

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 382

## Strategie i logistyka w warunkach kryzysu

Redaktorzy naukowi  
Jarosław Witkowski  
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.p](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.p)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-483-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: EXPOL

# Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

## Część 1. Realizacja strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw pod presją turbulentnego otoczenia

---

<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej..	15
<b>Katarzyna Cheba:</b> Perspektywy rozwoju współczesnej gospodarki światowej – analiza porównawcza gospodarki Polski i Japonii .....	29
<b>Mariusz Jedliński:</b> Logistyczna optyka w biznesie – panaceum pewności wobec ekonomii niepewności? .....	41
<b>Andrzej Jezierski:</b> Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży.....	53
<b>Sylvia Konecka:</b> Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw .....	66
<b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinanty sieciowości łańcucha dostaw.....	80
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski.....	92
<b>Izabella Szudrowicz:</b> Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	105
<b>Maciej Urbaniak:</b> Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B.....	117
<b>Robert Walasek:</b> Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem .....	126
<b>Grażyna Wieteska:</b> Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw .....	143
<b>Jarosław Witkowski:</b> Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych.....	154

---

## Część 2. Stan i tendencje rozwoju usług transportu, spedycji i logistyki w warunkach spowolnienia gospodarczego

---

<b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych.....	169
--	-----

<b>Paweł Hanczar:</b> Modele decyzyjne w planowaniu cyrkulacji lokomotywy w kolejowym transporcie towarowym .....	183
<b>Magdalena Klopott:</b> Tendencje na rynku morskich przewozów ładunków chłodzonych i ich wpływ na chłodnicze łańcuchy dostaw.....	195
<b>Izabela Kotowska:</b> Przeobrażenia w funkcjonowaniu żeglugi kontenerowej w obliczu spowolnienia gospodarczego .....	205
<b>Marta Mańkowska:</b> Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego .....	221
<b>Agnieszka Perzyńska:</b> Transport lądowy i wodny w dobie kryzysu .....	238
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Zarządzanie gestią transportową – dobre praktyki	249

---

### **Część 3. Rola nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w procesie redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi klientów**

---

<b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Ocena wartości użytkowej informacji logistycznych w warunkach niepewności oraz turbulentnych zmian otoczenia.....	265
<b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR w przedsiębiorstwach logistycznych w warunkach spowolnienia gospodarczego .....	280
<b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> Narzędzia IT w logistycznych procesach decyzyjnych małych i średnich przedsiębiorstw .....	290
<b>Katarzyna Huk:</b> Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu .....	305
<b>Agnieszka Jagoda:</b> Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw .....	316
<b>Michał Jakubiak:</b> Wpływ metod składowania produktów na poprawę efektywności węzłów logistycznych .....	324
<b>Iga Kott:</b> Wykorzystanie systemów informatycznych w procesach obsługi klienta w centrach logistycznych w Polsce .....	338
<b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Blaski i cienie offshoringu .....	350
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	363
<b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Aspekty planowania sieci produkcyjnych małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach.....	376
<b>Ewa Staniewska:</b> Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem informacyjnym badanych przedsiębiorstw.....	389
<b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Odbiorcy a aktywność innowacyjna w przemyśle spożywczym w Polsce .....	401

<b>Natalia Szozda:</b> Kontrola w procesie zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw .....	410
<b>Sabina Wyrwich:</b> Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	429

## Summaries

---

### Part 1. Implementation of logistic strategies of enterprises and supply chains under the pressure of turbulent environment

---

<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Logistic aspects of trade flows in the crisis situations of the global economy .....	28
<b>Katarzyna Cheba:</b> The perspectives of development of modern world industry – the comparative analysis of Poland and Japan industries .....	40
<b>Mariusz Jedliński:</b> Business from the point of view of logistics – panacea of certainty vs. economics of uncertainty? .....	52
<b>Andrzej Jeziński:</b> Competing by means of logistics in crisis conditions in the light of the theory of industry organization.....	65
<b>Sylwia Konecka:</b> Determinants of the supply chain disruption risk.....	79
<b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinants of supply chain networking .....	91
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> International supply chains restructuring as a key tool of risk avoiding – a chance for Poland.....	104
<b>Izabella Szudrowicz:</b> Role of suppliers scorecards in building relationships in the B2B market – comparative analysis of changes in time on the example of a production company.....	116
<b>Maciej Urbaniak:</b> The role of the initial evaluation of suppliers in building relationships between companies in the B2B market.....	125
<b>Robert Walasek:</b> Logistic partnership in the management of relations with client .....	142
<b>Grażyna Wieteska:</b> Effective response to disturbances – flexible supply chain.....	152
<b>Jarosław Witkowski:</b> Logistics in economic crisis and urgent crisis situations .....	165

---

## **Part 2. The status and trends in the development of transport services, freight forwarding and logistics in the economic downturn**

---

<b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Logistics strategies of global maritime container operators under the turbulent conditions on commodity and freight markets.....	182
<b>Paweł Hanczar:</b> Decision models in locomotive routing problem in rail freight .....	194
<b>Magdalena Klopott:</b> Trends on refer shipping market and their influence on the cold supply chains.....	204
<b>Izabela Kotowska:</b> Transformations in functioning of container shipping in the face of economic slowdown.....	220
<b>Marta Mańkowska:</b> State and perspectives of development of the international passenger transport market in relations with Poland in the economic downturn conditions.....	237
<b>Agnieszka Perzyńska:</b> Land and water transport in times of crisis .....	248
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Management of carriage – good practices .....	262

---

## **Part 3. The role of modern logistics management methods in the process of reducing costs and improving the quality of customer service**

---

<b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Evaluation of use value of logistics information under uncertainty and turbulent environment changes.....	279
<b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR in logistics companies under economic slowdown .....	289
<b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> IT tools in logistics decision-making processes of small and medium-sized enterprises.....	304
<b>Katarzyna Huk:</b> Talent management programmes and strategies of enterprises in times of crisis .....	315
<b>Agnieszka Jagoda:</b> Functional flexibility as a factor of competitive advantage of small and medium sized enterprises .....	323
<b>Michał Jakubiak:</b> The influence of the storage policies on the improvement of the logistic hubs effectiveness .....	336
<b>Iga Kott:</b> The use of IT systems in the processes of customer service in logistics centers in Poland .....	349
<b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Good and bad sides of offshoring .....	362
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistics potentials of success influencing business competitive advantage creation .....	375

---

<b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Network production planning aspects of small and medium enterprises operating in clusters.....	387
<b>Ewa Staniewska:</b> Human factor in information security management of the surveyed companies.....	400
<b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Customers' impact on innovation activity in food industry in Poland.....	409
<b>Natalia Szozda:</b> Control in the demand management process in supply chain.....	428
<b>Sabina Wyrwich:</b> The concept of social responsibility in the supply chain under conditions of intensified competition on the example of production company.....	445

**Robert Walasek**

Politechnika Łódzka  
e-mail: robert.walasek@p.lodz.pl

---

## **PARTNERSTWO LOGISTYCZNE W ZARZĄDZANIU RELACJAMI Z KLIENTEM**

---

**Streszczenie:** Głównym celem referatu jest próba wykazania, iż współpraca partnerska przedsiębiorstw stanowiących poszczególne ogniwa łańcucha dostaw wpływa na budowanie pozytywnych relacji z klientem oraz przyczynia się do tworzenia korzyści w całym łańcuchu dostaw. W opracowaniu zasadniczą uwagę poświęcono znaczeniu partnerstwa biznesowego i jego przełożeniu na optymalizację łańcucha dostaw ze szczególnym uwzględnieniem relacji z klientami. Ponadto zaprezentowano wybrane wyniki badania dotyczące kształtowania się partnerstwa biznesowego w odniesieniu do zarządzania relacjami z klientem oraz jego wpływu na uzyskiwane korzyści.

