowanie i kontrolowanie procesów dzięki integracji systemów informatycznych – to podstawowe czynniki, mające wpływ na sprawność i efektywność przepływów dóbr i informacji.

Słowa kluczowe: marketing, logistyka, zarządzanie procesami biznesowymi

MARKETING-LOGISTICS MANAGEMENT PROCESSES AND COMPLETION OF ORDER CUSTOMER

Summary. The purpose of the article is to emphasise the importance of the marketing and logistics management of strategic business processes. In the article was highlighted, that ordering processes and the implementation of the customer ordering carried out together by two functions of the enterprise (logistics and marketing) can be more efficient and more effective. Strategies determined for both functions: product and relation with the customer, jointed designing, coordinating and controlling processes thanks to integration of computer systems, there are basic factors affecting the efficiency and the effectiveness of flows of goods and information.

Keywords: marketing, logistics, managing business processes

1. Wstęp

Realizacja podstawowego celu przedsiębiorstwa, jakim jest wypracowywanie zysku, wymaga nieustającej poprawy skuteczności i efektywności działań marketingowych i logistycznych. Tymczasem zakorzenione jeszcze w wielu przedsiębiorstwach struktury funkcjonalne (umacniające konflikty interesów między działami), brak zintegrowanych systemów informatycznych obsługujących te działy oraz systemy finansowe utrudniające przypisywanie kosztów do produktów, grup i indywidualnych klientów mogą umniejszać potencjalne zyski. Koncepcja zarządzania procesowego dla wielu menedżerów pozostaje tylko koncepcją, a wdrożone w przedsiębiorstwach systemy klasy ERP czy CRM usprawniają tylko wybrane czynności, składające się na proces obsługi klienta. Ich dezintegracja obniża wartość, jakiej oczekują odbiorcy procesu. Rozwiązaniem powyższych problemów organizacji jest zastosowanie koncepcji zarządzania marketingowego-logistycznego, procesowego oraz integracja systemów informatycznych.

2. Zarządzanie marketingowo-logistyczne w przedsiębiorstwie

George Stalk, konsultant BCG uważa, że „zwycięskie przedsiębiorstwa to te, które osiągnęły przewagę w efektywności wewnątrz przedsiębiorstwa, a nie w zakresie podstawowych umiejętności”.¹ Organizacja procesowa zapewnia większy niż formy klasyczne dynamizm działania systemu, a jednocześnie pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów, jakimi dysponują przedsiębiorstwa.² Każde przedsiębiorstwo, aby realizować założoną strategię, musi panować nad swoimi wewnętrznymi procesami. Większość tych procesów wymaga współpracy między różnymi działami funkcjonalnymi. Tymczasem obecne wciąż w przedsiębiorstwach funkcjonalne struktury organizacyjne utrudniają wdrażanie mechanizmów koordynacji działań (w tym związanych z obsługą klienta). Czynnikiem utrudniającymi integrację funkcji są:

- sprzeczne interesy poszczególnych działów funkcjonalnych,
- problemy w komunikacji wynikające z hierarchiczności i niepodzielności władzy,
- dążenie do dominacji wybranych funkcji.

¹ za: Dąbrowski T., Adamska A.: Do czego marketing potrzebny jest finansom. „Monitor Rachunkowości i Finansów”, nr 12, 2006, s. 14.

² Grajewski P.: Organizacja procesowa. PWE, Warszawa 2007, s. 2.

Polecana jest zatem struktura macierzowa i wdrożenie koncepcji zarządzania procesowego. W każdym przedsiębiorstwie można wyodrębnić nieco inne procesy, a ich przebieg i znaczenie stanowią często unikatową cechę organizacji. Można jednak wskazać podstawowe procesy występujące w większości przedsiębiorstw, co pokazuje tabela 1.

Tabela 1

Podstawowe procesy biznesowe według wybranych autorów

Podstawowe procesy³	Podział procesów⁴	Podział procesów⁵	Podział procesów⁶
Proces realizacji zamówienia klienta	Customer relationship management process (<i>customer relationship management – CRM</i>)	Proces pozyskania i utrzymania klientów (<i>customer creation and support</i>)	1. Rozwijanie relacji z klientami ostatecznymi 2. Zarządzanie relacjami z pośrednikami
Proces zamawiania materiałów	Supply chain management process (<i>supply chain management SCM</i>)	Proces operacyjny (<i>operation process</i>)	Rozwijanie relacji z dostawcami (w tym również proces realizacji zamówień)

Źródło: Opracowanie własne.

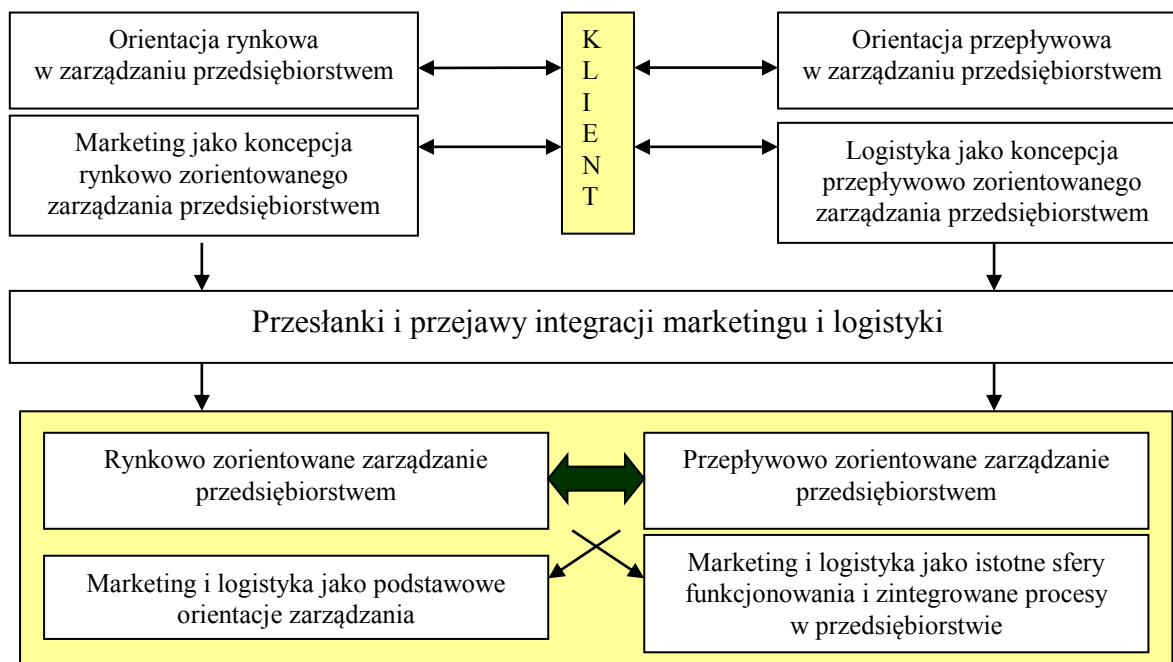
Wybrani autorzy każą łączyć procesy zamawiania i realizacji zamówienia w jeden proces obsługi klienta. Jest to uzasadnione dla wybranych produktów, dla których realizuje się strategię ciągnięcia (tj. kiedy dopiero złożone przez klienta zamówienie uruchamia proces zamawiania u dostawców, a później proces realizacji zamówienia w przedsiębiorstwie). Cechą wspólną opisywanych procesów jest zaangażowanie, a niekiedy krzyżowanie się, w ich ramach działań marketingu, logistyki, finansów i innych komórek funkcjonalnych. Realizując je wspólnie, mogą zdecydowanie poprawiać efektywność przedsiębiorstwa. Złożoność wspomnianych procesów, coraz większe zaawansowanie firm w operacjach logistycznych, marketingowych, finansowych każe odchodzić od fragmentarycznego podejścia do poszczególnych obszarów funkcjonalnych, preferować podejście zintegrowane. Zintegrowaną marketingowo-logistyczną koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem przedstawia rys. 1, którego wdrażanie rozpoczynamy od sformułowania misji i strategicznej orientacji marketingowo-logistycznej. Ogólną strukturę procesu zarządzania marketingowo-logistycznego przedstawia rys 2.

³ Nazwy własne.

⁴ Srivastava R.K., Shervani T.A., Fehey L.: Marketing business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. "Journal of Marketing", Vol. 63, 1999.

⁵ Doyle P.: Value-Based, Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. J. Wiley & Sons, Chichester 2008, p. 98-99.

