

*prof. dr hab. Marian Huczek*  
*Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego*  
*w Krakowie*

## ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW A LOJALNOŚĆ KLIENTÓW FIRMY

**Streszczenie:** Fundamentem biznesu jest klient i on jest kluczowym uczestnikiem rynku. W coraz większym stopniu budowa lojalności z klientem staje się nie tylko elementem przewagi konkurencyjnej prowadzącej przedsiębiorstwo do sukcesu, ale czynnikiem, który decyduje o jego przetrwaniu na rynku. Szereg czynników wpływa na lojalność klientów firmy, a wśród nich zarządzanie łańcuchem dostaw. W artykule przedstawiono wpływ zarządzania łańcuchem dostaw na lojalność klientów firmy.

**Słowa kluczowe:** lojalność klienta, łańcuch dostaw, konkurencja, rynek, zarządzanie

### Wstęp

Firma, która chce sprostać pojawiającym się wyzwaniom rynkowym, musi poznać klienta wraz z jego potrzebami i oczekiwaniami<sup>1</sup>. Przełożenie potrzeb i oczekiwań klienta na decyzje firmy tworzy fundament, na którym może ona budować trwałą przewagę konkurencyjną. Koncentracja działań przedsiębiorstwa na kliencie wymaga nie tylko zmian organizacyjnych czy świadomościowych, lecz także zbudowanie takiego systemu obsługi klienta, który maksymalizowałby jego zadowolenie. Firma, która ma usatysfakcjonowanych klientów, ma również duże szanse na przekształcenie ich w klientów lojalnych.

Proces budowania lojalności klienta jest złożony. Wynika to z faktu, że w polu widzenia klienta znajdują się sprzedaż, fakturowanie czy załatwianie reklamacji. Natomiast poza polem widzenia klienta są operacje, procedury, systemy, gospodarka zapasami itp. Zarządzanie łańcuchem dostaw należy do najważniejszych czynników wpływających na wzrost lojalności klientów w stosunku do firmy. Literatura podaje, że „naczelne miejsce w wiązce celów zarządzania łańcuchem dostaw zajmują cele logistyczne. W związku z tym celem głównym (często misją) zarządzania łańcuchem dostaw jest dążenie do racjonalizacji międzyorganizacyjnego przepływu materiałów i produktów. Racjonalizacja następuje w rezultacie konfrontacji dwóch przeciwstawnych kategorii – kosztów logistycznych i poziomu obsługi klienta”<sup>2</sup>.

### 1. Lojalność klienta firmy

Podstawowym zadaniem każdego menedżera jest kształtowanie długotrwałych, obustronnie korzystnych relacji firmy z jej klientami. Lojalny klient

---

<sup>1</sup> M. Smolarek, *Rozdział VI. Strategia jako źródło przewagi konkurencyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] A. Jabłoński (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa i strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010, s. 35.

<sup>2</sup> M. Sołtysik, A. Świerczek, *Podstawy zarządzania łańcuchami dostaw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 64.

przynosi przedsiębiorstwu nie tylko odpowiedni poziom zysku, ale również zapewnia jej rozwój i bezpieczeństwo na rynku.

Przez lojalność rozumiemy całość uczuć i doświadczeń, które wpływają na klienta w sposób prowadzący do ponownego zakupu określonego produktu lub ponownego odwiedzenia określonej firmy, sklepu lub strony internetowej<sup>3</sup>.

Literatura podkreśla, że „istotę lojalności ujmuje się w dwóch kategoriach: postaw oraz zachowań klientów. Jako postawa oznacza subiektywne odczucia klientów, które powodują ich indywidualne przywiązanie do poszczególnych produktów. Krystalizuje się ona poprzez doznania emocjonalne i stan świadomości. Lojalność rozumiana jako zachowanie przejawia się natomiast w powtarzaniu zakupu określonych dóbr i usług, zwiększaniu zamówień lub udzielaniu rekomendacji innym potencjalnym klientom”<sup>4</sup>. W praktyce można wyróżnić trzy rodzaje lojalności klienta:

- lojalność wobec produktu,
- lojalność wobec producenta,
- lojalność wobec miejsca zakupu.