**Słowa kluczowe:** partnerstwo biznesowe, łańcuch dostaw, relacje, klient, zarządzanie, konkurencyjność.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.10

### **1. Wstęp**

Współcześnie dla przedsiębiorstw najważniejszym zadaniem jest utrzymanie już zdobytych klientów, gdyż to oni są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu funkcjonowanie na mocno dynamicznym rynku. W związku z tym kluczowym problemem staje się możliwość osiągnięcia, chociaż na krótki czas, przewagi konkurencyjnej, czyli możliwości kreowania i utrzymywania lepszych wyników niż wyniki konkurencji. Osiągnięcie wzrostu przedsiębiorstwa i zdobycie przewagi konkurencyjnej możliwe jest pod warunkiem wdrożenia odpowiedniej strategii, nakierowanej na budowanie długookresowych, opartych na zaufaniu partnerskich relacji z podmiotami uczestniczącymi we wspólnym łańcuchu dostaw. Wynika to z faktu, iż pewne założenia dotyczące źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej dla konkretnych sektorów (tj.: cena, jakość, różnorodność oferowanych wyrobów) są podobne. Dlatego jednym z kluczowych czynników kształtujących przewagę konkurencyjną jest umiejętność współdziałania z podmiotami funkcjonującymi na rynku, koncentracja na kluczowych kompetencjach (*core competence*) oraz rozwijanie wszelkich form relacji ze szczególnym uwzględnieniem klientów. Biorąc to pod uwagę, należy



stwierdzić, że podstawą osiągnięcia zdolności konkurencyjnej jest wchodzenie w liczne interakcje z innymi podmiotami oraz kształtowanie funkcji i procesów logistycznych w zintegrowanych łańcuchach dostaw. Współdziałanie, o którym mowa, to wynik zmiany istoty relacji, jaka występuje między przedsiębiorstwami, z koncepcji transakcyjnej na koncepcję opartą na współpracy. Podstawą tej koncepcji jest wzajemne zaufanie oraz realizacja strategii *win-win*, która w konsekwencji prowadzi do powstania partnerstwa logistycznego. Ponadto dynamiczne zmiany zachodzące we współczesnym otoczeniu nasilają wzajemne oddziaływanie przedsiębiorstw w sferach ekonomiczno-rynkowej, prawnej oraz społeczno-kulturowej [Webber 1982, s. 390-394]. Oddziaływanie to przejawia się przede wszystkim poprzez zmiany na rynku, kapitałowo-pięniężnym, pracy, dóbr, przepisów prawa oraz obowiązujących norm i wartości w społeczeństwie. Zachodząca interakcja pomiędzy otoczeniem i organizacją powoduje, że efektywność organizacji uwarunkowana jest sprawnością jej łańcucha logistycznego, w tym przede wszystkim wzajemnych, partnerskich zależności pomiędzy wszystkimi ogniwami tego łańcucha. Współpraca partnerska pomiędzy ogniwami pozwala na wykreowanie standardów, które stanowią fundament integracji. Wypracowane w ten sposób wzorce wpływają na prawidłowe podejmowanie decyzji oraz wybór skutecznych rozwiązań tworzących konkurencyjność firmy. W wyniku elastycznego współdziałania partnerów osiągnięty jest efekt synergiczny, przejawiający się licznymi optymalizacjami procesów logistycznych łańcucha dostaw [Walasek 2012, s. 275].

Zasadniczym celem referatu jest próba przedstawienia znaczenia współpracy partnerskiej w kształtowaniu pozytywnych relacji z klientem oraz ukazania jej wpływu na tworzenie korzyści w całym łańcuchu dostaw. Takie sformułowanie celu wynika z faktu, iż obecnie firmy, chcąc zadowolić klienta, starają się oferować mu produkty o wysokiej jakości i niskiej cenie, w dogodnym dla niego czasie i miejscu, ponieważ takie działania są w stanie zagwarantować przedsiębiorstwu przetrwanie i rozwój. Spełnienie tych wszystkich warunków przez przedsiębiorstwo jest praktycznie niemożliwe. Dlatego współczesny biznes w dużej mierze opiera się na współdziałaniu pomiędzy różnymi partnerami biznesowymi. Szczególnie ma to miejsce w łańcuchu dostaw, gdzie realizacja głównych procesów przedsiębiorstwa uwarunkowana jest realizacją dodatkowych procesów przez inne podmioty tworzące kooperację biznesową. Zatem punktem wyjścia do tworzenia sieci partnerskich jest zrozumienie oczekiwań klientów i dostarczenie im takiej wartości, która będzie dla nich atrakcyjniejsza od wartości oferowanej przez inne konkurencyjne podmioty. Wszystko to z kolei uwarunkowane jest osiągnięciem przez przedsiębiorstwo takiego poziomu zdolności, kompetencji i zaangażowania partnerskiego, które umożliwi prowadzenie obsługi klientów na poziomie wyższym niż konkurencja.

## 2. Partnerstwo logistyczne w tworzeniu relacji

Dynamizacja zmian w otoczeniu wymusza na przedsiębiorstwach aplikowanie coraz nowszych rozwiązań, które chociaż na krótki czas pozwolą im na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Jedną z takich form działania jest tworzenie partnerstwa w całym łańcuchu dostaw, coraz częściej opisywane w literaturze światowej. Wynika to z faktu, iż obecnie żadna pojedyncza organizacja nie jest w stanie wygrać z taką formą współpracy, w której jednostki osiągają efekty synergiczne prowadzące do wzrostu potencjału oraz możliwości konkurencyjnego działania na bazie kooperacji dostawców, klientów, producentów i dystrybutorów. Praktyka gospodarcza potwierdza, iż najwięcej wartości i korzyści dla klientów oraz przedsiębiorstw można uzyskać poprzez budowanie związków partnerskich opartych na wzajemnych relacjach. I mimo że partnerstwo wcale nie uchodzi za panaceum w kontaktach pomiędzy przedsiębiorstwami, doświadczenia azjatyckich firm pokazują, że w wielu przypadkach mogą przynieść wymierne korzyści.

**Tabela 1.** Wytyczne dotyczące sukcesu w partnerstwie biznesowym

<i>Individual excellence</i>	Partnerzy uczestniczący we współpracy wnoszą do niej indywidualne wartości, podnosząc jednocześnie wartość całego związku.
<i>Importance</i>	Partnerzy mają wspólne jasno określone cele, zbieżne z celami całego związku.
<i>Interdependence</i>	Partnerzy potrzebują siebie nawzajem. Dysponują komplementarnymi zasobami i umiejętnościami, które mogą wspólnie udoskonalać.
<i>Investment</i>	Partnerzy wspierają się poprzez inwestowanie w rozwój partnerów. Udostępniają swoje zasoby, podkreślając wagę długookresowej współpracy i chęć doskonalenia związku.
<i>Information</i>	Partnerzy dzielą się informacjami dotyczącymi elementów strategicznych, technicznych oraz operacyjnych. Informacje te uznają za niezbędne do prawidłowego przebiegu procesów współpracy.
<i>Integration</i>	Partnerzy tworzą kooperację na wszystkich poziomach organizacji, ucząc się siebie nawzajem.
<i>Institutionalization</i>	Relacja partnerska ma status formalny z jasno określoną odpowiedzialnością i procesami decyzyjnymi. Więż wykracza poza osoby, które ją zainicjowały, i jest trudna do zerwania.
<i>Integrity</i>	Partnerzy zachowują się w sposób honorowy, który uzasadnia i pogłębia wzajemne zaufanie. Nie czynią niewłaściwego użytku z informacji, do której mają dostęp, ani nie podważają decyzji innych członków układu partnerskiego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kanter 1994, s. 100].

