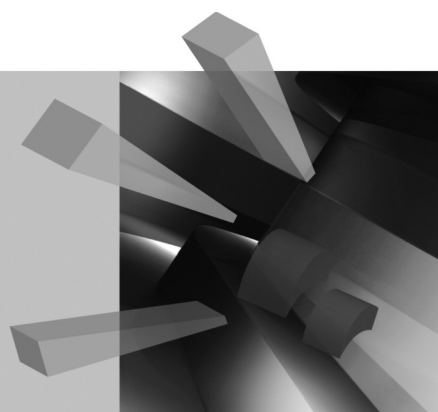


Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL



Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Urszula Bąkowska-Morawska



Recenzenci: Elżbieta Gołębska, Danuta Kempny, Jerzy Kubicki,
Maria Nowicka-Skowron
Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-236-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Rynek TSL i outsourcing usług logistycznych

Maciej Urbaniak: Międzynarodowe standardy zarządzania w łańcuchu dostaw	15
Jerzy Kubicki: Logistyka w transporcie – koncepcje, warunki i rozwiązania wdrożeniowe	25
Ewa Płaczek: Kształtowanie kompetencji operatorów logistycznych na potrzeby logistyki społecznej	36
Marcin Weleszczuk: Technologia świadczenia usług zewnętrznych firm transportowych oraz błędy występujące przy ich współpracy z przedsiębiorstwem produkcyjnym. Studium przypadku	44
Piotr Hanus: Systemy informacji i ich rola we wsparciu obsługi logistycznej operatorów 3PL	53
Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster: Identyfikacja zagrożeń międzynarodowych w usługach logistycznych	63
Arkadiusz Kawa: Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce	74
Adam Przybyłowski: Przesłanki rozwoju transportu zrównoważonego na przykładzie województwa śląskiego	82
Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Źródła i kierunki rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego we współczesnych łańcuchach dostaw	96
Agnieszka Skowrońska: Sektor logistyczny jako przykład pojęcia implikowanego intensyfikacją rozwoju rynku usług logistycznych	109
Marek Kasperek: Definicja, geneza i zapotrzebowanie na usługi 4PL	123
Beata Skowron-Grabowska: Outsourcing usług logistycznych a innowacyjność	137
Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba: Rola operatorów ekspresowych w logistyce „ostatniej mili” firm usługowych	149
Dominika Zenka-Podlaszewska: Wyniki finansowe netto a nakłady inwestycyjne w transporcie, gospodarce magazynowej i łączności w latach 1995-2008. Analiza kointegracji	161
Tomasz Weremij: Insourcing usług logistycznych jako koncepcja zarządzania na rynku paliw płynnych w Polsce	172

Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

Zuzanna Kłos: Funkcjonowanie i perspektywy rozwoju lotniczych przewozów towarowych w Polsce	185
Jan Długosz: Bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym – aspekt współczesnego piractwa morskiego	195
Robert Marek: Przekształcenia rynkowe i strategiczne w kontenerowym sektorze transportu morskiego	205
Czesława Christowa: Algorytm badań w zakresie lokalizacji, budowy i eksploatacji portowych centrów logistycznych w Polsce	215
Robert Marek: Ewolucyjny rozwój kontenerowców na świecie	225
Sławomir Drożdziejki: Przewozy drobnicy morzem. Strategie w dobie kryzysu gospodarczego	234
Henryk Salmonowicz: Wpływ uwarunkowań zewnętrznych na strategię rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu	245

Część 3. Koncepcje, metody oraz techniki strategicznego zarządzania logistycznego w sektorze usług

Katarzyna Grzybowska: Koordynacja w łańcuchu dostaw. Przejaw zarządzania logistycznego – ujęcie teoretyczne	259
Katarzyna Grzybowska: Rola koordynacji w łańcuchu dostaw – badanie eksperymentalne	269
Maciej Bielecki: Wybrane aspekty produktu logistycznie sprawnego w kontekście usług logistycznych w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych	281
Joanna Nowakowska-Grunt: Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i Europie	291
Marcin Światała: Targi jako element strategii marketingowej przedsiębiorstw transportowych i logistycznych	301
Tomasz Małkus: Platforma logistyczna jako narzędzie integracji współpracy logistycznej	313
Sławomir Drożdziejki: Nowoczesne powierzchnie magazynowe w strategiach logistycznych przedsiębiorstw	324
Sascha Zeisberg: Skuteczność i efektywność negocjacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw	336
Paweł Hanczar: Metody optymalizacyjne w planowaniu wykorzystania zasobów przedsiębiorstw usługowych	346
Bartłomiej Rodawski: Zarządzanie zapasami przez dostawcę jako przykład usługi logistycznej w łańcuchu dostaw	355

Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

Anna Maryniak: Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL	373
Małgorzata Maternowska: Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę	387
Urszula Bąkowska-Morawska: Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
Iłona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott: Ocena poziomu okołobarkacyjnej obsługi pasażera niezmotoryzowanego na przykładzie linii promowej Gdynia-Karlskrona. Wyniki badań ankietowych	409