⁶ Christopher M., Pec H.: Logistyka marketingowa. PWE, Warszawa 2005, s. 122-124.



Rys. 1. Integracja marketingu i logistyki w aspekcie zarządzania marketingowo-logistycznego jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem

Fig. 1. Integration of marketing and logistics in the aspect of managing marketing – logistic as the concept of business administration

Źródło: Beier F., Rutkowski K.: Logistyka. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 30.

P. Blaik sugeruje stosowanie określenia „zarządzanie logistyczno-marketingowe”, argumentując, że w takim sformułowaniu stanowi ono swego rodzaju wyraz sprzężenia i integracji dwóch koncepcji, tj. z jednej strony logistyki – jako koncepcji zarządzania przekrojowego (...) zorientowanej na przepływy, a z drugiej marketingu – jako zorientowanej rynkowo koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Obie wspomniane koncepcje zarządzania spotykają się w najbardziej wrażliwym miejscu, jakim jest klient, determinując strategię działania przedsiębiorstwa. Obie dziedziny wiedzy i praktyki gospodarczej nie mogą bez siebie istnieć, wzajemnie się uzupełniają, występują między nimi typowe sprzężenia zwrotne. Procesy logistyczne są, co prawda, szersze, obejmują zarówno sfery zakupu, produkcji (logistyka wewnętrzna przedsiębiorstwa) i sprzedaży w przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych, jednak nie można ich rozdzielać i odrębnie zarządzać.



Rys. 2. Ogólna struktura procesu zarządzania marketingowo-logistycznego

Fig. 2. General structure of the process of the marketing-logistic management

Źródło: Beier F., Rutkowski K.: Logistyka. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 30.

Jak wskazuje rys. 2, początkowe etapy zarządzania marketingowo-logistycznego to:

1. sformułowanie misji przedsiębiorstwa w kontekście jej wymiarów: rynkowego oraz przepływowego,
2. przeprowadzenie strategicznej analizy, diagnozy i prognozy sytuacji marketingowo-logistycznej przedsiębiorstwa oraz ich determinant,
3. ukształtowanie strategicznej koncepcji zarządzania marketingowo-logistycznego.

Misja powinna zawierać w sobie podstawowe założenia z obszaru obsługi klienta, a jednocześnie formułować wskazówki dla alokacji i wykorzystania zasobów. Firmy, które aktywnie chcą wykorzystywać marketing i logistykę dla poprawienia swojej pozycji konkurencyjnej, powinny starać się za pomocą misji zapoznać i przekonać wszystkich do swojej działalności.

Na analizę, diagnozę i prognozę sytuacji marketingowo-logistycznej przedsiębiorstwa składają się:

- analizy SWOT jego SJB (strategiczných jednostek biznesu) rekomendujące ich pchanie lub ciągnięcie, różnicowanie lub oszczędności kosztowe,

- identyfikacja i wybór grup potencjalnych klientów/zyskownych segmentów rynku dla SJB, badanie potrzeb klientów/grup. Analiza rentowności już utrzymywanych relacji z klientami oraz rentowności SJB (najlepiej z wykorzystaniem metody *ABC Activity Based Costing*),⁷ analiza wartości poszczególnych klientów w ich cyklu życia w przedsiębiorstwie (z wykorzystaniem modeli predykcyjnych np. *LTV Live Time Value*).⁸ Kwalifikacja segmentów/klientów do „grup zyskowności”.

Na kolejnym etapie zarządzania chodzi o to, aby po ocenie zyskowności segmentów czy wartości klientów wyznaczyć dlań strategię relacyjną, uwzględniając przy tym rekomendacje z analizy SWOT dla SJB. W obliczu coraz bardziej niepewnego i zmiennego globalnego otoczenia, zyskowniejsze dla SJB stają się strategie kreowania wartości-różnicowania. Przy realizowaniu tych strategii istotne jest tworzenie bliskich związków z dostawcami, odbiorcami i ostatecznymi klientami. Proces ich obsługi jest złożony, kosztowny, co nie oznacza, że pozbawiany sprawności i efektywności. Strategiczna analiza, diagnoza i prognoza sytuacji marketingowo-logistycznej będzie w tym przypadku bardziej wnikliwa.

Posiłkując się nazwami strategii „orientacji na klienta”, wymienić można: strategię agrafki, suwaka i rzepa. Kierownictwo powinno jednoznacznie zdecydować o przyjęciu jednej z trzech głównych strategii postępowania wobec klienta. Każda z tych strategii (agrafki, zamka błyskawicznego, rzepa) nieco inaczej patrzy na sposób osiągania zysku.

Strategia agrafki⁹

Strategia ta polega na zaoferowaniu klientom określonych standardów w zakresie cech oferty oraz sposobów obsługi marketingowej i logistycznej. Od klienta oczekuje się dostosowania do sposobu działania przedsiębiorstwa. Podejście takie nie wymaga daleko idącej współpracy czy ściślejszej zgodności procesów po stronie klienta i firmy. Firma musi stale przekonywać klienta o korzyściach płynących dla niego ze związku i w ten sposób zdobywać jego zaangażowanie. Celem strategii agrafki jest zapewnienie rentowności każdej pojedynczej transakcji handlowej. Aby osiągnąć możliwie największą efektywność zasobów, eliminuje się wszelkie zbędne działania. Rezygnuje się z wymiany wiedzy na rzecz efektywności czynności. Zasoby podlegające wymianie są określane bardzo precyzyjnie. Charakterystyczną

⁷ System kosztów ABC umożliwia odniesienie kosztów do procesów/działań realizowanych dla klienta, zobacz: Kaplan R.S., Cooper R.: Zarządzanie kosztami i efektywnością. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 37-150.

⁸ Analizę życiowej wartości klienta przeprowadza się w czterech krokach: 1. Obliczenie obecnej wartości życiowej klienta; 2. Oszacowanie kosztów proponowanych działań (w tym marketingowych i logistycznych), które mogą być zastosowane wobec klienta; 3. Oszacowanie korzyści z nowych działań; 4. Obliczenie skorygowanej wartości życiowej klienta. Zobacz: Schmid J., Weber A.: Desktop Database Marketing. NTS Business Books, 1998, p. 13-18.

⁹ Zobacz: Pawłowska B., Witkowska J., Niezurawski L.: Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta. PWN, Warszawa 2010, s. 10-15.

cechą strategii agrafki jest to, że relacja ma na początku niewielkie znaczenie dla klienta, co często zdarza się na rynku B2C. Skłonienie klienta do lojalnego zakupu zależy w dużej mierze od wysiłku marketingowców (wykreowania marki, kampanii promocyjnych programów lojalnościowych). Luźny charakter relacji utrudnia zorientowanie się, że związek zbliża się do końca. Sukces tej strategii zależy od poziomu rotacji klientów, standaryzacji uproszczonych procesów marketingowych i logistycznych.

Strategia zamka błyskawicznego¹⁰

Ta strategia polega na wzajemnym dostosowaniu firmy i klienta, tak, aby procesy, które przebiegają między nimi, wzajemnie się zażybiały na podobieństwo zamka błyskawicznego. Wdrożenie i prowadzenie tej strategii wymaga przeprowadzenia szczegółowej analizy procesów, które zachodzą zarówno po stronie klienta, jak i po stronie firmy. Celem tej analizy jest zapewnienie właściwego porządku relacji i czynności, a także wyeliminowanie czynności, które nie przyczyniają się do kreowania wartości związku z klientem.¹¹ Dzięki temu następuje eliminowanie czynności dublujących się po obu stronach, co natychmiast przynosi korzyści. Strategia zamka błyskawicznego musi opierać się na obustronnych korzyściach, wyraźnie widocznych dla obu stron. Sukces tej strategii oznacza, że klient świadomie i dobrowolnie rezygnuje z zapraszania innych organizacji do składania mu konkurencyjnych ofert. W strategii zamka błyskawicznego wymianie podlegają wszystkie zasoby (również wiedzy), zachodzące na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Sukces strategii zamka błyskawicznego zależy od zaufania, jakim darzą się partnerzy, co wynika z konsekwentnego przestrzegania reguł gry we wszystkich działaniach. Strategii zamka błyskawicznego nie stosuje się do wszystkich klientów, a jedynie do szczególnie wartościowych. Strategii zamka błyskawicznego nie można zbudować z dnia na dzień, jej wdrażanie jest procesem powolnym. Kolejne etapy realizacji tej strategii niosą ze sobą również zagrożenie w postaci skostnienia procedur, struktur i procesów marketingowo-logistycznych. Dlatego należy nieustannie oceniać efektywność procesów i poszukiwać nowych rozwiązań, poświęcić czas na analizę aktualnego stanu związku i wdrażać propozycje jego dalszej ewolucji.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Kreowanie wartości związku z klientem można rozumieć jako permanentną wymianę wiedzy. Jeśli spojrzymy na organizację jako instytucję tworzącą wartość opartą na wiedzy, razem ze swoimi klientami, teoria łańcucha wartości upada, a omawiana relacja powinna być przemianowana na sieć wartości (*Value Network*). W przeciwieństwie do łańcucha wartości w tradycyjnym rozumieniu, tu niematerialne wartości rosną za każdym razem, gdy następuje ich transfer, ponieważ ich kreatorzy nie tracą ich w wyniku transferu. Wiedza zostaje skutecznie podwojona, a nawet zwielokrotniona, jeśli klienci (dostawcy) włączani są w struktury czy procesy realizowane w firmie.