Partnerstwo definiowane jest jako kształtowanie stosunków gospodarczych między ogniwami łańcucha dostaw na zasadach zaufania, podziału ryzyka i przyszłych korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych

i przewagi konkurencyjnej [Witkowski 2010, s. 41]. Przestrzeganie zasad wzajemnych korzyści w procesie współdziałania pozwala przedsiębiorstwom na osiągnięcie wspomnianego wcześniej efektu synergicznego, czyli dodatkowych korzyści, które nie powstałyby, gdyby jego uczestnicy podejmowali działania samodzielnie. Za najważniejsze zadania współpracujących ogniw łańcucha dostaw, uznaje się osiągnięcie wysokiej efektywności poszczególnych przedsiębiorstw i ich sieci jako całości wskutek koordynacji i integracji wszystkich działań i zachodzących procesów. Prowadzi to do jednoznacznego wniosku, że warunkiem osiągania przez przedsiębiorstwo integracji partnerskiej jest tworzenie niepowtarzalnych i unikatowych relacji z innymi podmiotami, w szczególności z klientami, w oparciu o koncepcję zarządzania relacjami z nimi wspomaganą przez systemy informatyczne klasy CRM (*Customer Relationship Management*). Potwierdzeniem tych założeń jest reguła 8I, która wskazuje osiem wytycznych prowadzących do sukcesu partnerskiego (por. tab. 1).

Sukces partnerstwa to termin trudny do zdefiniowania. Korzyści osiągane przez członków układu partnerskiego mogą być analizowane w kategoriach wyników finansowych (czy przedsiębiorstwo osiągnęło sukces finansowy), w kategoriach formowania (czy przedsiębiorstwo osiągnęło sukces w początkowym funkcjonowaniu partnerstwa przy rozsądnym harmonogramie i budżecie) czy też w kategorii wyników biznesowych (czy przedsiębiorstwo osiągnęło sukces w realizacji swoich celów biznesowych). Sukces we współpracy to również rezultat tzw. miękkich kompetencji menedżerskich, czyli zdolności komunikowania się, prezentowania wiedzy, wywierania wpływu na inne osoby (w tym negocjowania), nawiązywania kontaktu, utrzymywania długoterminowych relacji, zarządzania projektem, motywowania pracowników i rozwijania ich potencjału [Nowicka 2011, s. 7].

Na postrzeganie sukcesu partnerstwa w łańcuchu dostaw bez wątplenia znaczący wpływ mają zastosowane w nim wymiary oceny, punkty widzenia oraz czas trwania współpracy partnerskiej. Wobec tego istotnym elementem sukcesu przedsiębiorstwa jest uwzględnianie cyklu życia partnerstwa w łańcuchu dostaw. Co prawda, w literaturze stosowane są różne terminy na określenie poszczególnych faz życia partnerstwa, jednak istnieje zgodność, iż identyfikowanie strategicznej potrzeby partnerstwa jest pierwszym etapem, natomiast ponowna ocena i utrzymanie lub rozwiązanie partnerstwa – ostatnim [Małysek 2011, s. 50]. Wobec tego obecnie liczy się przede wszystkim współpraca partnerska, która musi być oparta na zrozumieniu i zaufaniu. Współpraca ta musi dotyczyć wszystkich podmiotów w nią zaangażowanych, a relacje powinny się charakteryzować długim okresem trwania, zaangażowaniem i odpowiedzialnością. Partnerstwo, aby przynosiło określone korzyści, powinno się opierać przede wszystkim na właściwej komunikacji [Kolemba 2009, s. 121]. Doświadczenia dowodzą zasadności oczekiwań przedsiębiorstw w tym zakresie, wskutek czego spodziewane korzyści z tytułu partnerstwa stają się elementami motywującymi do kreowania stosunków partnerskich. Kreowanie takich stosunków powoduje, że wszystkie strony, powiązane w sieci zależności,

minimalizują czas trwania poszczególnych operacji danego procesu, ryzyko ulega zmniejszeniu i jednocześnie rośnie zaufanie, a przepływ informacji staje się sprawniejszy. Na zaufanie mają wpływ takie czynniki, jak: reputacja podmiotów, zrozumienie, korzystne kontrakty, znak firmowy, satysfakcja czy odpowiedzialność. Gdy jedna ze stron uzyskuje zaufanie partnera, zmniejsza się ryzyko zaistnienia konfliktów, koszty transakcyjne ulegają redukcji, budowane są zgrane zespoły, a każda ze stron ponosi odpowiedzialność za swoje działania. W procesie budowania relacji partnerskich nie może być mowy o satysfakcjonowaniu stron i nieuzyskaniu określonych korzyści czy wartości. Zaufanie pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw nie jest jednorazowym aktem, ale wymaga czasu. Współpraca partnerska potrzebuje zaangażowania i silnych powiązań wszystkich obszarów działalności przede wszystkim w łańcuchu dostaw [Kolemba 2009, s. 122]. Nie może to zresztą dziwić, skoro partnerstwo jest najbardziej potrzebne właśnie w łańcuchu dostaw i tam też bywa najczęściej spotykane. Partnerstwo jest bowiem narzędziem integrowania łańcucha. Zatem budowanie relacji partnerskich w łańcuchu dostaw jest gwarantem stabilnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dodatkowo istotny wpływ na konkurencyjność mają posiadane umiejętności i *know-how* wszystkich partnerów oraz stopnia formalizacji, koordynacji, połączenia i współpracy pomiędzy partnerami. Wspólne osiąganie zamierzonych rezultatów, a zatem osiąganie sukcesu rynkowego, wzmacnia pozycję wszystkich podmiotów powiązanych we wspólnym łańcuchu dostaw oraz wiarę w dalsze współdziałanie. Równocześnie zmniejszeniu ulega ryzyko zerwania współpracy i wzrasta zaufanie wobec partnerów.

Jednak poziom partnerstwa, zaangażowania czy lojalności przedsiębiorstw uzależniony jest od trafnej identyfikacji potrzeb i preferencji klientów. Jako że na rynku dostrzega się coraz większą jednorodność produktową, klienci są bardziej świadomi i wymagający. Finalni konsumenci wiedzą, że przedsiębiorstwa chcą sprzedawać jak najwięcej po odpowiedniej cenie, wobec tego powinny one odchodzić od przestarzałych standardów, stosując zdroworozsądkowe zasady. Dlatego też podstawową zasadą zarządzania relacjami w łańcuchu dostaw jest dostosowanie oferty przedsiębiorstwa do oczekiwań klientów, co w konsekwencji prowadzi do efektywnego ukształtowania związków z nimi. Zasadniczym kryterium wyboru odpowiednich klientów jest ich wartość oraz rentowność, uwzględniająca generowany przez nich dochód oraz koszt ich obsługi. Dzięki tym aktywom przedsiębiorstwa są w stanie uzyskiwać przewagę nad konkurencją wynikającą z generowania w długim okresie ponadprzeciętnych zysków, redukcji kosztów operacyjnych czy też pozytywnego wyróżniania się na rynku.