Summaries

Part 1. TSL market and outsourcing of logistic service

Maciej Urbaniak: International standards of management in supply chain ..	24
Jerzy Kubicki: Transport logistics – concepts, conditions and implementation solutions	35
Ewa Płaczek: Forming competence of logistic services providers for social logistics	43
Marcin Weleszczuk: Technology of external services in transport companies and errors in cooperation with a manufacturing company. Case study	52
Piotr Hanus: Information systems and their role in supporting logistic services of 3PL operators	62
Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster: Threats identification in international logistic services for subjects operating internationally	73
Arkadiusz Kawa: The place and role of the CEP industry in Polish economy	81
Adam Przybyłowski: Premises of sustainable transport development strategy on the example of Silesia voivodeship	95
Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grześnińska: Sources and directions for the 3PL role development in the contemporary supply chains	108
Agnieszka Skowrońska: Logistic sector as an example of an implicated concept by the intensification of development of the market of logistic services	122
Marek Kasperek: Definition, origins and demand for 4PL services	136
Beata Skowron-Grabowska: Logistic service outsourcing and innovation	148

Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba: The role of express operators in “last mile” logistics of service companies	160
Dominika Zenka-Podlaszewska: Net financial results and investment outlays in transport, storage and communication in the years 1995-2008. A cointegration analysis	171
Tomasz Weremij: Insourcing of logistic services as the management concept on the liquid fuel market in Poland	181

Part 2. Market of maritime and air transport

Zuzanna Kłos: Functioning and perspectives development of air cargo in Poland	194
Jan Długosz: Safety in international transport – present maritime piracy issue	204
Robert Marek: Market and strategic transformations in container marine transport sector	214
Czesława Christowa: Algorithm of the research in the range of location, design and operation of port logistic centres in Poland	224
Robert Marek: Evolutionary development of container vessels in the world	233
Sławomir Drożdziejki: General cargo seaborne transport. Strategies in days of economic crisis	244
Henryk Salmanowicz: Influence of external conditionality on strategy of development of seaport in Szczecin and Świnoujście	255

Part 3. Concepts, methods and techniques of strategic logistic management in the sector of services

Katarzyna Grzybowska: Coordination in the supply chain – an indication of logistic management. A theoretical approach	268
Katarzyna Grzybowska: The role of coordination in the supply chain – experimental research	280
Maciej Bielecki: Chosen aspects of logistically efficient product in the context of logistic services in small productive enterprises	290
Joanna Nowakowska-Grunt: Business strategies for logistic services market in Poland and Europe	300
Marcin Świtała: Fairs as an element of marketing strategy used by transport and logistic enterprises	312
Tomasz Markus: Logistic platform as a tool for integration of logistic cooperation	323
Sławomir Drożdziejki: Modern warehouses in logistic strategies of enterprises	335

Sascha Zeisberg: Negotiation efficiency and effectivity in supply chain management	345
Paweł Hanczar: Optimization methods in planning of resource allocation in services companies	354
Bartłomiej Rodawski: Vendor Managed Inventory (VMI) as an example of logistic service in supply chain	369

Part 4. Client on the market of logistic services

Anna Maryniak: Conditions for the implementation of Customer Relations Management (CRM) in transport shipping and logistic enterprises	386
Małgorzata Maternowska: Supply Chain Management focused on modern service-based concepts	397
Urszula Bąkowska-Morawska: Customer services strategies in service sector	408
Ilona Urbanyi-Popiolek, Magdalena Klopott: Assessment of pre-embarkation level of passengers' service based on the ferry connection Gdynia-Karlskrona. Results of a questionnaire survey	417

Anna Maryniak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

UWARUNKOWANIA IMPLEMENTACJI KONCEPCJI CRM W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY TSL

Streszczenie: Poniższe rozważania mają na celu zaakcentowanie roli CRM jako narzędzia podmiotów branży TSL, wspomagającego obsługę łańcuchów dostaw. W artykule podjęto próbę określenia, którym przedsiębiorstwom zastosowanie CRM może przynieść wymierne korzyści.

Słowa kluczowe: CRM, rynek transportowo-logistyczny, usługi.

1. Wstęp

Obecnie w rozwiniętych krajach świata w tworzeniu dochodu narodowego przeważają usługi. Według GATS (General Agreement on Trade in Services) istnieje ponad 160 branż usługowych¹. I chociaż klasyczna teoria handlu nie uwzględnia handlu usługami, rola usług wzrasta w wymianie międzynarodowej. Za główny powód rozwoju gospodarek usługowych uznaje się wysoki poziom dochodu *per capita*. Jest to także czynnik popytotwórczy dla branży TSL.

Usługi z zakresu TSL rozwijają się dwutorowo:

- poprzez podmioty, dla których działalność transportowo-logistyczna jest komplementarna w stosunku do podstawowych zadań,
- poprzez podmioty, dla których transport i logistyka są esencją istnienia firmy.

Forma i sposób konkurencji na rynku TSL zależy od dynamiki zmian w zakresie przewag komparatywnych (zarówno w podejściu neoczynnikowym, jak i neotechnologicznym), a także od poziomu handlu wewnątrzgałęziowego.

Atrakcyjność usług na omawianym rynku zdeterminowana jest czynnikami zewnętrznymi: stanem infrastruktury, migracjami inwestycji bezpośrednich do regionów o niższych kosztach wytwórczych, uregulowaniami prawnymi, popytem na

¹ K. Lapid, *Outsourcing and offshoring under the general agreement on trade in services*, „Journal of World Trade” 2006, No. 40 (2), s. 341-364.

usługi outsourcingowe itp., oraz uwarunkowaniami wewnętrznymi: kondycją finansową podmiotów (np. możliwością zakupu taboru), jakością wykonywanych usług (w tym poziomem bezpieczeństwa), kwalifikacjami potencjału ludzkiego itp.