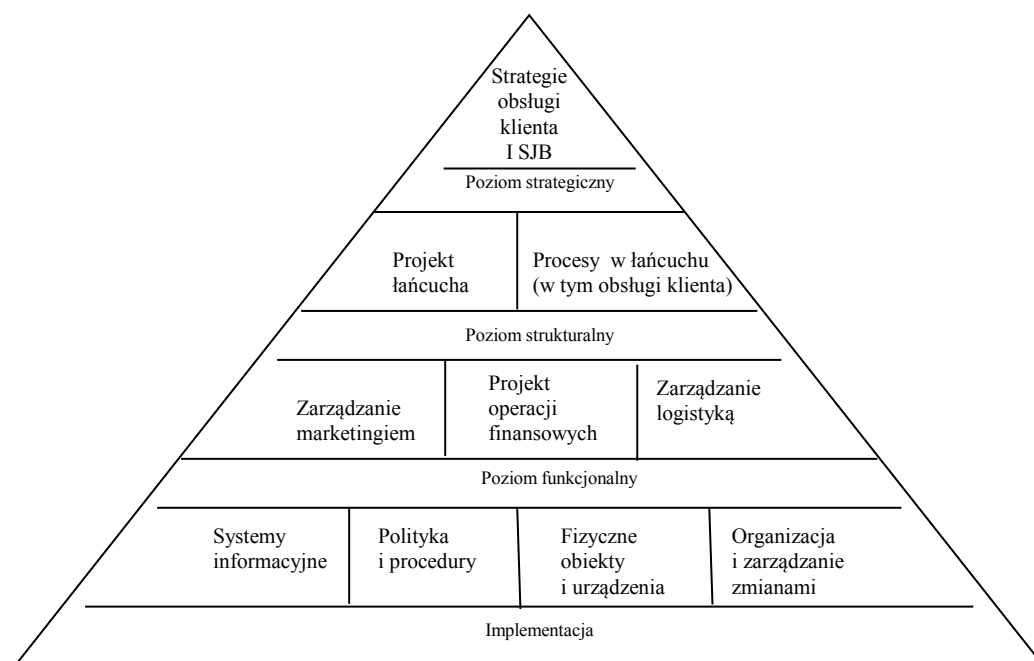
Strategia rzepa¹²

W strategii rzepa firma dąży do tego, aby dostosować się do procesu kreowania wartości, którego sprawcą jest klient. Dobre przykłady takich dostosowań dają producenci oprogramowania na rynku B2B. Klient nie musi przeznaczać czasu i energii na dostosowanie procesów po swojej stronie. Przyjęcie strategii takiego związku pozwala klientowi czerpać większe korzyści przy minimalnym wkładzie własnym. Firma jest zobowiązana do modelowania procesu kreującego wartości przez klienta i indywidualnego doboru rodzaju wykonywanych działań, natężenia komunikacji i innowacji. Klient może udostępnić potrzebne informacje, jednak odpowiedzialność za przedstawienie propozycji spoczywa na firmie. W interesie przedsiębiorstwa jest ciągle zabieganie o powstawanie i utrzymanie satysfakcji skumulowanej, która pozwala utrzymać długookresowe relacje z klientem. Ważny jest ciągły przepływ informacji.

Ostateczny wybór strategii należy jednak do klienta i jest oparty na jego własnej ocenie korzyści płynących z relacji. Klient, który chce mieć możliwość porównywania konkurencyjnych ofert i podejmowania wciąż na nowo decyzji nabywczych, wybierze zapewne strategię agrafki. Jeśli zaś chodzi o strategię produktową zapewne odpowiadają mu pchania i kosztowa. Inny klient woli skupić się na udoskonaleniu procesu kreowania wartości, zdając sobie sprawę, że jest to ważniejsze od sukcesu pojedynczych transakcji. Ktoś taki wybierze strategię relacyjną zamka błyskawicznego, a dla SJB odpowiada mu bardziej strategia ciągnięcia i różnicowania. Jeszcze inny nie ma czasu lub ochoty na bieżąco doglądać czy realizować pewnych działań, ale ceni sobie jakość i skuteczność, wtedy poszuka firmy, która zaoferuje mu współpracę na zasadzie rzepa, a produkt idący strategią pchania i różnicowania.

Tworzenie strategii marketingowo-logistycznej ma charakter hierarchiczny i wymaga integracji 10 kluczowych obszarów. Schematyczny obraz tego procesu przedstawia rys. 3.

¹² Zobacz: Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L.: Nowoczesne..., op.cit.



Rys. 3. Obszary i schematy tworzenia strategii marketingowo-logistycznej

Fig. 3. Areas and outlines of developing strategies marketing-logistic

Źródło: Zobacz: Copacino W.C., Consulting A.: From a presentation at the International Logistics Management and Strategy Seminar. University of North Floryda, March 1992, p. 9-11.

Przechodząc na poziom strukturalny (rys. 3), należy zaprojektować łańcuch i procesy w nim przebiegające. Integracja w łańcuchu zależy w dużej mierze od wytyczonych dla SJB strategii (pchania/ciągnięcia¹³ czy przepływów sterowanych prognozami/przepływów sterowanych popytem¹⁴). Łańcuch zintegrowany wiąże systemowo procesy: przemieszczania i magazynowania dóbr, począwszy od momentu pozyskania materiałów poprzez produkcję i dystrybucję aż do ostatecznego klienta oraz procesy przemieszczania informacji od momentu pozyskania ich z rynku od klienta do momentu przekazania jej w głąb łańcucha. Integrator projektuje i zarządza procesami przebiegającymi w wielu przedsiębiorstwach tworzących łańcuch, odpowiadając na pytanie „jak daleko wstecz łańcucha ma wnikać zamówienie klienta, oraz na odwrót, jak daleko naprzód w stronę klienta ma być realizowana produkcja wyrobu.¹⁵ W odpowiedzi na to pytanie pomaga wytyczona strategia relacji z klientem (zamka błyskawicznego, rzepa lub agrafki). Wychodząc z założenia, że celem

¹³ Marketingowe strategie dystrybucji, zobacz: Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.: The Management of Business Logistics, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, New York, Los Angeles, San Francisco 2003, p. 41.

¹⁴ Logistyczne strategie dystrybucji.

¹⁵ Zobacz: Sachary P.B., Skjott-Larsen T.: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży. PWN, Warszawa, [w:] Bendkowski J., Radziejowska G.: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s. 23.

firmy będzie wypracowywanie zysku przy oferowaniu wysokiej jakości dóbr, a co za tym idzie kwestia tworzenia wartości stanowić będzie trzon strategicznej orientacji marketingowo-logistycznej, możliwe jest sformułowanie takiego modelu strategii, gdzie celem (w każdym z 10 kluczowych obszarów tworzenia strategii) będzie wzrost poziomu obsługi klienta. W rezultacie, firma, która adaptuje to podejście, zdobywa taką pozycję, że jest w stanie zaoferować nie tylko zróżnicowaną i elastyczną obsługę, ale, co ważne, w efektywny kosztowo sposób.¹⁶

3. Zarządzanie marketingowo-logistycznymi procesami obsługi klienta (procesem zamawiania u dostawcy i procesem realizacji zamówienia)

Pojęcie procesu definiuje się jako: sekwencję lub częściowo uporządkowany zbiór powiązanych ze sobą działań. Można wyodrębnić następujące cechy procesu biznesowego:¹⁷

- mierzalne cele,
- mierniki poziomu realizacji celu,
- sieci czynności składające się na proces,
- wartość dodana,
- właściciel procesu,
- dostawcy i odbiorcy danych zasileń.