Inne klasyfikacje lojalności klienta wynikają z:

- uwzględnienia jej dwóch wymiarów: emocjonalnego i behawioralnego (brak lojalności, lojalność bierna, lojalność ukryta, lojalność prawdziwa),
- rozmaitych powodów, dla których firmie udaje się utrzymać klientów i z nimi długookresowo współpracować. Można wyróżnić następujące rodzaje lojalności klientów: w systemie monopolu, wynikającą z wysokich kosztów zmiany dostawcy, wywołaną systemem zachęt, wynikającą z przyzwyczajenia oraz z wierności<sup>5</sup>.

Lojalność ewoluuje w trakcie trwania związku klienta z przedsiębiorstwem i każda następna faza może charakteryzować się wyższym stopniem przywiązania klienta do firmy. Literatura wyróżnia różne stopnie lojalności klienta do firmy<sup>6</sup>.

Na lojalność składa się wiele cech, które przejawiają klienci poprzez swoje zachowania, postawy i przekonania, a mianowicie: wyrażają pozytywne opinie o firmie, jej produktach, marce, rozpowszechniają te opinie wśród swoich najbliższych, znajomych, deklarują przywiązanie do danej firmy i produktu. S. Skowron i Ł. Skowron piszą, że „satisfakcja jest najsilniejszym stymulatorem lojalności klienta względem firmy i jej oferty. Zależność między lojalnością (zmienną zależną) a satysfakcją (zmienną niezależną) ma charakter nieliniowy i

---

<sup>3</sup> M. Chłodnicki, *Usługi profesjonalne: przez jakość do lojalności klientów*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 106; S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa 2012, s. 67; N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 26-29.

<sup>4</sup> S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa 2012, s. 67.

<sup>5</sup> S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta...*, s. 70-71; M. Huczek, *Orientacja na klienta czynnikiem zapobiegania kryzysowi w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zeszyt 1/2013, Zarządzanie, s. 13.

<sup>6</sup> J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcje i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 27; S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta...*, s. 72-74; S. Makarski, *Lojalne postawy klientów a stabilność przedsiębiorstw handlowych*, [w:] *Handel wewnętrzny. Konsument a rynek – marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007, s. 8.

ukazuje efekt kumulacyjny, znaczące zmiany w poziomie lojalności zachodzą w krańcowych przedziałach skali poziomu satysfakcji<sup>7</sup>.

Istnieje wiele czynników skłaniających klientów do lojalności. Do czynników tych należą:

- warunki rynkowe (stopień rozwoju rynku, branża, zarządzanie logistyką w firmie i jakość łańcuchów dostaw, poziom konkurencji, liczba podmiotów, poziom cen),
- otoczenie społeczne (kultura, obowiązujące normy i wartości, opinie),
- cechy konsumenta (stosunek do ryzyka, poszukiwanie innowacji produktu, uleganie wpływom dotychczasowych doświadczeń),
- cechy marki (tożsamość, reputacja, instrumenty marketingu-mix wspierającego markę, opinie)<sup>8</sup>.

Literatura podkreśla, że w coraz większym stopniu lojalność klientów staje się nie tylko elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ale czynnikiem, który decyduje o jego przetrwaniu na rynku.

Utrzymanie ciągłego ukierunkowania na klienta wymaga od przedsiębiorstwa systematycznego zarządzania satysfakcją klienta. B. Pawłowska i in. podają, że „zarządzanie satysfakcją klienta to skoordynowany zespół zadań i działań realizowanych przy współdziałaniu wszystkich pracowników organizacji, który w centrum stawia satysfakcję klienta, jako podstawę długotrwałego sukcesu w działalności danej organizacji, dzięki tym działaniom zmierza się do uzyskania wysokiego poziomu satysfakcji klienta oraz korzyści dla pracowników i całej organizacji, a także danej społeczności”<sup>9</sup>.