Wobec powyższego należy przyjąć, iż:

1) firmy decydują w głównej mierze o uwarunkowaniach wewnętrznych;
2) niezależnie od tego, czy firma rozwija się przez wzrost wewnętrzny czy zewnętrzny, uwarunkowania wewnętrzne nie są silną stroną większości polskich przedsiębiorstw (mimo konkurencyjności kosztowej).

A zatem celowe jest przyjęcie następujących konstatacji dla branży TSL:

1) niezbędne jest implementowanie rozwiązań wymagających zastosowania koncepcji i narzędzi dających efekt poprawy wizerunku firmy (i tym samym konkurencyjności) przy sukcesywnym doskonaleniu pozostałych sfer zarządzania przedsiębiorstwem;

2) jednym ze sposobów podnoszenia znaczenia firmy w oczach kontrahentów jest implementacja koncepcji CRM (*Customer Relationship Management*), czyli zarządzania kontaktami z klientami.

2. CRM

2.1. Definiowanie i cele CRM

Nadrzędną ideą CRM jest konsolidacja wszystkich dostępnych mediów i kanałów informacyjnych². Z wykorzystaniem CRM łączy się szereg czynności, które przynoszą wymierne korzyści. Między innymi CRM umożliwia³:

- optymalizowanie wartości dostarczonej klientowi przez przedsiębiorstwo oraz dostarczonej firmie przez klienta,
- zbudowanie portfolio produktów i dostosowanie ich do odpowiednich grup klientów,
- analizę wyników poszczególnych handlowców w przekroju ilościowym i wartościowym,
- analizę sprzedaży eksportowej z podziałem na poszczególne kraje,
- uprawianie cross-sellingu, czyli zachęcania do kupna usług komplementarnych (na przykład jeśli przyjmuje się zlecenie na tworzenie zestawów promocyjnych, można zachęcać również do etykietowania),

² Wyróżniamy trzy rodzaje systemów CRM: operacyjny (na przykład: fakturowanie, zarządzanie zamówieniami, obsługa klienta), analityczny (na przykład: segmentacja klientów, analiza sprzedaży, kierowanie kampaniami, opracowywanie nowych produktów), kontaktowy, zwanym też kooperacyjnym lub interakcyjnym (na przykład: koordynacja kontaktów z klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi).

³ Szerzej na ten temat pisze: A. Dejnaka, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wyd. Helion, Gliwice 2002, s. 111-148.

- uprawianie up-sellingu, czyli stymulowania do zakupu usług z wyższej półki w stosunku do tych, które do tej pory były kupowane (na przykład magazynowanie w magazynach wysokiego składowania przy wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych),
- uzyskanie informacji o strukturze odbiorców zarówno tych bezpośrednich, jak i użytkowników finalnych,
- zorientowanie się w krótkim czasie przez dotychczasowych i nowych pracowników, kim jest klient, jaką ma rangę dla przedsiębiorstwa, jakie ma wymagania, ustalenie, jakiego rodzaju kontakty utrzymywane były z danym klientem, kto pośredniczył w sprzedaży usług, jak przebiegał ich proces, kto był faktycznym wykonawcą zlecenia,
- konsolidację wszystkich mediów, dzięki czemu klient widzi organizację jako jednego partnera,
- tworzenie przedsiębiorstw działających w czasie rzeczywistym (*Real Time Company*), szybko reagujących na potrzeby klientów i pozwalających im kreować nowe produkty,
- analizę sprzedaży według różnych kryteriów, rejestrację faktur i płatności.

Tak więc efekty związane z wykorzystaniem CRM są wielorakie, związane z dokładniejszym profilowaniem usług, wzrostem lojalności i satysfakcji, uzyskaniem spójnych informacji, podniesieniem jakości usług czy na przykład skróceniem cyklu sprzedaży.

Pozyskana wiedza na temat rentowności poszczególnych klientów ułatwia wyodrębnienie segmentów, które generują największy zysk dla firmy, a także pozwala określić ich możliwości rozwojowe. CRM pomaga utrzymać klientów już zdobytych poprzez zbudowanie specyficznych więzi z klientem, stosowanie programów lojalnościowych oraz ułatwia zdobywanie klientów nowych. Trafniejsze adresowanie oferty, optymalizacja kanałów dystrybucji to jedne z wielu korzyści stosowania CRM. Dzięki wdrożeniu CRM usługobiorca ma wrażenie, że przedsiębiorstwo jest „uporządkowane”, a osoby w nim pracujące mają właściwe kompetencje. Wymierne korzyści (finansowe i organizacyjne) odczuwane są zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne określenia CRM⁴. Występują więc stwierdzenia, według których jest to podejście w dziedzinie zarządzania, model lub koncepcja zarządzania, idea, sposób organizacji pracy, zbiór procesów i technologii, klasa systemów informatycznych. Precyzuje się jako proces pogłębiania wiedzy o klientach, rozszerzenie koncepcji sprzedaży na działania ciągłe, strategię prokonsumencką.

⁴ Wiele artykułów na ten temat można znaleźć w czasopiśmie: „Teleinfo”, „Modern Marketing”, „CRM Magazine”, „Networld”.

Zasadniczo CRM należy postrzegać nie tylko w aspekcie produktowym czy technologicznym. Jest to swego rodzaju filozofia zarządzania, która wgrzyza się w kulturę organizacyjną firmy. Jej podstawę stanowi zarządzanie wiedzą o kliencie. Zasadne jest postrzeganie CRM jako strategii działania całego przedsiębiorstwa, a nie strategii cząstkowych właściwych tylko dla określonych grup pracowniczych.