### 3. Partnerstwo logistyczne a relacje z klientem

Budowanie długofalowych związków opartych na silnie ukształtowanych, korzystnych relacjach z klientami, których efekt w postaci zysków podnosi wartość przedsiębiorstwa, jest niezwykle istotną rzeczą w tworzeniu partnerstwa i ich konkuren-

cyjności. Zmiana paradygmatu konkurencji wymaga od przedsiębiorstw zmiany koncepcji konkurencji opartej na rywalizacji na koncepcję opartą na współdziałaniu. Swoją przewagę strategiczną przedsiębiorstwa powinny budować w oparciu o dodatkowe wartości oferowane klientom dzięki unikatowym i trudnym do powielenia zasobom, tworzonym w długim i żmudnym procesie wyborów, inwestycji i uczenia się. Aby sprawnie i profesjonalnie obsłużyć klienta, niezbędna jest gruntowna znajomość jego potrzeb, gustów i upodobań. Poznanie klienta wymaga od przedsiębiorstwa ciągłego pozyskiwania i gromadzenia wzrastających w lawinowym tempie informacji dotyczących jego zachowań na rynku. W sytuacji ciągłego „uczenia się” klienta zgromadzone informacje, aby stały się użyteczne, muszą być przekształcone w odpowiednie dane zrozumiałe dla pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami. Jest to niezwykle istotne, szczególnie wśród firm działających w branży logistycznej, gdyż wzrost oczekiwań klientów co do jakości ich obsługi oraz funkcjonalności produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa powoduje, iż gruntowna znajomość ich preferencji stanowi klucz do budowania długofalowej, partnerskiej współpracy z wyselekcjonowanymi klientami, opartej na wzajemnych korzyściach (tzw. wartość związku – *relationship value*). Te założenia potwierdzają liczne badania przeprowadzone wśród światowych przedsiębiorstw obsługujących zarówno klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych, z których wynika, że wśród czynników o największym wpływie na decyzję klientów o zmianie dostawcy ma jakość i profesjonalizm, z jakim są obsługiwani, następnie cechy i funkcje produktu, jego wartość użytkowa, a na końcu cena) [Rayport, Jaworski 2004, s. 148]. Podobne wyniki uzyskano z badania wśród polskiej kadry menedżerskiej. Prawie 70% menedżerów stwierdziło, iż klienci w procesie transakcji oczekują przede wszystkim bardzo dobrej jakości obsługi, w dalszej kolejności lepszego dopasowania produktów lub usług do ich wymagań (48%). Dopiero na trzecim miejscu wymieniona została cena (niecałe 40% wskazało tę odpowiedź [Łokaj, Wójcik 2005, s. 18]).

Zatem w kontaktach handlowych, z wyjątkiem ceny, liczy się również wiele innych aspektów współdziałania, których skutki mogą łagodzić konfrontację cenową, a ponadto stanowić źródło dodatkowych korzyści. Źródła tych korzyści dostrzega się w układach partnerskich, które pozbawione są nastawienia konfrontacyjnego, a także wad integracji pionowej [Ciesielski 2011, s. 45]. Zatem odpowiedź wydaje się być twierdząca – organizacje muszą nawiązywać partnerskie relacje ze swoimi klientami poprzez skuteczne stosowanie koncepcji zarządzania nimi. Jednak koncepcja CRM podlega ciągłemu rozwojowi i jest stale modyfikowana. Przedsiębiorstwa, na podstawie swoich doświadczeń i praktycznych zastosowań aplikacji CRM, starają się udoskonalić zarządzanie relacjami, dodając istotne dla nich aspekty lub moduły. Prowadzi to do nadmiernego rozbudowania struktury modułowej systemu, a w konsekwencji do chaosu informacyjnego wynikającego ze zbyt dużej kumulacji danych i braku uporządkowania strukturalnego. W takiej sytuacji rozwiązania oferowane klientowi w istotny sposób nie odbiegają od fundamentalnych zasad CRM,

jednak nie w pełni uwzględniają aspekty powiązań pomiędzy systemem CRM a konkretnymi działaniami logistycznymi, które warunkują optimum jego satysfakcji. Przedsiębiorstwa starają się łączyć te działania z wytycznymi raportów systemu CRM, jednak przy braku pełnej wiedzy dotyczącej kluczowych czynników operacji logistycznych, które bezpośrednio wpływają na poziom współpracy pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw, prowadzi to często do zakłóceń w realizacji zlecenia. Często wiedza przedsiębiorstw ogranicza się tylko do wiedzy dotyczącej wymiany transakcyjnej, co w większości przypadków nie pozwala na tworzenie długookresowych więzi z klientami, a w konsekwencji generuje dodatkowe koszty wpływające na całkowity koszt obsługi. Problem ten opisywany jest w wynikach badań naukowych, które porównują efekty działalności przedsiębiorstw kładących szczególny nacisk na budowanie długookresowych relacji z wynikami przedsiębiorstw prowadzących jedynie wymianę transakcyjną. Badania te wykazały, że firmy utrzymujące więzi partnerskie z nabywcami cechują się sześciokrotnie wyższą rentownością [Temporal, Trott 2000, s. 15]. Przeciwny do tej teorii jest pogląd pojawiający się w literaturze naukowej, mówiący o nieistotności tworzenia partnerstwa jako czynnika warunkującego sukces rynkowy. Autorzy tych teorii sugerują, że kupowanie towarów nie wymaga kreowania bliskich relacji i prowadzą badania zmierzające do identyfikacji czynników, dzięki którym relacje podobne do partnerstwa są trafne i przynoszą zamierzone efekty. Zatem według niektórych badaczy partnerstwo w łańcuchu dostaw ma również wady i niejednokrotnie wiąże się dużym ryzykiem związanym z funkcjonowaniem organizacji na rynku. Zagrożenie to wynika przede wszystkim z możliwości ujawnienia przez partnera łańcucha dostaw poufnych informacji głównym konkurentom przedsiębiorstwa, niemożności oceny efektów jakościowych współpracy (np. prac projektowych), a także uzależnienia się od niewielkiej liczby dostawców czy odbiorców. Sytuacja taka może mieć również miejsce w momencie zmiany uwarunkowań zewnętrznych, nowych oczekiwań czy preferencji partnera. Okazać się może, że dany układ partnerski jest niekorzystny dla jednej ze stron, a niekiedy nawet obu partnerów. Wobec tego profity z tytułu współpracy mogą często zmieniać się w czasie i rzadko są takie same dla obu stron. Niekiedy widoczna jest duża asymetria. Z sytuacją taką mamy do czynienia, kiedy np. skutek silnej pozycji rynkowej czy też innych, alternatywnych źródeł zakupu jedna ze stron staje się swoistym zakładnikiem drugiego przedsiębiorstwa.

Większość opracowań mówi jednak o tym, że istnieje potrzeba identyfikowania kategorii produktów, dla których wymagane są specjalne stosunki z partnerami, w szczególności z klientami. Uważa się, że relacje w łańcuchu dostaw powinny być pojmowane jako *continuum* – począwszy od jednorazowych transakcji, poprzez transakcje powtarzane, aż do związków długookresowych i pełnego partnerstwa. Działania takie w znaczący sposób wpływają na redukcję całkowitych kosztów logistycznych, determinując większą elastyczność przedsiębiorstwa w podejściu do transakcji z klientem. Błędem jest skupianie się tylko i wyłącznie na liczbie transakcji, ponieważ może powodować to pomijanie faktu, że tworzenie partnerskich



relacji z klientami prowadzi do budowania ich lojalności, a w rezultacie pewnego określonego poziomu przychodów, które gwarantują przedsiębiorstwu bycie konkurencyjnym. Oczywiście nie wszyscy klienci, nawet ci lojalni, muszą być dla przedsiębiorstwa opłacalni. Analizy portfela klientów, w oparciu o popularną koncepcję rachunku kosztów działań ABC, pokazują te zależności. Niejednokrotnie mamy do czynienia z sytuacją, kiedy nawet najwięksi odbiorcy bywają najmniej zyskowni. Często też są oni na granicy opłacalności bądź w ogóle przynoszą straty. Dlatego też przedsiębiorstwa o dużej skali obrotu często charakteryzują się zróżnicowaną rentownością. Powodem takiego stanu rzeczy są z reguły różne sposoby składania zamówień, terminy dokonywanych płatności, rozmiary i częstotliwości dostaw, zakresy stosowania standardów czy też rodzaj wykorzystywanych technologii informacyjnych. Przedsiębiorstwa te często nie są w stanie w pełni zidentyfikować wszystkich kosztów logistycznych związanych z procesem transakcyjnym. To powoduje powstanie sprzężeń zwrotnych pomiędzy przepływem informacji, produktów oraz procesów wytwórczych a spodziewanymi korzyściami z zastosowania tych systemów. Tworzy się pewien chaos informacyjny, który nie tylko zakłóca sprawną pracę aplikacji wewnątrz organizacji, ale wręcz generuje dodatkowe koszty ich funkcjonowania.