Procesy podlegają zarządzaniu. Projektowanie jest pierwszym poziomem zarządzania procesami. Realizując strategię ciągnięcia dla SJB, integrator projektuje łańcuch i zarządza procesami: zamawiania u kolejnych dostawców i realizacji zamówienia klienta. Przy strategii pchania integrowanie procesów przebiegających w kolejnych ogniwach łańcucha jest rzadziej spotykane.

Wyróżnia się kilka poziomów zarządzania procesami i należą do nich:¹⁸

1. Planowanie odbywa się za pomocą: benchmarkingu, symulacji, narzędzi do kontroli jakości, dostępnych modeli referencyjnych, spotkań, burzy mózgów, analizy zdarzeń w procesach, analizy scenariuszy itd. System zarządzania procesami na tym poziomie funkcjonuje nieprzerwanie, tzn. że wprowadzanie ewentualnych zmian jest nadzorowane i nie mają one negatywnego wpływu na inne realizowane procesy. Modelując procesy biznesowe, należy odpowiedzieć na pytania: KTO jest

¹⁶ Fawcett S.E., Clinton S.R.: Enhancing Logistics Performance to Improve Competitiveness of Manufacturing Organization. "Production and Inventory Management Journal", IV quarter 1996, p. 40-46.

¹⁷ Bitkowska A.: Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie. VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2009, s. 55-56.

¹⁸ Zobacz: <http://dareklipski.blox.pl/html/1310721,262146,21.html?566827>, 23.09.2010 oraz www.humanms.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=79, 28.12.2011.

odpowiedzialny za realizację danej czynności procesowej, CO powinno zostać wykonane, KIEDY powinno zostać wykonane, JAKIE dane, produkty, usługi, informacje są potrzebne do wykonania procesu, JAKIE dane, produkty, usługi, informacje uzyskuje się w wyniku wykonania procesu.

2. Sterowanie aktualnymi procesami obejmuje monitorowanie ich przebiegu za pomocą ustalonych, charakterystycznych dla tych procesów miar i wskaźników w celu natychmiastowego eliminowania wszelkiego rodzaju odchyleń i zagrożeń, które mogą powodować niespełnienie wymagań określonych dla procesów celów. Sterowanie procesem to sposób na to, aby: znaleźć przyczyny problemów, osiągać oczekiwaną jakość w każdej operacji, Właściciele procesów mają możliwość korzystania z narzędzi umożliwiających zarządzanie czasem przebiegów i kosztami procesów, a za pomocą systemu monitoringu są informowani o stanie realizacji procesów. Narzędzia wykorzystywane to: statystyczna kontrola procesów (SPC), Wartość Earned Value (EV), Analiza planowanych i rzeczywistych kosztów w budżecie firmy itd.
3. Sterowanie przepływem pracy polega na transporcie elektronicznych dokumentów/ obiektów poszczególnych procesów, np. zlecenia klienta z jednego stanowiska pracy na drugie. Transport realizowany jest przez specjalne systemy sterujące przepływem pracy (systemy *workflow*). Przetwarzanie danych realizowane jest przez jednostki organizacyjne realizujące procesy. Na tym poziomie wykorzystuje się systemy użytkowe, poczynając od edytorów tekstów, poprzez zintegrowane systemy wspomagające zarządzanie aż po aplikacje internetowe i intranetowe.
4. Doskonalenie procesów – to ciągła analiza i ocena ich przebiegów oraz realizacji ustalonych dla procesów celów z wykorzystaniem wszelkich źródeł informacji (audyty wewnętrzne, działania korygujące i zapobiegawcze, przeglądy kierownictwa, potrzeby i reklamacje klientów itd.) i w rezultacie podejmowanie decyzji dotyczących usprawnień przebiegu procesów.

Zarządzanie procesami na poziomie drugim dostarcza informacji o faktycznych przebiegach procesów, natomiast na poziomie pierwszym i czwartym dokonuje się stałych usprawnień procesów. Chodzi również o to, aby realizować zamknięty cykl działań trwale usprawniających procesy (rys. 4).¹⁹

¹⁹ Zobacz: <http://dareklipski.blox.pl/html/1310721,262146,21.html?566827>, 22.12.2010.

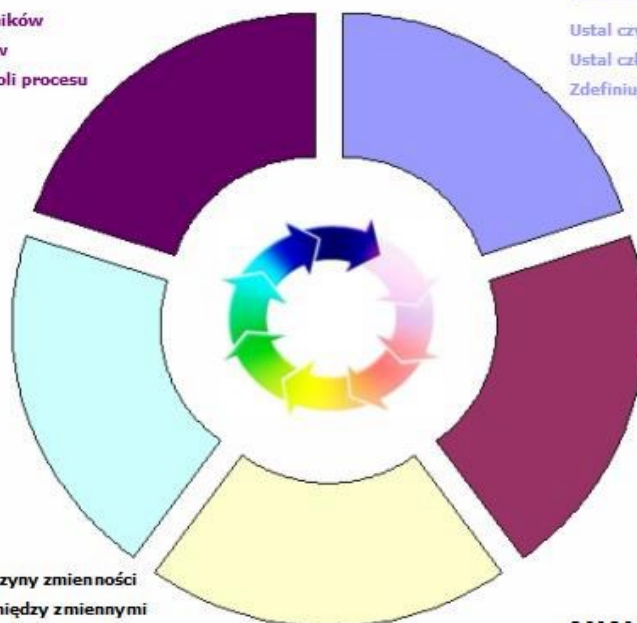
Zamknięty cykl działań trwale usprawniających procesy

KONTROLUJ

Zweryfikuj system mierników
Określ zdolność procesów
Wprowadź system kontroli procesu

DEFINIUJ

Ustal czynniki krytyczne dla kontroli procesu
Ustal członków zespołu roboczego
Zdefiniuj mapę procesu



MIERZ

Wybierz czynniki krytyczne do pomiaru
Określ standardy wyników
Zweryfikuj system mierników

USPRAWNIAJ

Określ potencjalne przyczyny zmienności
Dotrzyj do powiązań pomiędzy zmiennymi
Ustal margines tolerancji operacyjnej

ANALIZUJ

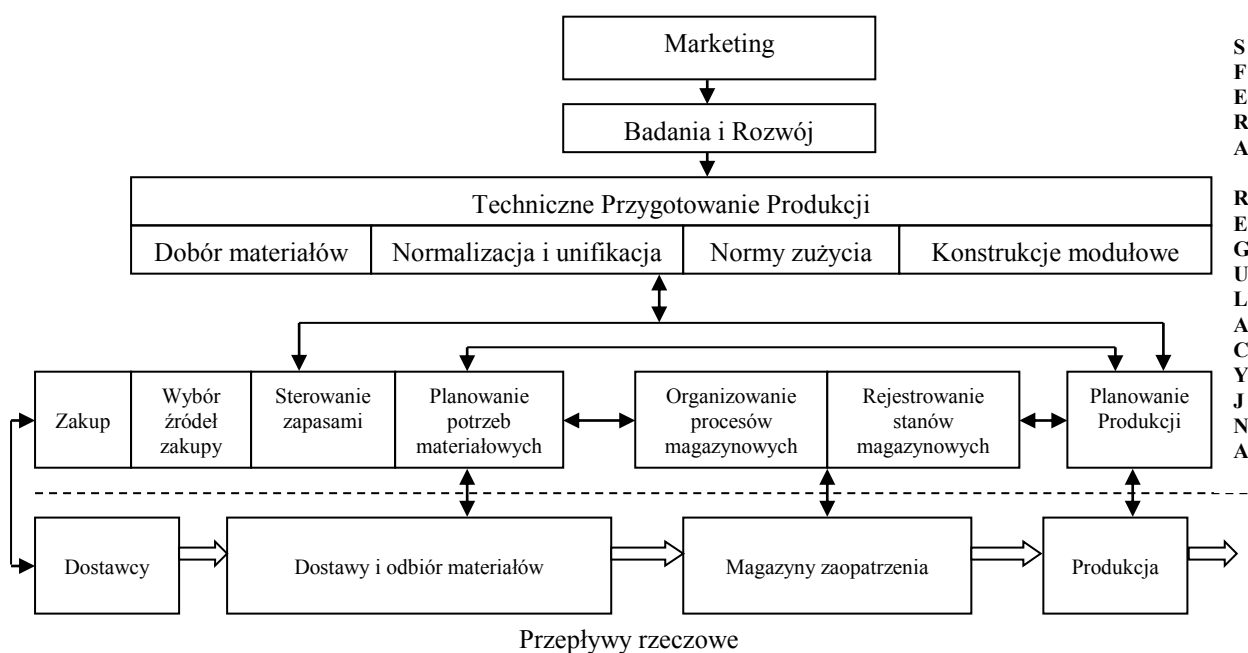
Ustal zdolność do osiągnięcia lepszych wyników
Określ docelowe wyniki (benchmarki)
Określ źródła zmienności

Rys. 4. Zamknięty cykl działań trwale usprawniających procesy (Koło DMAIC)

Fig. 4. Closed cycle of action permanently streamlining processes (by DMAIC)

Źródło: <http://dareklipski.blox.pl/html/1310721,262146,21.html?566827>, 23.09.2010.