Skuteczne zarządzanie satysfakcją klienta bazuje na:

- umiejscowieniu orientacji na satysfakcję klienta w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- ukierunkowaniu wszystkich działów przedsiębiorstwa według potrzeb zewnętrznych i wewnętrznych klientów,
- przyznaniu nawiązujących do satysfakcji klienta monetarnych i niemonetarnych gratyfikacji dla pracowników.

Literatura podkreśla, że aby skutecznie zarządzać satysfakcją klienta w przedsiębiorstwie, należy za pomocą odpowiednich narzędzi przestrzegać trzech wymagań:

1. Każdy pracownik musi czuć się odpowiedzialny za klienta, jego potrzeby oraz problemy.
2. Każdy pracownik, również przedstawiciele działów oddalonych od klienta, muszą dokładnie znać klienta i jego potrzeby.
3. Współpracownicy (i inne działy) muszą być postrzegani jako wewnętrzni klienci, których potrzeby należy zadowolić tak samo jak potrzeby klientów zewnętrznych<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta...*, s. 74.

<sup>8</sup> B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Niezurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa 2010, s. 138.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 151.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 157.

Należy zauważyć, że skuteczność orientacji na klienta zależy od wcześniej wymienionych czynników, ale bardzo ważne są procesy zarządzania wiedzą (w tym wymiana wiedzy między klientami a pracownikami). Zwiększająca się konkurencja w niektórych branżach (np. w technologiach teleinformatycznych) sprawia, że organizacje w większym zakresie koncentrują się na tym, co robią inni uczestnicy gry rynkowej niż na rzeczywistych potrzebach klientów<sup>11</sup>. Brak wiedzy jest jedną z głównych barier wprowadzania nowoczesnych koncepcji strategii orientacji na klienta w przedsiębiorstwie. Firma dążąca do skutecznego zarządzania satysfakcją klienta powinna być otwarta na ciągłe zmiany i nowe wyzwania.

## 2. Uwarunkowania zarządzaniem łańcuchem dostaw

Łańcuch dostaw we współczesnym rozumieniu jest terminem nowym i jeszcze jednoznacznie niezdefiniowanym. M. Sołtysik pisze, że „poszukując definicji łańcuchów dostaw, należy uwzględnić określone czynniki wpływające na ich charakter i kształt. Są to:

- złożoność produktu finalnego (proste, złożone),
- przeznaczenie tego produktu (cele inwestycyjne, cele konsumpcyjne),
- zasięg przestrzenny (kraj, rynek międzynarodowy),
- strategia zaopatrzenia,
- strategia dystrybucji”<sup>12</sup>.

W literaturze znaleźć można całą listę definicji łańcucha dostaw, od wąskich do bardzo szerokich. W opinii M. Christophera „łańcuch dostaw to sieć produktów i usługodawców, którzy współpracują ze sobą w celu przetwarzania i przemieszczania dóbr od fazy surowca do poziomu użytkownika końcowego. Wszystkie te podmioty są połączone przepływami dóbr fizycznych, przepływami informacji oraz przepływami pieniężnymi”<sup>13</sup>. R. Tarasiewicz pisze, że „łańcuch dostaw obejmuje organizacje oraz procesy związane z nabyciem, składowaniem i sprzedażą surowców, półproduktów oraz wyrobów gotowych. Przepływ produktów przez łańcuch dostaw jest powiązany z przepływami informacyjnymi i finansowymi”<sup>14</sup>.