Istotną kwestią w zapobieganiu spadku rentowności przedsiębiorstwa poprzez tworzenie niekorzystnych związków z klientami jest pomiar efektów współpracy w ramach łańcucha dostaw. Zasadniczym celem takiego pomiaru współpracy jest określenie stopnia osiąganych przez obydwie strony korzyści wynikających z realizacji wspólnych działań w ramach łańcucha dostaw. Ocena efektywności współdziałania i osiągnięcie celu strategicznego wynikającego z synergii wspólnych potrzeb dokonywana jest sposób indywidualny dla każdej operacji w danym procesie. Jednak ze względu na konieczność współpracy wszystkich uczestników łańcucha dostaw konieczne jest przejście od pomiarów indywidualnych czynności logistycznych w kierunku mierników całych procesów. Ogólnie można wyróżnić trzy najważniejsze ich grupy [Palowska 2014]:

- mierniki jakości usług świadczonych klientom i otrzymywanych od dostawców,
- mierniki produktywności (łącznie z kosztami),
- mierniki efektywności usług świadczonym klientom.

Z reguły mierniki te przedsiębiorstwa stosują w obrębie kluczowych obszarów łańcucha logistycznego, takich jak: zakupy, transport, magazynowanie, produkcja i kontrola zapasów oraz całościowe operacje łańcucha dostaw. Natomiast pomiar funkcjonowania opiera się na czterech elementach: satysfakcji klientów i jakości, czasie, kosztach i zasobach. Przykładami miar oceny rezultatów partnerstwa w łańcuchu dostaw mogą być efektywność kosztowa (np. koszty dystrybucji, wytworzenia i zapasów), wyniki (np. sprzedaż, zysk, skargi klienta, terminowość dostaw) oraz elastyczność (np. elastyczność systemu operacyjnego, informacyjnego czy elastyczność logistyczna i organizacyjna) [Małysek 2011, s. 50]. Do pomiaru efektywności i oceny zintegrowanego łańcucha dostaw organizacje często wykorzystują łącznie

mierniki ilościowe oraz jakościowe, które służą zarówno do badania czynności logistycznych, jak i całych procesów. Do najistotniejszych mierników efektywności przepływu produktów wzdłuż łańcucha zalicza się [Ciesielski 2008, s. 129]:

- pewność dostaw,
- poziom obsługi klienta,
- terminowość dostaw,
- czas trwania transportu,
- czas cyklu realizacji zamówienia,
- poziom zapasów.

Wszystkie przedstawione mierniki są bardzo istotne dla organizacji, ale najważniejszy jest poziom satysfakcji finalnego klienta. Natomiast miernikiem ekonomiczności łańcucha jest całkowity koszt produktu w miejscu jego konsumpcji. Te dwa mierniki dają organizacji możliwość określenia całkowitej wartości oferowanej nabywcy. Do pomiaru zintegrowanego procesu w łańcuchu dostaw stosuje się łącznie mierniki funkcjonalne i procesowe. Mierniki funkcjonalne dotyczą poszczególnych funkcji logistycznych, natomiast mierniki procesowe mierzą wyniki całego procesu. W procesie pomiaru poziomu zadowolenia klienta istotne jest, aby koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo na dostarczenie klientowi ponadprzeciętnej satysfakcji były odpowiednio skalkulowane i systematycznie optymalizowane. Mówiąc o koszcie satysfakcji, autor ma na myśli całkowity koszt produktu w miejscu jego konsumpcji. Koszt ten tworzy kompilacja jakości wykonywanych operacji w obrębie procesów składających się na dostawę towarów przepływających wzdłuż całego łańcucha dostaw. Dodatkowym kryterium pomiaru współpracy pomiędzy partnerami łańcucha dostaw jest pomiar stabilności współpracy, mierzony długością jej trwania i brakiem zmian w strukturze własnościowej wspólnego procesu [Sulejewicz 1997, s. 178].

W łańcuchu dostaw procesy współdzielone pomiędzy przedsiębiorstwo i jego partnerów (w tym klientów) można również analizować oraz poddawać ocenie za pomocą:

- **benchmarkingu** – polegającego na porównywaniu i analizie rozbieżności procesów, praktyk, strategii oraz ich rezultatów ze stosowanymi w przedsiębiorstwach (łańcuchach) konkurencyjnych; punktem odniesienia mogą być również wyniki osiągnięte w przeszłości lub wskazane w przyjętych celach; z pewnością w benchmarkingu procesów logistycznych wartościowy jest model SCOR (*Supply Chain Operations Reference*), który obejmuje kluczowe czynności łańcucha dostaw, w tym również reagowanie, czyli prędkość, z jaką łańcuch przekazuje produkt odbiorcy (mierzony czasem realizacji zamówień), oraz elastyczność, rozumianą jako sprawność łańcucha dostaw w konstruowaniu odpowiedzi na zmiany rynkowe w (mierzone czasem odpowiedzi łańcucha dostaw i poziomem elastyczności produkcji) [Ciesielski 2008, s. 176];
- **zrównoważonej karty wyników** (*Balanced Scorecard*) – dla której punktem wyjścia jest wizja i misja organizacji, przekładająca się na krótko- i długotermini-



nową strategię, nie ograniczając się przy tym jedynie do wskaźników finansowych; poza nimi możliwy jest pomiar działalności w perspektywie klienta i procesów; biorąc pod uwagę bieżące działania, przedsiębiorstwo staje się organizacją uczącą się;

- **kluczowych wskaźników wydajności** (*Key Performance Indicators* – KPI) – czyli wskaźników, które używane są w procesach pomiaru stopnia realizacji celów, umożliwiających korektę wybranych czynników; służą one podniesieniu efektywności w konkretnych obszarach działalności; używa się ich do monitorowania spełniania oczekiwań i wymagań klientów [Nowicka 2011, s. 7].

Przedstawione zmienne mogą być wobec tego analizowane w kontekście jakości, kosztu, czasu czy umiejętności dostosowywania się do niestabilnych warunków rynkowych (elastyczności). Kompletna ocena rezultatów podjętej współpracy bierze pod uwagę zestawienie osiągniętych korzyści z kosztami ich uzyskania, które obejmują np. koszty inwestycji, operacji, transakcji, zaangażowania personelu, restrukturyzacji czy też szkoleń.

#### 4. Partnerstwo logistyczne w łańcuchu relacji

Zagadnienie współpracy partnerskiej w łańcuchu dostaw w dobie coraz większej niepewności oraz dynamicznych zmian na rynku nabiera szczególnego znaczenia. Nie licząc obniżki kosztów oraz redukcji ryzyka, przedsiębiorstwa zacieśniają współpracę celem zwiększenia zdolności konkutowania, łączenia dopełniających się kompetencji czy też zdobywania wiedzy w celu pozyskania nowych kompetencji. Podyktowane jest to przede wszystkim dużym stopniem zmienności klientów – ich wymagań i oczekiwań w stosunku do nabywanych produktów. W takich warunkach przedsiębiorstwa koncentrują się przede wszystkim na działaniach sprzedażowych, transakcyjnych i zdecydowanej walce cenowej, która dominuje nad budowaniem długofalowych relacji partnerskich w obrębie łańcucha dostaw. Natomiast klienci, z uwagi na spowolnienie gospodarcze, oczekują przede wszystkim obniżenia kosztów oraz nabywania produktów w optymalnej dla nich cenie. Na dzisiejszym, niezwykle konkurencyjnym rynku mamy do czynienia już nie tyle z walką samych przedsiębiorstw, ile z konkutowaniem całych łańcuchów dostaw. Praktyka gospodarcza pokazuje, iż konfrontacyjne nastawienie partnerów w obrębie łańcucha dostaw nie tworzy sprzyjającego klimatu dla integracji procesów logistycznych. Pełna integracja jest bowiem determinowana wypracowaniem przez poszczególne ogniwa określonej płaszczyzny współpracy wszystkich partnerów. Funkcjonowanie współczesnych łańcuchów dostaw powinno być determinowane przez właściwe skoordynowanie i zintegrowanie procesów logistycznych. Zasadniczy cel funkcjonowania łańcucha dostaw, jakim jest długookresowa współpraca z klientem, przybiera różne formy realizacji w zależności od stopnia jego wewnętrznej integracji. Łańcuchy dostaw, które działają efektywniej i szybciej, z powodzeniem osiągają ten cel, jednocześnie zdobywając przewagę konkurencyjną. Dlatego też działania zwią-

zane z tworzeniem partnerstwa biznesowego pozwalają przedsiębiorstwom na redukcję kosztów z jednoczesnym zachowaniem wysokiego poziomu jakości świadczonych usług.