CRM obejmuje takie dziedziny, jak marketing, sprzedaż, serwis. Niekiedy wyodrębnia się także takie moduły, jak: obsługa klienta, zarządzanie kluczowymi klientami, CRM wewnętrzny, analizy⁵. Niewątpliwie CRM spełnia funkcje marketingowe oraz wspomaga zarządzanie łańcuchem dostaw. Jednakże obejmuje pośrednio całą firmę (*back office*) oraz implikuje działania w sferze dostawców, odbiorców, jak również dalszego otoczenia przedsiębiorstwa. Właściwe wykorzystanie CRM wymaga umieszczenia go w centrum decyzyjnym przedsiębiorstwa oraz integracji z aplikacjami klasy ERP (o ile specyfika przedsiębiorstwa takiego systemu wymaga) i innymi istniejącymi systemami informatycznymi wykorzystywanymi w danym przedsiębiorstwie.

Zgodnie z jedną z najbardziej znanych koncepcji procesowego zarządzania łańcuchem dostaw autorstwa D.M. Lamberta CRM wymienia się jako jeden z ośmiu podstawowych, powiązanych ze sobą procesów biznesowych w łańcuchu dostaw.

Czasami w literaturze przedmiotu CRM używany jest zamiennie z pojęciem CIS (*Customer Interaction System*) – system współpracy z klientem. Ponadto coraz częściej wyodrębnia się eCRM jako rozszerzenie systemu CRM o kanał kontaktowy w postaci elektronicznej.

CRM wyodrębnia się także jako jeden z pakietów komputerowego wspomaganie zarządzania organizacjami, do których należą np.: DEM (*Demand Management*) – zarządzanie popytem, HRM (*Human Resources Management*) – zarządzanie zasobami ludzkimi, SSM (*Sales and Services Management*) – zarządzanie sprzedażą i serwisem. W najszerszym ujęciu CRM obejmuje PRM (*Partner Relationship Management*), ERM (*Employee Relationship Management*) oraz SRM (*Supplier Relationship Management*).

CRM – tak jak inne funkcjonalności – bywa integralnym modułem systemu ERP, obok takich jak: SRM (*Supplier Relationship Management*) – zarządzanie relacjami z dostawcami, PLM (*Product Lifecycle Management*) – zarządzanie cyklem życia wyrobów czy CPM (*Corporate Performance Management*) – wykorzystywanie *Business Intelligence* do kontroli wydajności przedsiębiorstwa⁶.

Według B. Deszczyńskiego – autora obszernej publikacji na temat CRM z 2011 r. – istnieje wiele publikacji wskazujących, że koncepcja ta nie jest wytworem chwilowej mody⁷. Zaznacza jednak, że większość rozważań na temat CRM

⁵ A. Dejnaka, wyd. cyt., s. 110-111.

⁶ C. Möller, *ERP II: A conceptual framework for next-generation enterprises systems?*, „Journal of Enterprise Information Management” 2005, Vol. 18, No. 4.

⁷ B. Deszczyński, *CRM. Strategia, system, zarządzanie zmianą*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 27-33.

funkcjonuje w naukowej próżni. Starając się wypełnić tę lukę, poszukuje związków koncepcji CRM z elementami uznanego już dorobku naukowego. W wyniku tych poszukiwań wymienia teorie wymagające jednak uporządkowania na te, które przyczyniają się do rozwoju CRM, oraz te, które wspomagają lub utrudniają jego wdrożenie. Wskazane jest także poszerzenie listy dedykowanych teorii. Wśród nich znalazły się: teorie menedżerskie (W. Baumola, R. Marrisa, O. Williamsona), teoria innowacji (J. Schumpetera), teorie i poglądy składające się na nową ekonomię instytucjonalną (teoria kosztów transakcyjnych R. Coase'a, teoria agencji), behawioralna teoria firmy, biologiczna teoria firmy.

2.2. Możliwości aplikacyjne CRM wśród podmiotów branży TSL

Dla podmiotów branży TSL szczególnie pomocny jest obszar CRM związany ze sprzedażą oraz zarządzaniem kluczowymi klientami. Pierwszy z nich pozwala monitorować stany magazynowe, dostawy towarów, na bieżąco informować klienta o stanie realizacji zamówienia⁸. Drugi z podstawowych obszarów działań CRM – zarządzanie kluczowymi klientami – umożliwia zarządzanie partnerami z całego łańcucha dostaw. Dotyczy to również firm dostawczych, które często odgrywają kluczową rolę w sprawnym przepływie towarów. Współpraca między dostawcami i odbiorcami (*co-markership*) zyskuje na znaczeniu, dlatego należy się spodziewać rozszerzenia funkcji CRM w tym zakresie.

Przykłady wykorzystania CRM można spotkać w bankach, przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych i telekomunikacyjnych (głównie wśród operatorów mobilnych), informatycznych, finansowych, mediach, branży budowlanej, w przemyśle *high-tech*, farmaceutycznym, samochodowym, energetycznym, produkcji dóbr szybko zbywalnych, gazownictwie, działalności wydawniczej, handlu detalicznym i hurtowym, instytucjach naukowych, wyższych uczelniach, placówkach ochrony zdrowia, fundacjach *non profit*, stowarzyszeniach emerytalnych, urzędach, usługach doradczych, pośrednictwie, sprzedaży i serwisowaniu samochodów itp.