W oparciu o analizę literatury można stwierdzić, że łańcuchy dostaw obejmują z jednej strony typowe procesy o charakterze logistycznym związane z zaopatrzeniem materiałowym oraz dystrybucją, a z drugiej – zarządzanie popytem, rozwój produktów, które mieszczą się w obszarze marketingu i zarządzania produkcją. M. Sołtysik i A. Świerczek stwierdzają, że „w łańcuchu dostaw muszą być uwzględnione powiązania rzeczowe i informacyjne między przedsiębiorstwami współpracującymi na rynkach zaopatrzenia i sprzedaży. Powiązania te stają się coraz bardziej złożone, a niezależność przedsiębiorstw grozi często konfliktem. W wielu

---

<sup>11</sup> B. Hillebrand, R.G.M. Kemp, E.J. Nijssen, *Customer orientation and future market focus in NSD*, „Journal of Service Management” 2011, nr 22 (1), s. 67-83.

<sup>12</sup> M. Sołtysik, A. Świerczek, *Podstawy zarządzania łańcuchami dostaw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 27.

<sup>13</sup> M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 29.

<sup>14</sup> R. Tarasiewicz, *Rola zarządzania łańcuchem dostaw w kreowaniu wartości przedsiębiorstw dla interesariuszy*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 5, s. 21.

gałęziach przemysłu, szczególnie o szerokim zakresie kooperacji i zróżnicowanych rynkach zbytu, stosowanie tradycyjnych koncepcji zarządzania logistycznego tylko na poziomie konkretnego przedsiębiorstwa staje się niewystarczające<sup>15</sup>.

W związku z konkurowaniem łańcuchów dostaw między sobą muszą one szukać sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez integrację przepływów produktów, informacji i pieniędzy w łańcuchu dostaw. Przy czym przez przepływ produktów w łańcuchu dostaw należy rozumieć przepływ surowców i materiałów, półproduktów, podzespołów i wyrobów finalnych.

Do głównych warunków integracji przepływów produktów należy zaliczyć:

- „kształtowanie przepływów produktów powinno się opierać na rozpatrywaniu całego łańcucha procesów,
- sieć miejsc przeładunkowych, magazynowych i produkcji musi być podporządkowana zasadzie ciągłości przepływów,
- procesy transportowe, magazynowe i przeładunkowe powinny być racjonalnie kształtowane, przy czym rozwiązania dotyczące sprawności przepływu powinny mieć pierwszeństwo przed rozwiązaniami atrakcyjnymi pod względem technicznym,
- proste i przejrzyste przepływy produktów powinny umożliwić sprawny przepływ zamówień i obniżenie nakładów na sterowanie i koordynację,
- wymiarowanie technicznych i logistycznych procesów musi zmierzać do jak najdalej idącej synchronizacji poszczególnych części procesów oraz unikania przerw w przepływie produktów<sup>16</sup>.

Współcześnie, wskutek dynamicznych zmian w warunkach zewnętrznych przedsiębiorstw, zachodzą silne sprzężenia zwrotne między przemysłem, handlem, zaopatrzeniem i dystrybucją a funkcjonowaniem łańcuchów dostaw. Zmiany te powodują, że pomimo wielu instrumentów, jakimi dysponuje logistyka zachodzi potrzeba wkomponowania atutów wybranej koncepcji zarządzania w całości kształt zarządzania łańcuchem dostaw. M. Ciesielski pisze, że „chodzi o umiejętne połączenie następujących trzech modułów: 1. całości kształtu współpracy uczestników łańcucha dostaw, 2. logistycznych aspektów i instrumentów tej współpracy oraz 3. narzędzi wynikających z zastosowania wybranych koncepcji zarządzania<sup>17</sup>”.

Nie każda koncepcja zarządzania nadaje się do wykorzystania w konstrukcji i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Literatura podkreśla, że opracowano już ponad 100 różnego rodzaju koncepcji, których stosunek do zarządzania łańcuchem dostaw jest bardzo zróżnicowany z punktu widzenia osiągnięcia efektów synergicznych. Należy wybierać i wykorzystywać osiągnięcia takiej koncepcji zarządzania, która jest najbardziej przydatna w danym łańcuchu dostaw z punktu widzenia jego celów i potrzeb. Do najbardziej przydatnych koncepcji zarządzania z punktu widzenia celów stawianych łańcuchów dostaw należą: kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), zarządzanie wyszczuplające (LM), zarządzanie elastyczne, sieć sigma, przeprojektowanie (reinżynieria) procesu biznesowego, zarządzanie czasem<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> M. Sołtysik, A. Świerczek, *Podstawy zarządzania...*, s. 31-32.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 34-35.