Dla potwierdzenia tego wywodu zaprezentowano wybrane wyniki badania przeprowadzonego wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w branży logistycznej z regionu łódzkiego. Głównym celem badania była próba wykazania, iż współpraca partnerska przedsiębiorstw stanowiących poszczególne ogniwa łańcucha dostaw wpływa na budowanie pozytywnych relacji z klientem oraz przyczynia się do tworzenia korzyści w całym łańcuchu dostaw.

Dobór próby do badania miał charakter doboru celowego. Badaniem objęte zostały 93 przedsiębiorstwa logistyczne, które tworzyły relacje partnerskie z innymi podmiotami, w szczególności z klientami. W badaniu zastosowano technikę ankietową, której narzędziem badawczym był kwestionariusz badawczy. Przeprowadzono je wśród prywatnych przedsiębiorstw (małych, średnich i dużych), z uwzględnieniem ich kapitału oraz okresu ich funkcjonowania na rynku. Badaniu poddano przedsiębiorstwa o charakterze usługowym, handlowym oraz produkcyjnym. Badanie ankietowe zostało wykonane na przełomie października i listopada w 2013 roku przez przeszkolonych ankietów metodą wywiadów bezpośrednich.

Strukturę próby w przekroju cech przedsiębiorstwa (okres funkcjonowania na rynku, pochodzenie kapitału, charakter prowadzonej działalności oraz liczbę zatrudnionych osób przedstawia tab. 2).

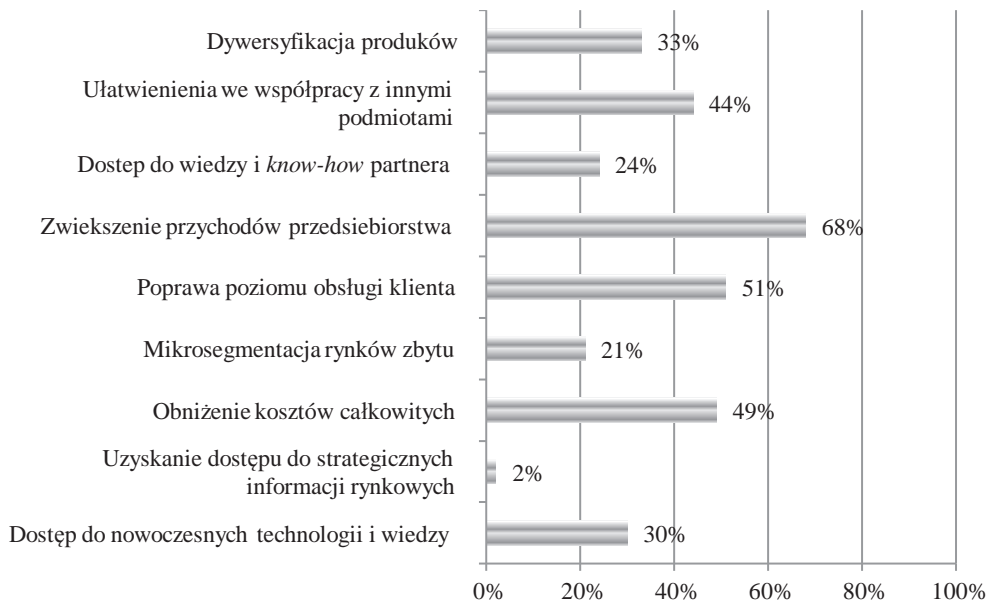
**Tabela 2.** Struktura próby w przekroju badanych cech przedsiębiorstw

Okres funkcjonowania na rynku*		Kapitał przedsiębiorstwa	
Poniżej 5 lat	23%	Zagraniczny	19%
5-8 lat	19%	Polski	59%
Powyżej 8 lat	58%	Mieszany	22%
Charakter działalności przedsiębiorstwa		Liczba zatrudnionych osób	
Handlowa	42%	Poniżej 50	60%
Usługowa	33%	50-250	32%
Produkcyjna	25%	Powyżej 250	8%

\* Ze względu na asymetryczny rozkład przedsiębiorstw z punktu widzenia tej zmiennej w dalszych analizach zastosowano podział na dwie kategorie: okres funkcjonowania do 8 lat oraz powyżej 8 lat.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Współczesne przedsiębiorstwa doskonale zdają sobie sprawę z korzyści, jakie mogą uzyskać dzięki współpracy partnerskiej z klientami wzdłuż całego łańcucha dostaw (por. rys. 1). Dlatego coraz powszechniejszą formą funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku są sieci powiązań, tworzone na zasadzie współpracy partnerskiej między uczestnikami zintegrowanego łańcucha dostaw. Taka forma przy nasilonej konkurencji daje szansę zaspokojenia potrzeb finalnych nabywców i skutecznego przeciwstawiania się jej.



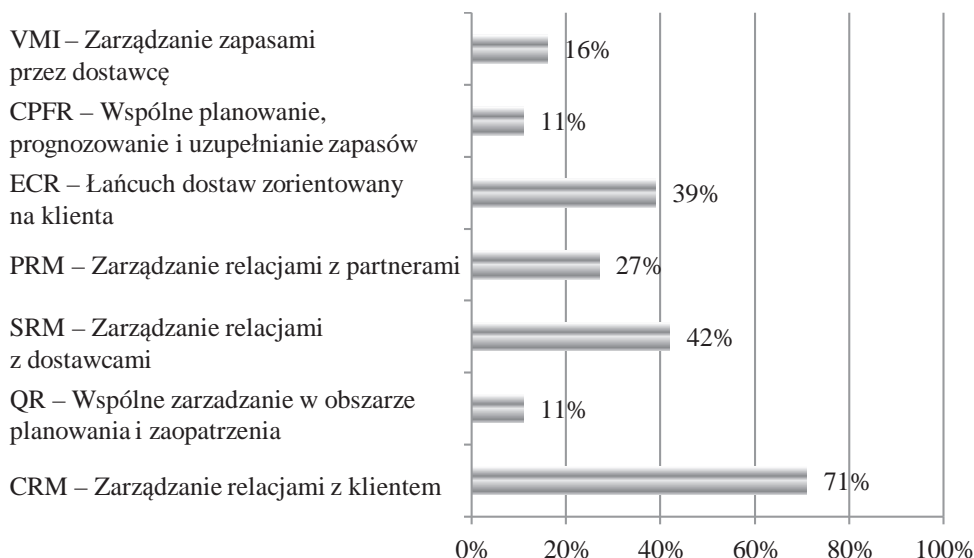
**Rys. 1.** Cele nawiązania współpracy partnerskiej na rynku

Źródło: [Walasek 2013s. 186].