Na poszczególnych poziomach zarządzania procesami zaangażowanie funkcji marketingowej i logistycznej jest różne. Przewaga oddziaływania marketingu lub logistyki zależy od strategii realizowanych dla produktów (pchania, ciągnięcia), konkurencyjnej oraz strategii relacyjnych z dostawcami i klientami (zamka błyskawicznego, rzepa, agrafki). Marketing powinien pełnić rolę wiodącą w przypadku złożonego procesu obsługi klienta, głównie tam, gdzie powstają produkty, dla których realizuje się strategię ciągnięcia, różnicowania, a klient wymaga strategii zamka błyskawicznego lub rzepa. Marketing jest w tym przypadku odpowiedzialny za artykulację i nawigację procesów (I poziom), zaś za ich zarządzanie i koordynowanie odpowiada logistyka (II, III i IV poziom zarządzania procesami), co potwierdza rys. 5.



Rys. 5. Kompleksowe ujęcie procesów zaopatrzenia

Fig. 5. A comprehensive approaches to procurement processes

Źródło: Bendkowski J., Radziejowska G.: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie.

Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s. 29.

Zatem, skoro marketing ma głos przewodni w modelowaniu procesów obsługi klienta, to logistyka musi liczyć się z wytyczonymi strategiami jego obsługi. Różne podejście do klientów zaproponowane w tych strategiach może opierać się jednak na wspólnych regułach. W firmach międzynarodowych obowiązuje reguła pareto, a dotyczy benchmarkingu najlepszych rozwiązań stosowanych na świecie. Życzeniem formuły jest, aby 80% pracy było dokładnie kopiowanej według procedury, a 20% było dopasowywanej do wymagań klienta lokalnego. Działania dystrybucyjne/logistyczne obsługi klienta polecane są do kopiowania, zaś marketingowe są dostosowywane. Modelując marketingowe działania procesu obsługi klienta, należy korzystać z własnych doświadczeń, reprodukować formuły, które odniosły sukces, wzmacniać je, by jeszcze lepiej służyły klientom. Ta reguła pozwala osiągać lepsze rozwiązania w obsłudze klienta, równocześnie obniżać koszty i ryzyko.²⁰ Kolejną regułą jest, aby optymalizacja kanałów logistycznych nie kolidowała (zaproponowanym np.: w strategii rzepa) z indywidualnym podejściem do klienta. Przygotowując proces dostawy fizycznej i mając na uwadze minimalizację kosztów logistycznych, nie można zaprzepaścić tego, co wypracowali sprzedawcy i marketerzy w kontaktach z indywidualnym klientem. Zatem, bardzo ważnym aspektem elastyczności działań firmy (lub obsługującego ją operatora logistycznego) jest zdolność do respektowania strategii obsługi klienta przez zapewnienie

²⁰ Don't reinvent the wheel-just improve it. Logistics Europe Automotive Special Report, May 2003.

wymaganego poziomu obsługi logistycznej. Oferując tylko jeden standardowy poziom obsługi, firma jednym klientom zapewnia poziom wyższy, niż oni potrzebują, a tym samym ponosi niepotrzebne koszty, natomiast innym klientom zapewnia niewystarczający poziom obsługi, przez co naraża się na ich utratę i spadek sprzedaży. Podstawową informacją potrzebną do przygotowania zróżnicowanego logistycznego poziomu obsługi jest wartość klienta (efekt analizy i prognozy sytuacji marketingowo-logistycznej). Zarządzanie marketingowo-logistycznym procesem obsługi klienta należy zacząć od przeprowadzenia analiz wartości klienta, aby na tej podstawie modelować procesy, które mają zdolność do elastycznego dostosowywania zasobów do potrzeb. W przypadku gdy firmę obsługuje agencja marketingowa lub operator logistyczny działające w ramach partnerstwa jako przedłużenia firmy, należy ich włączyć do modelowania procesów. Są oni tak samo zainteresowani w zapewnieniu zadowolenia klientowi. Powinni współuczestniczyć w procesie planowania i wdrażania założeń z zakresu obsługi klienta. Jako strony mają w wielu przypadkach najbardziej bezpośredni kontakt z klientem i są w stanie wychwycić i szybko reagować na wszelkie uchybienia w obsłudze. Poza tym sami także ponoszą koszty niższego, niż oczekiwany poziomu obsługi, są więc zainteresowani w szybkim przekazywaniu tych sygnałów do firmy i w poszukiwaniu sposobów usprawnień.

Integrator (lider łańcucha tworzący główny komponent SJB, ma siłę ekonomiczną oraz wielkość i autorytet) kształtuje proces, ale i świadomość marketingowo-logistyczną partnerów. Działań lidera nie można sprowadzić do zarządzania procesami przebiegającymi w łańcuchu dostaw; należy poszerzać je o dodatkowe elementy, które przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Schemat systemu zarządzania łańcuchem dostaw

- system controllingu	- subinstytucjonalna struktura, organizacyjna	- świadomość zarządzania
- realizacja procesów roboczych	- struktura przepływu materiałów, towarów i informacji	- instrumenty motywacji
- program rozwoju produktów	- metoda zarządzania	- kultura pracy

Źródło: Cooperr M.C., Lambert D.M., Pagh J.D.: Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. „The International Journal of Logistics Management”, No. 1, Review, march-april 1994.

Ciągle doskonalenie procesów może być narzucane przez integratora, systemy informatyczne, ale musi być również zakorzenione w kulturze firmy. Campbell i Gould rozróżniają trzy style zarządzania procesami transakcyjnymi (co pokazuje tabela 3). Autorzy piszą o japońskim (wspólnym planowaniu procesów) i zachodnim stylu zarządzania procesami (kontrolni).

Tabela 3

Różnice pomiędzy stylami zarządzania procesami w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw

Styl	Wartość dodana	Wartość niszczone	Błędy możliwe do uniknięcia
Planowanie procesów	Silne przywództwo centralne wytycza śmielsze strategie i cele procesów, skupia się na kluczowych procesach	Zmniejszona swoboda działania jednostek, Wolniejsze decyzje, Zwolniona reakcja na nieprzewidziane zdarzenia	Konfuzja, mitręga, biurokracja
Kontrola procesów	Koordinacja dywizjonalna, a nie centralna w mniejszym stopniu dodaje wartość, podnosi standardy myślenia i analizy procesów, zwiększa motywację do osiągnięcia wyników	Brak centralnej koordynacji, Ograniczony proces planowania strategicznego, Niejasność celów, Unikanie ryzyka przez jednostki organizacyjne	Biurokracizm generujący koszty a nie wartość dodaną, Autonomia jednostek powoduje wzrost tolerancji dla jednostek słabych
Kontrola finansowa	Oddzielone centra zysku upraszczają kontrolę, wzrasta odpowiedzialność menedżerów podprocesów. Kwestionowanie nierealistycznych celów, jaśniejsze kryteria oceny procesów, większa motywacja, ale powodująca suboptymalizację	Brak synergii, Planowanie budżetowe odwraca uwagę od spraw strategicznych. Autonomia jednostek powoduje utratę ciągłości procesów z uwagi na brak współpracy między-organizacyjnej	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Campbell A., Gould M.: Adding Value from Corporate Headquarters. International Perspectives, West Publishing Company, 1988, p. 8.