Przykładowo CRM wdrożono w:

- Przedsiębiorstwie Budowy Kopalń PeBeKa w Lublinie,
- Domu Brokerskim w Opolu,
- firmie Work Service, zajmującej się obsługą personalną i leasingiem pracowniczym,
- firmie spedycyjnej Rohling Poland,
- Malborskich Zakładach Chemicznych Organika, będących liderem na rynku pianki poliuretanowej,
- firmie Cezex, zajmującej się dystrybucją papieru,
- zakładzie WIX-Filtron z Gostynia, produkującym filtry samochodowe.

Informacji mających na celu wychwycenie zarówno błędów we wdrożeniach, jak i ścieżki udanych wdrożeń należy szukać we wszelkich branżach, w których za-

⁸ A. Dejnaka, wyd. cyt., s. 111, 121.

implementowano tę koncepcję. Przykładem mogą być niepowodzenia wdrożeń CRM w Audi AG i spektakularne sukcesy wdrożeń w Tesco⁹.

Ze względu na to, że przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe, będące uczestnikami łańcuchów logistycznych, reprezentują rozmaite dziedziny działalności, mają różną strukturę i wielkość, nie można jednoznacznie określić podatności tego środowiska na zastosowania CRM. W branży TSL zastosowanie CRM jest jeszcze mało widoczne, dlatego trudno mówić o kompatybilności rozwiązań strategicznych w tym zakresie z pozostałymi uczestnikami łańcuchów logistycznych.

Według raportu GUS: „Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006–2010” w Polsce w 2010 r. 16% firm korzystało z operacyjnego systemu CRM, a 13% z analitycznego systemu CRM¹⁰. Największą popularnością cieszą się analityczne systemy CRM, które wykorzystuje prawie co druga duża firma w Polsce (46%). Zgodnie z danymi z raportu CRM najczęściej posługują się nimi takie branże, jak: działalność finansowa i ubezpieczeniowa (50%), informacja i komunikacja (44), naprawa i konserwacja komputerów i sprzętu komunikacyjnego (41%), energia elektryczna, gaz, ciepło (27%). Najrzadziej zaś systemy CRM są wykorzystywane w branżach: zakwaterowanie i wyżywienie (7%), budownictwo (8%), a także transport i gospodarka magazynowa (14%). Niestety sposób zbierania danych nie pozwala stwierdzić, jakiego rodzaju przedsiębiorstwa rynku TSL najbardziej „nasycone są” omawianym oprogramowaniem.

W celu szerszego spojrzenia na zarysowane kwestie podjęto próbę dokładniejszego określenia, którym przedsiębiorstwom zastosowanie CRM może przynieść wymierne korzyści (tab. 1). Przedstawione propozycje mogą służyć za podstawę analogicznego wnioskowania w przypadku pozostałych uczestników łańcucha logistycznego konkretnych przedsiębiorstw.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że:

1. Czynniki ogólnorynkowe skłaniają do zaaplikowania strategii opartej na CRM w przedsiębiorstwach transportowych. Natomiast sposób organizacji przedsiębiorstwa i obsługi klientów w większym stopniu determinuje zastosowanie CRM w przedsiębiorstwach logistycznych.

2. Jeżeli przyjmiemy, że bierzemy po uwagę sam produkt, to za zastosowaniem strategii CRM przemawia większa przejrzystość usług transportowych i tym samym większe prawdopodobieństwo przejścia klienta do konkurencji. Natomiast wykorzystanie CRM na rynku usług logistycznych jest uzasadnione sprzedażą usług rozszerzonych.

⁹ Etapy wdrożeń koncepcji i związane z tym problematyczne kwestie zawarto m.in. w: K. Cooper, *The Relational Enterprise*, AMACOM, New York 2002, s. 90-97. Przykłady wdrożeń CRM zawarto także m.in. na stronach: <http://decyzje-it.pl/centrum-wiedzy/crm/case-studies.html>; <http://wia.domosci.nf.pl/News/3362/Jarexs-wdrozyl-TETA-CRM/CRM-customer-relationship-management-Systemy-CRM/>.

¹⁰ *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006-2010*, GUS, Warszawa 2010, www.stat.gov.pl/gus (zgodnie z danymi na rok 2010 oprogramowanie CRM cieszy się większą popularnością niż oprogramowanie ERP).

Oczywiście istnieje wiele ogólnych cech rynku transportowo-logistycznego, które przemawiają za rezygnacją z wdrożenia CRM. Generalnie produkt krajowy brutto w Polsce jest wysoki, gospodarka szybko się rozwija, a więc popyt na usługi transportowe jest duży. Co prawda jest to popyt wtórny, lecz informacje handlowe nie zmieniają się w sposób drastyczny. Rynek jest rozdrobniony, z reguły bariery wejścia są niewielkie i dominuje konkurencja cenowa. Przedsiębiorstwom na ogół brakuje środków na tego typu oprogramowanie. Brak aplikacji branżowych i szerszego doświadczenia w tej kwestii dodatkowo utrudnia wprowadzanie sprawdzonych rozwiązań. Usługobiorcy mają niewielką wiedzę o rynku, usługi ze swej istoty są trudno porównywalne, dlatego też klient pochopnie nie odchodzi do konkurencji (przynajmniej nie tak szybko jak na rynku towarów konsumpcyjnych).

Ponadto przeciw implementacji CRM przemawia sytuacja, gdy:

- wzrastają unikatowe kompetencje firmy,
- istnieją osoby wytypowane do obsługi poważnych klientów,
- firma jest monopolistą w rejonie swego działania,
- firma działa w niszy rynkowej.