<sup>17</sup> M. Ciesielski, *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009, s. 24.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 25.

Celem funkcjonowania łańcuchów dostaw jest osiągnięcie efektu organizacyjnego, który polega na tym, że rezultat współdziałania przedsiębiorstw jest większy niż suma efektów działań indywidualnych każdego z nich z osobna. Możliwości osiągnięcia efektu organizacyjnego wynikają z podstaw tworzenia i rozwoju różnych form współdziałania w łańcuchach dostaw. M. Sołtysik i A. Świerczek piszą, że „współdziałanie przedsiębiorstw może polegać na określonych uzgodnieniach co do zachowań porozumiewających się stron lub na łączeniu wybranych zasobów jednego i drugiego przedsiębiorstwa. Uzgodnienia dotyczą przede wszystkim podziału rynków zbytu na sfery wpływów oraz cen oferowanych produktów. Ponadto mogą obejmować transakcje kupna-sprzedaży i wówczas mają postać umów wieloletnich na dostawy kooperacyjne realizowane między przedsiębiorstwami powiązаныmi pionowo”<sup>19</sup>.

Warunkiem koniecznym funkcjonowania łańcuchów dostaw jest kooperacja partnerów. Partnerzy powinni udostępniać sobie nawzajem informacje pochodzące ze swoich przedsiębiorstw. Pozwala to na lepsze określenie celów i strategii całego łańcucha dostaw. Należy zadbać, aby cele indywidualne przedsiębiorstwa nie były sprzeczne z celami wspólnymi kooperujących przedsiębiorstw.

Do podstawowych czynników sprawnego funkcjonowania łańcucha dostaw należy zachowanie odpowiednich norm jakościowych. W procesie projektowania łańcucha dostaw należy od początku uwzględnić problematykę jakości w aspekcie:

- zaprojektowania jakości produktu implikującego odpowiednią jakość surowców, materiałów i półfabrykatów,
- zaprojektowanie jakości przepływu dóbr, wymiany informacji oraz poziomu obsługi klienta.

Literatura podkreśla, że „szczególnego znaczenia w łańcuchu dostaw nabiera jednolite pojmowanie jakości. Występujące między uczestnikami łańcucha dostaw rozbieżności mogą się stać źródłem zakłóceń w przepływach towarowych, osłabiając efekt końcowy integracji logistycznej. Pomocne mogą się okazać jednolite normy ISO dotyczące definiowania, wprowadzania i utrzymania systemów jakości”<sup>20</sup>. Procesy logistyczne w łańcuchu dostaw jak i kompleksowe zarządzanie jakością TQM (określone przez jakość surowców i materiałów, jakość infrastruktury logistycznej, jakość procesów i relacji gospodarczej, jakość produktów oraz jakość obsługi) wyznaczają wartość dla klienta. Czynniki jakości stanowią bazę funkcjonowania poszczególnych firm oraz tworzą podstawę wzajemnego ich powiązania oraz pogłębiania integracji. Wdrożenie systemu zarządzania jakością (TQM) przez wszystkich uczestników łańcucha dostaw jest źródłem wielu korzyści. W miarę wzrostu jakości współpraca lepiej się układa, pogłębiają się więzi, utrwalają związki między przedsiębiorstwami układu logistycznego.

### **3. Klient firmy a łańcuch dostaw**

Literatura wyraźnie podkreśla, że obsługa klienta to nie tylko zainteresowania sfery marketingu, lecz również sfera działań logistycznych. K.

---

<sup>19</sup> M. Sołtysik, A. Świerczek, *Podstawy zarządzania...*, s. 77.