Prawie 70% badanych przedsiębiorstw jako główny cel nawiązywania współpracy wskazało chęć zwiększenia przychodów. Jednak dla połowy badanych, obok przychodów, istotnym celem nawiązywania współpracy partnerskiej była poprawa poziomu obsługi klienta oraz obniżenie kosztów funkcjonowania związanych przede wszystkim z zaspokojeniem ich potrzeb. Takie odpowiedzi nie dziwią, gdyż obecnie najważniejszym elementem w funkcjonowaniu przedsiębiorstw jest sprawna i profesjonalna obsługa klienta związana z oferowaniem mu ponadprzeciętnej wartości. Natomiast przychody powiązane z zyskiem organizacji stanowią kluczowy element jej funkcjonowania, chociaż większość firm tego nie deklaruje. W najmniejszym stopniu respondenci deklarowali, że celem tworzenia relacji partnerskich były mikrosegmentacja rynków zbytu (co piąte przedsiębiorstwo) oraz uzyskanie dostępu do strategicznych informacji rynkowych (jedynie 2%). W przypadku przedsiębiorstw, które funkcjonują na rynku do 8 lat, najistotniejszym celem nawiązywania współpracy z partnerem biznesowym okazała się chęć dostępu do nowoczesnych technologii i wiedzy partnerów oraz poprawa poziomu obsługi klienta. Firmy, bez względu na profil działalności i kapitał, zgodnie wskazywały na kluczowe znaczenie zwiększenia przychodów organizacji. Dla małych przedsiębiorstw najistotniejszym celem nawiązania współpracy partnerskiej okazała się poprawa poziomu obsługi klienta.

Realizacja celów związanych z poprawą poziomu obsługi i zaspokojenia finalnych potrzeb klienta wymaga, oprócz opracowanej i wdrożonej strategii, od-

powiednich narzędzi, które w profesjonalny sposób będą realizowały jej założenia (por. rys. 2). W realizacji zadań związanych z kreowaniem partnerstwa z klientami w łańcuchu dostaw niezwykle pomocne są narzędzia informatyczne, które służą zdobywaniu, gromadzeniu oraz analizowaniu informacji o potrzebach klientów, ich wymaganiach, aktualnych stanach magazynowych, planach produkcyjnych, przewidywanym popycie itp. Integracja kluczowych procesów biznesowych towarzyszących przepływowi materiałowym i informacyjnym na płaszczyźnie dostawca-producent-klient przyczynia się do wdrażania narzędzi służących kreowaniu idei partnerstwa.



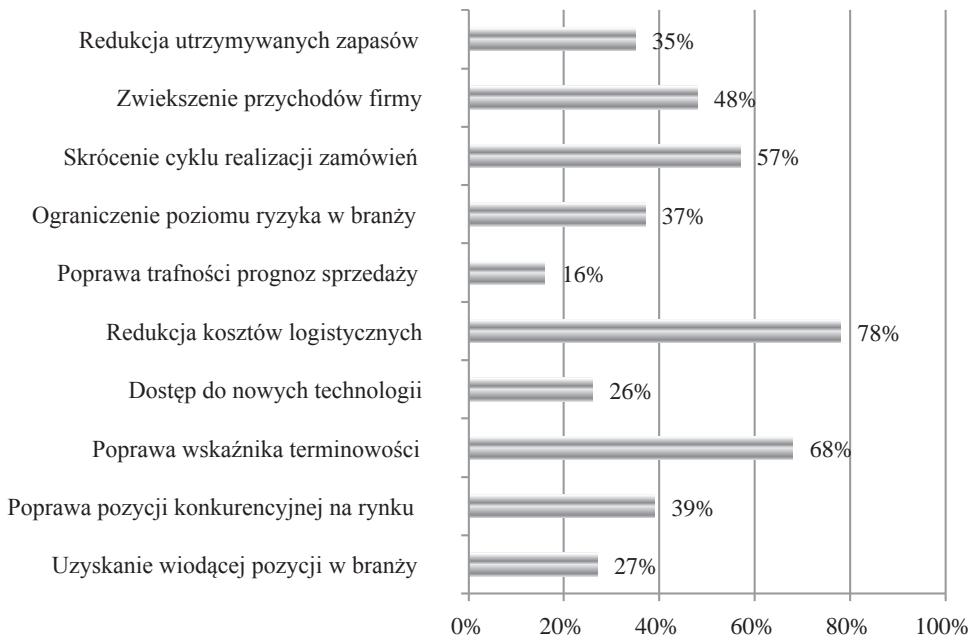
**Rys. 2.** Strategie i narzędzia stosowane przez przedsiębiorstwo do tworzenia partnerstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najczęściej wdrażanymi i wykorzystywanymi koncepcjami sprzyjającymi tworzeniu relacji partnerskich na rynku były w kolejności według ankietowanych: koncepcja CRM (tę odpowiedź wskazało ponad 70% ankietowanych) i powiązane z nią koncepcje SRM i ECR (ok. 40% wskazań). Taką deklarację składały wszystkie badane przedsiębiorstwa bez względu na pochodzenie kapitału oraz ich wielkość. Częściej jednak ta odpowiedź dominowała wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku mniej niż 8 lat. Te same firmy deklarowały, że w najmniejszym stopniu do tworzenia partnerstwa wykorzystują koncepcje: VMI (takiej odpowiedzi udzieliło nieco ponad 15% ankietowanych) oraz CPFR (tę odpowiedź wskazało nieco ponad 10% badanych). Wyniki badań pokazują pewne zależności, jeśli weźmiemy pod uwagę profil działalności badanych przedsiębiorstw. Otóż: firmy handlowe i usługowe koncentrują się przede wszystkim na dobrze rozwiniętym i efektyw-

nie funkcjonującym CRM-ie. Przedsiębiorstwa produkcyjne również wysoko cenią sprawnie działający CRM, jednak na koncepcje SRM i ECR kładą większy nacisk aniżeli firmy handlowe czy usługowe. Rozkład uzyskanych odpowiedzi wskazuje, że przedsiębiorstwa do tworzenia relacji partnerskich na rynku opierają się przede wszystkim na koncepcjach usprawniających zarządzanie i komunikację z klientami, a także na pozyskiwaniu i gromadzeniu wszelkich informacji o nich. Dzięki zgromadzonym i przeanalizowanym informacjom przekształconym w wiedzę o klientach mają one możliwość oferowania im takiej konfiguracji koszyka produktów, który w danej chwili dostarczy im pełnego zadowolenia. Działania takie sprzyjają budowaniu zaufania i lojalności klientów, co w konsekwencji wpływa na poziom przychodów osiąganych przez przedsiębiorstwa.

Niewątpliwie tworzenie partnerskich relacji wpływa znacząco na poprawę funkcjonowania całej organizacji. Szczególnie ma to znaczenie w kontekście tworzenia pozytywnych relacji z klientem, gdyż to on jest ostatecznym weryfikatorem poziomu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Dostarczenie klientowi ponadprzeciętnej wartości wiąże się z działaniami nie tylko samej organizacji, ale całego łańcucha dostaw. Zatem korzyści, jakie otrzymują klienci, są wynikiową korzyści uzyskiwanych przez wszystkich partnerów w zintegrowanym łańcuchu dostaw (por. rys. 3).



**Rys. 3.** Korzyści uzyskiwane przez podmioty ze współpracy partnerskiej w łańcuchu dostaw

Źródło: [Walasek 2013, s. 189].