Teoretycznie można by powiedzieć, że podmioty reprezentujące branżę TSL z racji większej skali działania w większym stopniu potrzebują tego rodzaju wsparcia strategicznego i informatycznego, jednak rynek, na którym działają, znajduje się w fazie silnego wzrostu. Wiele produktów adresowanych jest do firm średnich i dużych. Ponadto istnieją różne czynniki determinujące zastosowanie CRM w poszczególnych branżach obsługiwanych przez przedsiębiorstwa TSL. W przypadku zaawansowanych usług logistycznych produkt jest trudny do skopiowania przez konkurencję ze względu na konieczność poniesienia dużych inwestycji kapitałowych.

Z przedstawionej analizy wynika, iż CRM jest raczej predestynowany do obsługi większych przedsiębiorstw. Niemniej dowodzi się, że jest to efektywne narzędzie również dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw¹¹. W branży TSL zastosowanie idei CRM ma niewątpliwie uzasadnienie także w mniejszych przedsiębiorstwach. Jednak oprócz zmian organizacyjnych i kultury firmy niezbędna jest podbudowa techniczna, na którą wielu przedsiębiorstw, ze względu na małą rentowność tej branży, po prostu nie stać.

Celem potwierdzenia trafności oceny przydatności CRM dla podmiotów branży TSL (według kryteriów podanych w tabeli), należałoby przeprowadzić badania wśród podmiotów reprezentujących branżę TSL oraz wśród firm konsultingowych i dostawców zajmujących się profesjonalnie wdrażaniem omawianego oprogramowania. Na obecnym etapie rozwoju implementacji systemu w omawianych podmiotach możliwe jest tylko zaprezentowanie studiów przypadku, na podstawie których na pewno nie można wnioskować o słuszności przyjętych stwierdzeń ujętych w tabeli. Studia literaturowe i znajomość branży autora mogą jednak stanowić

¹¹ A. Mazur, D. Mazur, *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie?*, MADAR, Zabrze 2004.

Tabela 1. Środowisko i cechy podmiotów branży TSL skłaniające do wdrożenia strategii CRM

Cechy rynku skłaniające do wykorzystywania CRM - u	Proste usługi transportowo-spedycyjne	Spedycja czysta, usługi doradcze, logistyka
RYNEK		
wolna konkurencja	X	X
rynek wprawdzie kreowany jest przez normy prawne i zezwolenia, jednakże konkurencja jest duża	X	
bariery wejścia nie są wysokie	X	
rynek jest w fazie dojrzałości	X	
PRZEDSIĘBIORSTWO		
konieczność działania w rozproszonym organizacyjnie środowisku		X
koordynacja działania rozległej geograficznie organizacji		X
konieczność współpracy wielu komórek do wykonywanych zadań		X
przedsiębiorstwa wielosieciowe		X
duży „rozmiar” organizacji		X
nadmiar mocy produkcyjnych	X	
wyrównany poziom technologiczny	X	
podejście procesowe		X
PRODUKT		
złożone produkty		X
rosnąca paleta oferty usługowej		X
zakup usługi ma szansę na szybkie powtórzenie	X	X
klienci wymagają dostosowania oferty usługowej do swych indywidualnych potrzeb	X	X
porównywalność usług	X	
rozszerzony produkt		X
produkt łatwy do skopiowania	X	
KLIENT		
duża liczba odbiorców	X	X
długi czas pozostawania w relacji z odbiorcą	X	X
długie cykle sprzedaży w porównaniu z innymi produktami		X
konieczność wielokrotnych kontaktów przez różnego rodzaju nośniki		X
z reguły obsługa posprzedażowa		X
segmentacja rynku jest niedostatecznie rozwinięta	X	
indywidualna obsługa		X
wielokanałowa dystrybucja		X
usługobiorca w większym stopniu ma znamiona klienta indywidualnego niż masowego jak np. w przypadku sprzedaży artykułów spożywczych	X	X

Źródło: opracowanie własne.

podstawę do przyjęcia konstatacji, że istnieje duże prawdopodobieństwo zgodności wyników przeprowadzonej analizy z rzeczywistością. W miarę wzrastającej popularności CRM i tym samym liczby wdrożeń możliwe będzie dokonanie prac analitycznych, uwzględniających przyjęte kryteria podane w tabeli.

Warto jednak już dziś przeprowadzić badania wśród obecnych i potencjalnych użytkowników systemu, reprezentujących podmioty TSL. Celem badania byłoby określenie skali wdrażania narzędzia CRM w branży TSL, określenie świadomości potrzeb w tym zakresie oraz ustalenie poziomu ogólnej wiedzy w środowisku operatorów na ten temat. Badania powinny być przeprowadzone w kilku grupach tematycznych, a otrzymane wyniki należałoby skorelować z podstawowymi danymi, jak: wielkość przedsiębiorstwa mierzona w liczbie zatrudnionych i wysokości obrotów, struktura własności, zasięg działalności, zakres obsługiwanych rynków, paleta usługowa itp. Do badań powinny być zakwalifikowane przede wszystkim podmioty średnie i duże o wyznaczonym progu stopy zyskowności, gdyż przedsiębiorstw małych nie stać na tego typu oprogramowanie, jak również rozmiar ich działalności zwykle nie wymaga takiego zakupu.