<sup>20</sup> M. Ciesielski, *Instrumenty zarządzania...*, s. 31.

Rutkowski podaje, że „to, jaki firma zaoferuje poziom obsługi klienta, zależy od szeregu decyzji podjętych przez logistyków w sferze transportu, zapasów, składów, prognozowania popytu, zamówień zaopatrzeniowych. Nie bez znaczenia jest także zarządzanie systemami informacyjnymi w firmie. W związku z powyższym obsługa klienta to wypadkowa funkcjonowania całego systemu logistycznego. Jeśli ten system jest zarządzany sprawnie i efektywnie, a usługa oferowana wraz z produktem spełnia oczekiwania klientów, to są oni zadowoleni”<sup>21</sup>.

Logistyczną obsługę klienta można określić z perspektywy trzech podejść, a mianowicie z perspektywy:

- czynności logistycznych (np. cykl realizacji zamówienia, obsługa zwrotów),
- standardów, które są miernikami działalności firmy (np. odsetek zrealizowanych zamówień na czas, dostępność produktu),
- filozofii, określającej znaczenie klienta w sensie funkcjonowania firmy.

Wartość dla klienta, stanowiąca fundament przewagi konkurencyjnej, powinna zostać zdefiniowana z punktu widzenia klienta. W przebiegu określenia wartości dla klienta a zorientowanym rynkowo procesie logistycznym w łańcuchu dostaw rozróżniamy następujące etapy:

- identyfikacja elementów wartości dla klienta – co nasi klienci sobie cenią?
- ustalenie wartości dla klienta – jak są przełożone wymagania klientów na ofertę łańcucha dostaw?
- identyfikacja kluczowych składników sukcesu – jakie są czynniki sukcesu rynkowego?
- opracowanie procesu logistycznego w skali łańcucha dostaw – jakie są efekty porównania danej oferty z wcześniejszą propozycją?<sup>22</sup>

Logistyka zna wiele metod zwiększania wartości dla klienta, jak np. elastyczne reagowanie, dostawa terminowa, krótsze terminy realizacji zamówienia. Ponadto literatura przedstawia różne koncepcje łańcucha dostaw zorientowanego na efektywną obsługę klienta. Zwykle koncepcje te oprócz zapewnienia szybkiej reakcji i efektywnej dostawy do klienta kładą nacisk na niego jako jedno z ogniw partnerstwa w łańcuchu dostaw<sup>23</sup>.

Lojalność klientów firma może sobie zapewnić, dostarczając wartość każdemu klientowi indywidualnie na jego własnych warunkach. W zapewnieniu osiągnięciu tej lojalności ma pomóc Customer Relationship Management (CRM). Jest to koncepcja zarządzania firmą oparta na doskonałej znajomości klientów, ich potrzeb i preferencji oraz dostosowaniu działań firmy i jej produktów do tych wymagań. Nie należy ograniczać pojęcia klienta do grupy nabywców produktów – tak jak to czasem czynią przedstawiciele marketingu. Logistycy natomiast widzą klienta w innych firmach – członków łańcuchów dostaw, których są uczestnikiem. Innymi słowy, klient to konsument finalny, kooperant z łańcucha dostaw oraz pracownik – określany jako klient wewnętrzny.

---

<sup>21</sup> K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 111.

<sup>22</sup> M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2004, s. 57.

<sup>23</sup> M. Ciesielski, *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009, s. 47-67.

Jeżeli przyjmiemy, że kompleksowy program obsługi klienta powinien zawierać trzy grupy elementów, tj.: przedtransakcyjne, transakcyjne i potransakcyjne, to elementom transakcyjnym obsługi klienta logistycy poświęcają największą uwagę. Literatura podkreśla, że „dotyczą one bezpośredniego kontaktu firmy z klientem, a prawidłowe ich wypełnianie w znacznym stopniu decyduje o zadowoleniu klienta z oferty. Dlatego też zalecane jest ciągle monitorowanie tych elementów, wyłapywanie potknięć firmy w ich dostarczeniu, poszukiwanie przyczyn usterek, a następnie ich eliminowanie”<sup>24</sup>.