Pomimo różnic w zarządzaniu procesami w Japonii i firmach zachodnich, zarządzanie nimi stało się standardem międzynarodowym. Trwają prace nad doskonaleniem procesów: zarządzania dostawami, produkcją, dystrybucją, transportem, obsługą klienta. Procesy związane z obsługą klienta realizowane przez systemy dystrybucji w Japonii są mniej sprawne i efektywne. Wynika to z istnienia stosunkowo dużej liczby szczebli pośrednictwa, uzależnionych finansowo od integrujących je punktów sprzedaży detalicznej i rosnącej liczby niezależnych dystrybutorów, nastawionych na konkurowanie za pomocą niskich cen. Zachodnie korporacje natomiast spopularyzowały franchising, który uważa się za sposób na ekonomiczną ekspansję bez angażowania znacznego kapitału. W sieci franchisingowej łatwo zarządzać marketingowymi i logistycznymi procesami transformacyjnymi. Dawcom i biorcom franchising-u w takim samym stopniu zależy na sukcesie. Jednolitość produktów i obsługi klienta, know-how ułatwia integrację systemową, a zapewniane przez franchisingo-dawców szkolenia i opieka sprzyjają dobrym stosunkom.

Klasycznym liderem łańcucha dostaw zarządzającym procesami obsługi klienta w głąb zintegrowanego łańcucha dostaw jest sieć Marks & Spencer. Nie posiada ona swoich własnych fabryk, lecz zespół ludzi, którzy spotykają się z producentami i dostawcami. Wypracowują wspólne strategie produktowe, metody skracania łańcuchów zaopatrzenia.

W zarządzaniu relacjami z klientem Marks & Spencer stosuje strategię agraftki. Również w Wielkiej Brytanii TESCO sprawnie zarządza procesami obsługi klienta. Prowadzi sklepy internetowe, zapewniając zróżnicowane usługi i realizując tym samym strategię rzepa. TESCO podzieliło klientów zgodnie z potrzebami marketingowymi i logistycznymi. Kategoryzacja klientów według ich określonych potrzeb umożliwiła firmie tworzenie pożądanego pakietów usług. Ustalenie ceny polega na wyliczeniu wartości koszyka zakupów, zapoznaniu się z wyznaczonym przez klienta czasem dostawy, sprawdzeniu klienta pod względem „lojalności”. Dystrybutor dąży do osiągnięcia określonej ceny zbytu, a następnie poszukuje najlepszego sposobu osiągnięcia tej ceny. Analizuje koszty procesu sprzedaży (w tym logistyki), wyodrębnia źródła oszczędności, robiąc to wspólnie z operatorem logistycznym.

O wiele trudniej zarządzać procesami obsługi klienta, kiedy łańcuch dostaw nie działa jako relacje partnerskie. Dotyczy to najczęściej SJB, dla których realizuje się strategię kosztowe. W tego typu relacjach (sprowadzających się do transakcji handlowych) dużą rolę odgrywa Internet. Tworzone są wirtualne platformy, gdzie grupy nabywców i sprzedawców spotykają się w celu zawarcia transakcji. Liczba oferentów i kupujących, dynamiczne i interaktywne kontakty zmieniają działania marketingowe i logistyczne. Na aukcjach wirtualnych giełd całość wymiany informacji i dokumentów jest realizowana elektronicznie. Przynosi to możliwość dodatkowej redukcji kosztów obsługi klienta, niekiedy aż o 90%.²¹ Szybkość i obniżkę kosztów usług logistycznych w realizacji dostaw zapewnia korzystanie z usług internetowej giełdy przewozów towarowych eLogistics. W tym przypadku nie ma czasu na planowanie i modelowanie procesów. Zarządzanie procesami obsługi klientów ma raczej wymiar operacyjny. Zarządza się czasem przebiegów i kosztami procesów, monitoruje ich stan realizacji. Efekt skali sprzedaży, wiedza na temat wielkości popytu oraz wymagań klientów nastawionych na cenę pozwala jednak zarządzać procesami w krótkim horyzoncie czasowym.

Efektywne rozwiązania w zarządzaniu procesami zakupu wypracowały koncerny samochodowe. Produkcję samochodów na zamówienie ostatecznego klienta, większość dóbr muszą pozyskiwać na zasadach partnerskich. W tym celu musiały przejść przez następujące etapy:²²

Etap 1. Określić dobra, które powinny być pozyskiwane na zasadach partnerskich, tj.:

- produkty, które wiążą się z największymi wydatkami przedsiębiorstwa. Przeprowadzona analiza ABC (Pareto – Lorenza) w większości przedsiębiorstw wykaże,

²¹ Rutkowski K.: Na wirtualnych rynkach. Gazeta Wyborcza – Logistyka, 17.10.2000.

²² Zobacz: Krawczyk S.: Zarządzanie procesami logistycznymi. PWE, Warszawa 2001, s. 293-375.

że niewielka liczba dostawców odpowiada za znaczną część całkowitych kosztów zakupowych ponoszonych przez przedsiębiorstwo,

- produkty o znaczeniu krytycznym, w których przypadku koszty błędów z winy dostawcy byłyby wysokie,
- produkty złożone, dostarczone przez dostawców dysponujących zaawansowaną technologią,
- produkty kupowane po raz pierwszy, w których przypadku na początku współpracy z dostawcą pożądane jest jego wsparcie w dziedzinie projektowania i produkcji.

Etap 2. Zapoznać naczelné kierownictwo i kierowników innych działów funkcjonalnych z filozofią pozyskiwania zasobów na zasadach partnerskich.

Etap 3. Zdefiniować standardy, które powinni spełniać potencjalni dostawcy.

Etap 4. Wybrać jednego lub kilku kandydatów na dostawców.

Etap 5. Ustalić w drodze konsultacji wzajemne oczekiwania stron, wspólne cele, takie jak:

- obniżka kosztów całkowitych,
- wdrażanie TQM,
- wdrażane zasady zera defektów,
- terminowa realizacja płatności,
- wdrożenie EDI (*Elektronik Data Information*),
- realizacja dostaw w systemie JIT lub MRP,
- wspólna działalność badawczo-rozwojowa,
- zmniejszenie lub eliminacja zapasów,
- uzgodnić kryteria oceny wykonania, służące do pomiaru realizacji celów (np.: liczba defektów, czas reakcji na wymagania i życzenia klienta, terminowość realizacji dostaw, wartość zapasów, długość i stabilność cyklu realizacji zamówienia),
- uzgodnić procedury zarządzania, a zwłaszcza: organizowanie zespołów rozwiązujących konkretne problemy, organizowanie zespołów sterujących procesami na wszystkich poziomach, formalizowanie związków partnerskich z dostawcami.

Etap 6. Doskonalić przeglądy i audyty.

Etap 7. Rozszerzyć zakres dotychczasowej współpracy partnerskiej przez włączenie partnerów we wspólny proces planowania procesów.

Charakterystyczna dla zaopatrzenia w motoryzacji jest koncepcja przywództwa (*Demand Chain Leadership*). Osiąganie przywództwa w zaopatrzeniu dokonuje się za sprawą wielu porównań z najlepszą praktyką w celu znajdowania nowych możliwości oraz wprowadzania bardziej sprawnych i efektywnych procesów zamawiania. Branżę motoryzacyjną charakteryzowały jeszcze w latach dziewięćdziesiątych wysokie koszty logistyczne