Kwestionariusz ankiety powinien zawierać następujące pytania:

- Z jakimi funkcjonalnościami kojarzy firma rozwiązania z zakresu CRM?
- Czy przedsiębiorstwo posiada lub wdraża systemy klasy CRM, czy jest zainteresowane ich zakupem?
- Od jakiego czasu system funkcjonuje w firmie? Jaka jest perspektywa czasowa ewentualnego zakupu? Jaka jest przewidywana dynamika zakupu kolejnych modułów?
- Kto był inicjatorem zakupu?
- Kto decydował o wyborze systemu (centrala, oddziały lokalne)?
- Kto personalnie decydował o przyjętym wariantcie zakupu?
- Co było główną determinantą zakupu (konkurencja, chęć rozwoju firmy, wymagania klientów, możliwości „sprzętowe” itp.)?
- Jakie przeciwwskazania, oprócz ceny, można wymienić, analizując zakup CRM?
- Czy dokonano analizy zwrotu inwestycji?
- Czy na rynku jest wystarczająco dużo informacji o rozwiązaniach branżowych w zakresie omawianej aplikacji?
- Czy firmie znane są konkretne wdrożenia wśród podmiotów z branży?
- Komu powinno się powierzać analizę potrzeb na dane funkcjonalności (zewnątrzniej firmie konsultingowej, dostawcy systemu, specjalistom z firmy)?
- Czy zakupione programy były konfigurowane na zamówienie dla konkretnych potrzeb firmy, czy też skorzystano z dostępnego już na rynku rozwiązania?
- Jakie moduły zaimplementowano?
- Jakie moduły mają być zakupione w przyszłości?
- Które z modułów są szczególnie przydatne dla branży (danego podmiotu)?

- Czy istnieją funkcjonalności, które nie są dostępne na rynku, a które powinien zawierać pakiet CRM?
- Czy zakup oprogramowania miał za zadanie rozwiązać jakieś szczególne problemy?
- Czy rzeczywiście je rozwiązano?
- Jakie działy najbardziej wykorzystują dane i wiedzę zdobyte za pomocą CRM?
- Jakie zmiany organizacyjne i strategiczne wystąpiły w związku z implementacją systemu?
- Czy wymogi techniczne były szczególną barierą przy implementacji systemu?
- Jakich inwestycji firma musiała dokonać celem umożliwienia pracy na CRM?
- Czy kultura firmy, mentalność pracowników były aspektami sprzyjającymi wdrożeniu czy wręcz przeciwnie?
- Jakie konkretne korzyści firma odnotowała w wyniku implementacji systemu CRM?
- Jakie były trudności przy wdrażaniu systemu?
- Jaki był rozdźwięk między oczekiwaniami wynikającymi z zakupu systemu a tym, co rzeczywiście system przyniósł firmie?
- Czy firma zarządza CRM swoich klientów?

Po dodaniu wyskalowanych wariantów odpowiedzi kwestionariusz stanowiąc może narzędzie będące podstawą przeprowadzenia dalszych prac badawczych.

Nacisk na rozwijanie kontaktów indywidualnych (tzw. *one-to-one marketing*), oczekiwania przez klientów produktu rozszerzonego w postaci samej usługi lub na przykład innej jakości obsługi pozwala przypuszczać, że popyt na tego typu narzędzia zarządzania będzie wzrastać. By sprostać tym oczekiwaniom, czołowi dostawcy oprogramowania klasy ERP SAP czy PepleSoft oferują rozszerzenia CRM do swoich standardowych produktów. Mniejsi dostawcy proponują interfejsy do wiodących narzędzi klasy CRM, takich jak Siebel czy Oracle¹².

2.3. Perspektywy rozwoju CRM oraz przykłady jego wdrożeń

Dalszy rozwój CRM będzie przebiegał trzytorowo: na gruncie (1) teoretycznym poprzez implementację i rozwój obecnych i przyszłych koncepcji, (2) aplikacyjnym, wynikającym z poszukiwania nowych obszarów zastosowania CRM, (3) technologicznym, usprawniającym prace analityczno-biznesowe.

Docelowo wzrastająca rola podmiotów usługowych, polegająca na przejmowaniu funkcjonalności tradycyjnych podmiotów rynkowych, wymusi konieczność operowania CRM w ujęciu dualnym. Ów dualizm przejawiać się będzie w tym, że zaawansowane w rozwoju podmioty branży TSL wykorzystywać będą CRM na użytek własny i swoich klientów, a także klientów zleceniodawców. Antycypacja powyższej tezy wymaga przyjęcia postulatu o konieczności aplikacji CRM przez

¹² P. Adamczewski, *Informatyczne wspomaganie łańcucha logistycznego*, AE, Poznań 2001, s. 138.

podmioty branży TSL, będącego warunkiem *sine qua non* podjęcia działań na rzecz całego łańcucha dostaw w omawianej kwestii.

A zatem rozwój funkcjonalności CRM w kontekście łańcucha dostaw przedstawiać się będzie następująco:

- wykorzystywanie CRM na użytek własny i do obsługi klientów,
- przejmowanie funkcjonalności CRM swoich klientów i otaczanie zakresem coraz większych kręgów,
- zarządzanie CRM własnym oraz klientów kooperujących i konkurujących z sobą w różnych dynamicznych konstelacjach.

Obecnie wykorzystywanie funkcjonalności CRM skoncentrowane jest na pierwszym z przedstawionych etapów. W związku z tym w praktyce przedsiębiorstw opis CRM dotyczy ujęcia mikro, a nie fragmentu łańcucha dostaw.