Mimo że elementy przedtransakcyjne i potransakcyjne nie są bezpośrednio związane z logistyką, to jednak powinny być przed przystąpieniem firmy do wdrażania programu obsługi klienta poddane szczegółowej analizie.

Ważnym problemem jest określenie mierników elementów przedtransakcyjnych, transakcyjnych i potransakcyjnych oraz ich systematyczne kontrolowanie, jak również określenie odchyłeń i podjęcie przez kierownictwo (wszystkich szczebli organizacyjnych firmy) działań w celu poprawy oferowanej obsługi klienta. M. Sołtysik i A. Świerczek piszą, że „naczelnym miejscem w wiązce celów zarządzania dostaw zajmują cele logistyczne. W związku z tym celem głównym (często misją) zarządzania łańcuchem dostaw jest dążenie do racjonalizacji międzyorganizacyjnego przepływu materiałów i produktów. Racjonalizacja następuje w rezultacie konfrontacji dwóch przeciwstawnych kategorii – kosztów logistycznych i poziomu obsługi klienta. W związku z istnieniem konkurencji między treściami wyróżnionych kategorii dąży się do optymalizacji jednej z nich, przy jednoczesnym ekstremalnym (maksymalnym lub minimalnym) natężeniu drugiej. Optymalny poziom obsługi klienta określa się zatem w punkcie, w którym następuje minimalizacja kosztów logistycznych”<sup>25</sup>. W literaturze spotykamy różny podział celów o charakterze logistycznym. Na uwagę zasługuje podział wyróżniający następujące cele przedmiotowe zarządzania łańcuchem dostaw:

- rozpoznanie wymagań i ustalenie poziomu obsługi ostatecznego klienta,
- rozpoznanie i podjęcie decyzji, w których punktach łańcucha dostaw umieścić zapasy i ile je tam składować, aby spełnić oczekiwania klientów oraz zapewnić akceptowany poziom kosztów,
- opracowanie odpowiedniej polityki i procedur zarządzania łańcuchem dostaw jako zintegrowaną całością<sup>26</sup>.

Podejmowane działania logistyczne tylko w zakresie racjonalizacji międzyorganizacyjnego przepływu fizycznego w wiązce celów zarządzania łańcuchem dostaw mogą być nieskuteczne, jeśli nie będą wsparte osiągnięciem celów w pozostałych funkcjonalnych obszarach zarządzania łańcuchem dostaw, np. produkcji, marketingu, finansów.

---

<sup>24</sup> K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji...*, s. 120.

<sup>25</sup> M. Sołtysik, A. Świerczek, *Podstawy zarządzania...*, s. 65.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 65-67.



## Podsumowanie

Większy dostęp do informacji na rynku oraz wzrost wymagań stawianym przedsiębiorstwom przez klientów, dotyczących jakości świadczonych usług, obsługi cen, dystrybucji, a także rosnąca konkurencja powodują, że firmom jest coraz trudniej pozyskać nowych klientów, a także utrzymać wcześniej pozyskanych. Ważną rolę spełnia w tym obszarze doświadczony i kompetentny personel firmy<sup>27</sup>. Zauważyć można, że decydujące znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa ma obecnie rozwój potencjału ludzkiego uwzględniany w formowaniu i realizowaniu strategii firmy<sup>28</sup>.