zaopatrzenia. Jednak w latach 1992 – 1997 osiągnięto niemal 45% spadek udziału kosztów logistycznych w stosunku do obrotów (z 10,6% do 4,8%). Spadek kosztów logistycznych spowodowany był przede wszystkim rozpowszechnianiem się koncepcji zewnętrznej integracji z międzynarodowymi dostawcami i odbiorcami oraz produkcji na zamówienie klienta. W wysiłkach na rzecz racjonalizacji zewnętrznych systemów logistycznych przodowały: Toyota, Honda, GM. Według badań liderzy w zakresie strategii zaopatrzenia uzyskali średnio 12% redukcji kosztów. Toyota jako pierwsza zaczęła łączyć podzespoły zaprojektowane i wytworzone przez wyspecjalizowanych dostawców i stosować systemy JIT, osiągając w ten sposób wyższy poziom jakości i zwiększając rentowność produktów finalnych. Wykorzystując doświadczenia techniczne oraz doświadczenia w zarządzaniu firmą, dostawcy wzbogacili kompetencje i skuteczność działań. Totalna jakość, ciągłość przepływów produkcyjnych, partnerskie plany rozwoju i dokładnie określona produkcja stanowiły podstawę więzi wertykalnych. Każde przedsiębiorstwo z piramidy dostawców Toyoty zdawało sobie sprawę, że należy do systemu ciągłych przepływów oraz że nieprawidłowa dostawa spowoduje falowe konsekwencje w całym ciągu produkcyjnym. Sprawności „toyotyizmu” szybko nauczyły się inne samochodowe koncerny japońskie i zachodnie. Trafne decyzje „buy” podjęły Volkswagen, BMW i Daimler Benz. Toyota dodaje tylko 15% wartości wytworzonego samochodu w swoim zakładzie finalnym, Volkswagen dokonuje podziału własności swoich fabryk z dostawcami poszczególnych elementów, zaś BMW wprowadził do produkcji całkowicie modułowy samochód Z3, który jest montowany z gotowych modułów – elementów wytwarzanych przez odrębne zakłady.²³ Daimler Benz kupuje moduły i jak twierdzą menedżerowie, modulator sourcing w sposób istotny wpłynął na elastyczność produkcji. Utrwalenie współpracy z wyspecjalizowanymi międzynarodowymi dostawcami wymienionych koncernów, bezpośrednio wpłynęło na obniżanie kosztów procesów zamawiania (zmniejszyły się koszty zapasów, magazynowania i administracyjne), a co za tym idzie wzrosła wartość dodana. Większy udział zakupów z zewnątrz w końcowym koszcie wyrobu, a przy tym ograniczenie liczby dostawców, to inicjatywa przemysłu samochodowego. Prekursorem koncepcji ograniczania liczby dostawców, a zarazem utrwalania współpracy był koncern Hondy, który lansował nową filozofię zaopatrzenia: „Nie szukać bardziej konkurencyjnych dostawców, ale sprawiać, aby nasi dostawcy stali się bardziej konkurencyjni”.²⁴ Realizując tę filozofię, amerykańscy producenci samochodów zmniejszyli liczbę dostawców w latach 1980 – 1990 z 2500 do 350, zakłady Volkswagen w Europie zmniejszyły liczbę dostawców dziesięciokrotnie z 1500 do

²³ The World in 1997. The Economics Publications, 1996.

²⁴ Carbone J.: Get suppliers involved early. “Purchasing”, October 19, 1995, p. 38.

150, przy czym z ograniczoną liczbą dostawców zakłady nawiązały trwałą współpracę.²⁵ Podobne decyzje dotyczące procesu zamawiania podjął też Fiat Auto, ograniczył liczbę dostawców. Strategicznych, międzynarodowych dostawców zaprosił do krajów, w którym ulokował fabryki. Dostawcy ci pracują w systemach MRP i JIT, uwzględniając na bieżąco uaktualnianą prognozę zużycia materiałów do produkcji. W ramach umów ramowych z dostawcami stosowane są dwie techniki:²⁶

- Demand Pull, która polega na przekazywaniu dostawcom szczegółowych prognoz zapotrzebowania i wyznaczaniu terminu dostarczania materiałów do fabryki producenta samochodów.
- Consignment, która każe dostawcom uwzględniać prognozy zużycia materiału, a procedura płatności uruchamiana jest po pobraniu materiału przez producenta samochodów, a nie po przyjęciu towaru do magazynu.

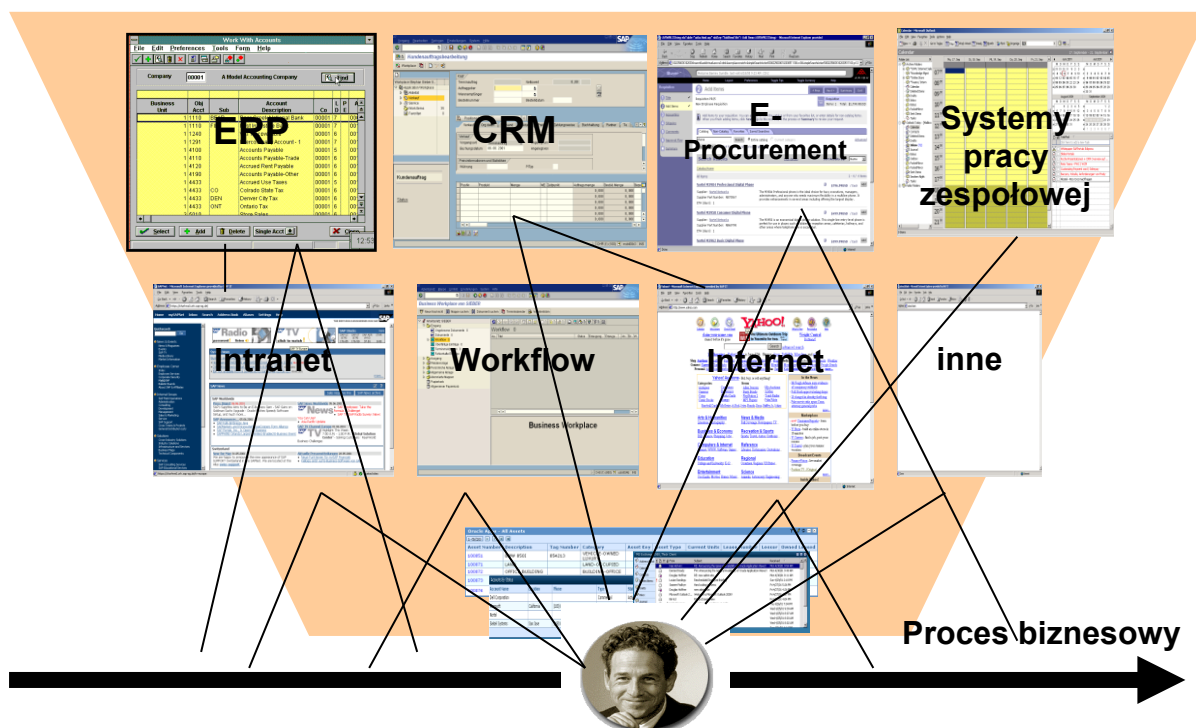
Umowy ramowe z dostawcami konstruowane przy wykorzystaniu techniki programowania przepływów sterowanych prognozami oraz popytem podnoszą sprawność i efektywność procesów zamawiania.

4. Zarządzanie marketingowo-logistycznymi procesami obsługi klienta, wspomagane zintegrowanymi systemami informatycznymi

Współczesne przedsiębiorstwo pracujące w warunkach ogromnej konkurencji powinno zapewnić propagowanie informacji i sprawne przyswajanie ich. Wymaga to od organizacji ciągłego doskonalenia systemu informatycznego. Przedsiębiorstwa, które dokonały opisu procesów, powinny w kolejnym kroku wprowadzić koncepcję zarządzania procesowego opartą na technologii informacyjnej. Procesowe spojrzenie na organizację ułatwi też integrację funkcjonalnych już systemów informatycznych pracujących dotąd osobno. Integrację systemową obrazuje rys. 6.

²⁵ Bak R.: Logistyka praktyczna. Referat na II Międzynarodowe Sympozjum Logistyczne. PTL, Poznań 1994.

²⁶ Zobacz: Zielonka A.: Umowy ramowe z dostawcami. "Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 6, 1999, s. 127-130.



Rys. 6. Model zintegrowanego systemu informatycznego wspomagający zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie

Fig. 6. The model of an integrated computer system managing processes in the enterprise

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych firmy SAP.

Systemy „klasy CRM” powinny być integralną częścią całego systemu informatycznego. Przykładem może być proponowane połączenie w systemach SAP, CRM z R/3 (systemem klasy ERP). Mamy tu możliwość tworzenia dokumentów sprzedaży w CRM i przekazywania informacji o tych dokumentach do systemu R/3, w którym może się odbywać dalsza część procesu obsługi klienta (jak np. zamówienie części potrzebnych do wytworzenia sprzedawanego produktu czy proces związany z dostawą, czyli generowanie dokumentów sprzedaży). System CRM scala ze sobą obszary bezpośredniego kontaktu z klientami z obszarami wspomagającymi procesy wewnętrzne i to właśnie w nim uruchamiany jest proces obsługi klienta. Część operacyjna CRM (front-office, w której realizowany jest kontakt z klientem i pobierane są dane zewnętrzne) dysponuje kilkoma modułami, np.: SFA – automatyzacja sprzedaży (*Sales Force Automation*), Call center, Contact Center, Knowledge Management – zarządzanie wiedzą, Campaign Management – zarządzanie kampaniami, Lead Management – zarządzanie niamiarami, Key Account Management – zarządzanie klientami kluczowymi, Trade Promotion Management – zarządzanie promocjami. Moduły te zarządzają aktualnymi procesami marketingowymi (planują i sterują poszczególnymi działaniami).