Dla przedsiębiorstw z kapitałem polskim najczęściej uzyskiwaną korzyścią dzięki współpracy partnerskiej była redukcja kosztów logistycznych (prawie 80% ankietowanych wskazało tę odpowiedź) oraz poprawa wskaźnika terminowości (prawie 70%). Dla przeszło połowy badanych skrócenie cyklu realizacji zamówień oraz zwiększenie przychodów firmy było wymierną korzyścią uzyskiwaną ze współpracy. Dla firm z kapitałem zagranicznym i mieszanym zasadniczymi korzyściami były: poprawa wskaźnika terminowości, redukcja kosztów logistycznych oraz skrócenie cyklu realizacji zamówień. Aż trzy czwarte małych przedsiębiorstw dzięki współpracy partnerskiej w łańcuchu dostaw poprawiło swoją pozycję konkurencyjną na rynku. Natomiast firmy średnie i duże zredukowały koszty logistyczne (80% badanych firm) oraz poprawiły wskaźniki terminowości. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, iż w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych współdziałanie z partnerem biznesowym w znacznym stopniu wpłynęło na redukcję utrzymywanych zapasów oraz ograniczyło poziom ryzyka w łańcuchu dostaw. Niemal 60% badanych firm produkcyjnych wskazało właśnie na te dwa aspekty.

## 5. Zakończenie

W sytuacji turbulencji otoczenia konkurencyjność przedsiębiorstw powinna wyrastać przede wszystkim ze śledzenia długofalowych zmian, które zachodzą w zachowaniach nabywców. Zgodnie z marketingową koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem to potrzeby i preferencje klientów decydują o kierunkach i strukturze alokacji zasobów [Mruk 2008, s. 25]. Klienci, z uwagi na nieograniczoną dostępność produktów, oczekują przede wszystkim obniżenia kosztów oraz nabywania towarów w cenie niższej niż dotychczas. W tym kontekście tworzenie przewagi konkurencyjnej uwarunkowane jest zastosowaniem takich rozwiązań, które wspierane narzędziami informatycznymi, pozwalają przedsiębiorstwom na maksymalne wykorzystanie swoich umiejętności i kompetencji w zaspokajaniu oczekiwań stałych i potencjalnych klientów. Zatem takie podejście stwarza podstawy do budowania długofalowych relacji partnerskich w obrębie całego łańcucha dostaw, gdyż partnerstwo w łańcuchu dostaw ma duży wpływ na działania zogniskowane wokół klienta. Aby te działania przynosiły zamierzony skutek, niezbędna jest ścisła współpraca wszystkich firm stanowiących poszczególne ogniwa łańcucha. W tym kontekście jedynym słusznym rozwiązaniem dla większości przedsiębiorstw jest partnerstwo logistyczne, zawierane z różnymi podmiotami funkcjonującymi na rynku w celu realizacji wspólnych przedsięwzięć. Wynika to z faktu, iż z jednej strony mamy do czynienia z trudnymi warunkami konkurowania w złożonym i dynamicznym otoczeniu, z drugiej – zapotrzebowanie na nawiązywanie długookresowych, obustronnie korzystnych i opartych na zaufaniu (lojalności) stosunków z kontrahentami (dostawcami, odbiorcami, kooperantami). Zatem partnerstwo strategiczne staje się w tej sytuacji skutecznym narzędziem w walce o finalnego klienta.

W przypadku wniosków dotyczących uwarunkowań kształtowania się relacji partnerskich należy przyjąć, iż badane przedsiębiorstwa nawiązują współpracę partnerską, przede wszystkim mając na uwadze wymiar ekonomiczny. Głównym powodem tworzenia relacji opartych na wzajemnym zaufaniu jest chęć zwiększenia przychodów przedsiębiorstwa oraz usprawnienie procesów obsługi klienta. Bez wątplenia najpopularniejszym narzędziem opartym na idei partnerstwa, wykorzystywanym przez badane firmy, jest koncepcja CRM (tę odpowiedź wskazało ponad 70% ankietowanych). Wynika to z faktu, iż obecnie najczęściej wdrażanym i wykorzystywanym systemem integrującym klientów i przedsiębiorstwa w sieci partnerskich powiązań są właśnie systemy CRM. Stanowią one podstawowe narzędzie wykorzystywane do realizacji określonych zadań wynikających ze stosowania koncepcji zarządzania relacjami z klientami. Koncepcja ta, wpisana w ogólną strategię działania przedsiębiorstwa, nie tylko pozwala na identyfikację najważniejszych czynników wpływających na zmiany zachodzące na rynku, ale przede wszystkim integruje działania CRM z jego celami biznesowymi.

Kolejną analizowaną kwestią jest poziom korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwa w obszarze całego łańcucha dostaw. Badane przedsiębiorstwa, dzięki tworzeniu partnerstwa, osiągają znaczną redukcję kosztów logistycznych, poprawę wskaźnika terminowości, jak również skrócenie cyklu realizacji zamówień. Niecała połowa badanych zwraca również uwagę na znaczne zwiększenie przychodów organizacji. Prawidłowo dokonywana identyfikacja kosztowa pozwala przedsiębiorstwu na określenie podstawowych funkcji jego działalności w ujęciu technologii logistyki. Dzięki temu przedsiębiorstwo ma możliwość stałego monitorowania i oceny stopnia sprawności realizowanych procesów logistycznych. Przedsiębiorstwo ma również możliwość realizacji głównych założeń orientacji klientocentrycznej poprzez oferowanie klientom odpowiednich produktów, przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów ponoszonych na ich obsługę. Takie działania niewątpliwie sprzyjają nawiązywaniu bliskich relacji partnerskich z podmiotami w łańcuchu dostaw. Natomiast relacje te sprzyjają budowaniu długookresowych więzi z klientem, co z kolei warunkuje dynamiczny rozwój całej sieci oraz jej konkurencyjność na rynku.

## Literatura

- Ciesielski M., 2008, *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa.
- Ciesielski M., 2011, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa.
- Kanter M.R., 1994, *Collaborative advantage: The art of alliances*, „Harvard Business Review”, vol. 72.
- Kolemba A., 2009, *Partnerstwo jako czynnik sprzyjający nawiązywaniu relacji przedsiębiorstw z otoczeniem*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 2.
- Lokaj A., Wójcik P., 2005, *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne nr 12.



- Małysek E., 2011, *Czynniki wpływające na sukces partnerstwa w łańcuchu dostaw*, „Logistyka”, nr 5.
- Mruk H., 2008, *Makrotrendy w zachowaniach nabywców a strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] H. Mruk (red.), *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, AE w Poznaniu, Poznań.
- Nowicka K., 2011, *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 6.
- Palowska J., 2014, *Jak ocenić twój łańcuch dostaw*, <http://www.pcp.com.pl/attachments/article/65/Jak%20oceni%C4%87%20Tw%C3%B3j%20%C5%82a%C5%84cuch%20dostaw.pdf> (10.092014).
- Rayport J.F., Jaworski B.J., 2004, *Best face forward*, „Harvard Business Review”, vol. 82, issue 12.
- Sulejewicz A., 1997, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Temporal P., Trott M., 2000, *Romancing the customer*, John Wiley & Sons, New York, [w:] J. Świątowiec, 2006, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Walasek R., 2012, *Zarządzanie relacjami z dostawcami a efektywność łańcucha logistycznego*, [w:] A. Piotrowska-Piątek (red.), *Zarządzanie w warunkach kryzysu finansowego*, WSEiP w Kielcach, Kielce.
- Walasek R., 2013, *Business partnership and logistic cost in transport – results of the study enterprises in Lodz region*, [w:] J. Lewandowski, I. Jałmużna, A. Walaszczyk (red.), *Selected Aspects of Production Systems Management*, Monograph ICPM 13, Technical University of Lodz.
- Webber A.R., 1982, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Witkowski J., 2010, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa.

## LOGISTIC PARTNERSHIP IN THE MANAGEMENT OF RELATIONS WITH CLIENT

**Summary:** The main objective of the paper is an attempt to demonstrate that the companies partnership constituting various supply chain impacts building positive relationships with customers and helps create benefits throughout the supply chain. In the study the main attention was paid to the meaning of business partnership and its relation in the optimisation of supply chain with special highlighting of the relationship with a customer. Additionally the paper presents selected research results on shaping of business partnership in with regard to customer relationship management and its impact on the obtained benefits.

**Keywords:** business partnership, supply chain, relations, customer, management, competitiveness.