W każdej firmie duży nacisk powinno się położyć na budowanie satysfakcji klienta. Satysfakcja jest subiektywnym odczuciem klienta, który otrzymał produkt zgodnie ze swymi wcześniejszymi oczekiwaniami. Klient usatysfakcjonowany to klient lojalny. Budowanie trwałych i długookresowych relacji organizacji z jej klientami jest procesem trudnym i złożonym, mającym swój początek w polityce strategicznej, osadzonym głęboko w kulturze organizacyjnej formy, otwartym na rozwój technologii komunikacyjnej, respektującym rachunek ekonomiczny. Czynnikiem wzrostu lojalności klienta w stosunku do firmy jest poziom logistycznej obsługi klienta i powiązaną z nią jakość zarządzania łańcuchem dostaw. Zarządzanie łańcuchem dostaw oznacza koncepcję planowania, sterowania i kontroli funkcjonowania łańcucha dostaw, obejmującego wszystkie fazy tworzenia i dostarczania wartości logistycznych od miejsca pozyskania surowców, poprzez produkcję, do ostatecznego nabywcy w celu zaoferowania odpowiednich towarów we właściwym miejscu i czasie, we właściwej ilości i jakości, przy uzasadnionych kosztach, z wykorzystaniem nowoczesnej technologii.

## Bibliografia

1. Alexander J., *Pomiar satysfakcji klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Chłodnicki M., *Usługi profesjonalne: przez jakość do lojalności klientów*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
3. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
4. Christopher M., Peck H., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2004.
5. Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009.
6. Dzieńdziora J., Smolarek M., *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS, Zeszyt 2/2010, Seria: Zarządzanie, pod red. M. Jabłońskiego, Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”, Sosnowiec 2010 Hill N.,
7. Hillebrand B., Kemp R.G.M., Nijssen E.J., *Customer orientation and future market focus in NSD*, “Journal of Service Management” 2011, nr 22 (1).

---

<sup>27</sup> M. Smolarek, J. Dzieńdziora, *Chapter 1 Role of knowledge and innovation in creating competitiveness of contemporary businesses*, [in:] *Managing the organization. Chosen problems of theory and practice*, E. Sikorová, J. Dzieńdziora, Bielsko-Biała 2011, s. 9.

<sup>28</sup> J. Dzieńdziora, M. Smolarek, *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS, Zeszyt 2/2010, Seria: Zarządzanie, pod red. M. Jabłońskiego, Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”, Sosnowiec 2010, s. 82.

8. Huczek M., *Orientacja na klienta czynnikiem zapobiegania kryzysowi w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Zarządzanie, Zeszyt 1/2013.
9. Makarski S., *Lojalne postawy klientów a stabilność przedsiębiorstw handlowych*, [w:] *Handel wewnętrzny. Konsument a rynek – marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007.
10. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcje i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
11. Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa 2010.
12. Rutkowski K., *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
13. Skowron S., Skowron Ł., *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa 2012.
14. Smolarek M., *Rozdział VI. Strategia jako źródło przewagi konkurencyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa i strategiczna karta wyników*, red. A. Jabłoński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010.
15. Smolarek M., Dzieńdziora J., *Chapter 1 Role of knowledge and innovation in creating competitiveness of contemporary businesses*, [in:] *Managing the organization. Chosen problems of theory and practice*, E. Sikorová, J. Dzieńdziora, Bielsko-Biała 2011
16. Sołtysik M., Świerczek A., *Podstawy zarządzania łańcuchami dostaw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
17. Tarasiewicz R., *Rola zarządzania łańcuchem dostaw w kreowaniu wartości przedsiębiorstw dla interesariuszy*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 5.

## SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND THE COMPANY CUSTOMERS LOYALTY

**Summary:** A customer is foundations of business and he/she is the key participant of the market. More and more often building customer loyalty becomes not only an element of a competitive advantage leading a company to a success, but a factor which decides on its existence on the market. There are a number of factors which influence company customers loyalty, *inter alia*, the supply chain management. The article presents the impact of the supply chain management on the company customers loyalty.

**Keywords:** customer loyalty, supply chain, competition, market, management

**Nota o Autorze:** Prof. Marian Huczek, profesor w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

**Information about the author:** Prof. Marian Huczek, professor at Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

**Contact:**

Prof. Marian Huczek  
 Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
 ul. Gustawa Herlinga - Grudzińskiego 1,  
 30-705 Kraków