Wiele operacyjnych systemów CRM jest wyposażonych w narzędzia raportowania i analiz, za ich pomocą monitorowany jest stan firmy (można uzyskać odpowiedź na pytanie,

co się zdarzyło lub ocenę, czy stan ten jest zadowalający i czy zmiany zachodzą w oczekiwanym kierunku. Analizy odpowiedzą na pytanie, kto najwięcej kupił w firmie, ale nie powiedzą ani kto najwięcej kupi, ani kiedy kupi, ani co mu zarekomendować).

Bardziej pomocny do projektowania, modelowania i reengineeringu procesów jest analityczny CRM²⁷ (moduły analityczne, tworzą portfel analiz nie tylko na podstawie zebranych danych, ale modeli predykcyjnych.²⁸ Z analiz tych wynika: faza cyklu życia klienta, przyszła zyskowność klienta i produktu, który nabywa, poziom relacji łączącej przedsiębiorstwo z klientem). Do najchętniej wykorzystywanych w CRM, a służących do modelowania marketingowo-logistycznych procesów obsługi klienta są analizy opłacalności związków RFM (*recently, frequency, money*), wartość klienta w jego cyklu życia (*customer lifetime value*), cykl zysku (*profit cycle*), macierz możliwego do osiągnięcia zysku (*profit opportunity cycle*), analiza opłacalności klient – produkt (*customer product profitability analysis*). Historyczne zachowania klienta, koszty produktów, które kupuje, koszty obsługi klienta,²⁹ przychody, wykorzystywane przez klienta kanały komunikacyjne i dystrybucyjne z użyciem wspomnianych modeli predykcyjnych firma podejmie decyzje dotyczące: strategii obsługi klienta w systemie CRM, różnicowania obsługi marketingowej i logistycznej i modeluje procesy.

Zdolność czerpania korzyści rynkowych z CRM, ERP wzrasta dzięki ich integracji z systemami partnerów w łańcuchu dostaw. Integracja systemowa chroni przed konfliktami między funkcjami na poziomie zarządzania, zaś szeroka dostępność zorganizowanego przepływu informacji w obrębie łańcucha ułatwia koordynację pracy i egzekwowanie wytyczonych zadań. Są systemy wspomagające zarządzanie całym łańcuchem dostaw, jak: SCM (*Supply Chain Management*), który jest procesowo zorientowanym i zintegrowanym podejściem do pozyskiwania, produkcji i dostarczania produktów i usług dla klienta, zajmuje się przepływami materiałów, towarów i wartości, obejmuje szeroki zakres elementów łańcucha wartości z włączeniem działań dostawców z ich dostawcami, operacje wewnętrzne, działań partnerów handlowych, klientów końcowych i konsumentów. Moduł SCC (*Supply Chain Costing*) jest kompilacją wielu metod mierzenia kosztów i efektów czynności wykonywanych w ramach całego łańcucha dostaw. SCC umożliwia identyfikację i udoskonalanie procesów, ocenę alternatywnych struktur łańcucha. SCC bazuje na metodzie

²⁷ Zobacz: Kozłowski M.: Modelowanie procesów biznesowych jako konieczny warunek udanego wdrożenia CRM. Materiały konferencyjne CRM, 2007, s. 388-397.

²⁸ Model predykcyjny to równanie lub zestaw reguł, które umożliwiają przewidywanie nieznanymi wartości – (zmiennymi zależnymi) – na podstawie innych, znanych wartości (zmiennymi niezależnymi).

²⁹ Najlepiej z wykorzystaniem metody ABC. System kosztów ABC umożliwia odniesienie kosztów do procesów/działań realizowanych dla klienta, co może mieć decydujące znaczenie w budowaniu indywidualnej obsługi klienta, prowadząc do wzrostu rentowności firm. Analiza kosztów metodą ABC jest szczególnie korzystna w warunkach, gdy firma: posiada zróżnicowanych klientów, koszty obsługi klienta ciągle rosną, przedsiębiorstwo oferuje dużą różnorodność produktów i procesów.

ABC. Gdy partnerzy integrują się w łańcuchu dostaw, żaden z nich nie wie, jak długo będzie trwał alians i w jakim kierunku będzie ewaluował.³⁰ Wspomniane systemy wydłużają życie aliansu, zawsze obniżając koszty procesów obsługi klientów.

5. Zakończenie

Zarządzanie portfelem klientów, czyli analiza wartości klienta i planowanie działań marketingowych i logistycznych na podstawie jej wyników, wydaje się koniecznością, a w połączeniu z zarządzaniem procesowym i restrukturyzacją kosztów może doprowadzić do rozwoju przedsiębiorstwa i jego łańcucha dostaw. Wykorzystanie koncepcji zarządzania procesami, metody Activity Based Costing w analizach, wdrożenie CRM, ERP i innych systemów integrujących łańcuch to dziś wymóg w branżach, w których relacje z klientami są na poziomie partnerstwa lub aliansu strategicznego. Wspomniane rozwiązania stwarzają podstawy do dzielenia się z klientem kosztami dostarczanych, wysokojakościowych wyrobów, na których łatwiej wspólnie wypracować pożądany wysoki zysk. Podnoszą poziom jego obsługi, co jest konsekwencją podejmowania wspólnych działań w kierunku powiększenia wartości.

Bibliografia

1. Bak R.: Logistyka praktyczna. Referat na II Międzynarodowe Sympozjum Logistyczne. PTL, Poznań 1994.
2. Beier F., Rutkowski K.: Logistyka. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.
3. Bendkowski J., Radziejowska G.: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
4. Bitkowska A.: Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie. VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2009.
5. Campbell A., Gould M.: Adding Value from Corporate Headquarters. International Perspectives. West Publishing Company, 1988.
6. Carbonne J.: Get suppliers involved early. "Purchasing", October 19, 1995.
7. Christopher M., Peck H.: Logistyka marketingowa. PWE, Warszawa 2005.

³⁰ Sroka W.: Kierunki ewolucji aliansów. "Marketing i Rynek", nr 7, 2009, s. 8.

8. Cooperr M.C., Lambert D.M., Pagh J.D.: Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. "The International Journal of Logistics Management", No. 1, Review, March-April 1994.
9. Copacino W.C.: Andersen Consulting. From a presentation at the International Logistics Management and Strategy Seminar. University of North Florida, March 1992.
10. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.: The Management of Business Logistics. West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, New York, Los Angeles, San Francisco 2003.
11. Dąbrowski T., Adamska A.: Do czego marketing potrzebny jest finansom. „Monitor Rachunkowości i Finansów”, nr 12, 2006.
12. Don't reinvent the wheel-just improve it. Logisttics Europe Automotive Special Report, May 2003.
13. Doyle P.: Value-Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. J. Wiley & Sons, Chichester 2008.
14. Fawcett S.E., Clinton S.R.: Enhancing Logistics Performance to Improve Competetiveness of Manufacturing Organization. "Production and Inventory Management Journal", IV quarter 1996.
15. Grajewski P.: Organizacja procesowa. PWE, Warszawa 2007.
16. <http://dareklipski.blox.pl/html/1310721,262146,21.html?566827>.
17. Kaplan R.S., Cooper R.: Zarządzanie kosztami i efektywnością. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
18. Kozłowski M.: Modelowanie procesów biznesowych jako konieczny warunek udanego wdrożenia CRM. Materiały konferencyjne CRM, 2007.
19. Krawczyk S.: Zarządzanie procesami logistycznymi. PWE, Warszawa 2001.
20. Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L.: Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta. PWN, Warszawa 2010.
21. Rutkowski K.: Na wirtualnych rynkach. Gazeta Wyborcza – Logistyka, 17.10.2000.
22. Schmid J., Weber A.: Desktop Database Marketing. NTS Business Books, 1998.
23. Srivastava R.K., Shervani T.A., Fehey L.: Marketing business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. "Journal of Marketing", Vol. 63, 1999.
24. Sroka W.: Kierunki ewolucji aliansów. „Marketing i Rynek”, nr 7, 2009.
25. Zielonka A.: Umowy ramowe z dostawcami. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 6, 1999.