Jedną z firm, która zdecydowała się wdrożyć CRM, jest PEKAES. Implementacja systemu w firmie miała na celu wsparcie handlowców, wzrost jakości poszczególnych etapów procesu sprzedaży usług, zwiększenie zakresu prowadzonych działań i uproszczenie komunikacji z klientami¹³. Obecnie (od 2011 r.) wszyscy klienci giełdowej spółki są obsługiwani z wykorzystaniem nowego rozwiązania IT. CRM PEKAES obejmuje swoim zakresem wszystkie działania proklienckie, począwszy od pierwszego kontaktu przez działania operacyjne do obsługi posprzedażowej. Platforma pozwala stale monitorować aktywność poszczególnych handlowców w rozbiciu na konkretne usługi. Zaprojektowanie systemowego podejścia do zarządzania relacjami z klientami zajęło firmie niespełna rok. „Jest to kolejny krok w strategii rozwoju PEKAES. Przyjęte rozwiązania skutecznie zintegrują działania sprzedażowe i marketingowe. System dostarczyła i wdrożyła firma BCC, największy partner SAP w Polsce i według raportu TOP 200 Computerworld – jedna z trzech największych firm wdrażających zaawansowane rozwiązania IT. Rozwiązanie jest oparte na aplikacji CaRuM, autorskim produkcie BCC, który wspiera kluczowe procesy sprzedażowe. Finalizując wdrożenie, PEKAES dołączył do wciąż nielicznego grona krajowych firm pracujących w oparciu o systemy CRM”¹⁴.

Inną firmą, która wykorzystuje system zarządzania relacjami z klientem, jest Raben¹⁵. Operator zakupił CRM7¹⁶ i jest pierwszym klientem w branży spedycyjnej, który zaimplementował ten system. Jest to rozwiązanie scentralizowane, wykorzystujące serwerowy system operacyjny Linux oraz przeglądarkę internetową po stronie końcowego użytkownika. Zaletą takiego rozwiązania jest w głównej mierze duża elastyczność w zarządzaniu aplikacją i jej pielęgnacją, niewielkie wymagania sprzętowe po stronie serwera i klienta oraz niski koszt wdrożenia i

¹³ <http://www.pekaes.com.pl>, (10.08.2011).

¹⁴ <http://www.pekaes.com.pl> (10.08.2011).

¹⁵ <http://www.crm7.pl/crm-7-w-firmie-raben-studium-przypadku/> (5.09.2011).

¹⁶ Szczegółowy opis produktu CRM7 oraz etapy jego wdrożenia zawarto na stronie: <http://www.crm7.pl/assets/oferta-crm7/Pena-oferta-handlowa-CRM7.pdf> (5.09.2011).

utrzymania systemu. System służy do obsługi kilkunastu oddziałów firmy oraz kilkudziesięciu pracowników działu sprzedaży, rozlokowanych na terenie całego kraju. Pierwsza faza wdrożenia polegała na szczegółowej analizie wymagań klienta. Podczas serii spotkań dostawcy systemu oraz pracownicy firmy Raben określali parametry i funkcjonalność przyszłego systemu. Podstawę przyjętych rozwiązań stanowiły cele wytyczone przez grupę Raben. Wynikiem tej fazy projektu był Dokument Specyfikacji Wymagań, będący zbiorem założeń funkcjonalnych w odniesieniu do konkretnych celów klienta. „Zaletą tego systemu jest możliwość dostosowania do specyficznych potrzeb danego klienta – jego branży i biznesu. Na uwagę zasługuje również fakt, iż dzięki wykorzystaniu przeglądarki internetowej, istnieje możliwość korzystania z systemu za pomocą technik komunikacji mobilnej, jak telefony komórkowe czy urządzenia PDA, co czyni z niego niezastąpione narzędzie dla przedstawicieli pracujących w terenie. Przekazywanie klientowi kodów źródłowych oraz stosowanie najnowszych technologii Open Source nie wymaga ponoszenia opłat licencyjnych za ich używanie. Wdrożony system składa się z kilkunastu niezależnych modułów funkcjonalnych. Wszystkie dane dotyczące klientów obsługiwanych przez firmę Raben są obecnie przechowywane w jednym, spójnym miejscu. Ciekawym rozwiązaniem jest moduł workflow, pozwalający na planowanie i delegację zadań między użytkownikami systemu, oczywiście w ramach przyznanych wcześniej uprawnień”¹⁷. Implementacja systemu pozwoliła skoordynować prace działu sprzedaży globalnie, w skali całej firmy, mimo jej geograficznego rozproszenia¹⁸.

Wdrożenie autorskiego systemu CRM7 miało także miejsce w firmie DFDS Transport Sp. z o.o. (Grupa DSV)¹⁹. To kolejna duża firma z branży logistycznej, która zdecydowała się na współpracę z More7 Polska. Dzięki analizie potrzeb dokonanej przez pracowników otrzymano produkt dedykowany. W wyniku wdrożenia jeszcze efektywniej można korzystać z wiedzy o klientach.

W trakcie przygotowań do implementacji CRM tej klasy jest również firma Fracht FWO Polska²⁰. System będzie wyposażony w funkcjonalności przeznaczone do gromadzenia potrzeb zgłaszanych przez klientów oraz automatyczne generowanie na tej podstawie ofert handlowych. Zdecydowano o integracji CRM z zewnętrzną aplikacją księgowo-spedycyjną, odpowiedzialną za indeksowanie zarówno informacji przychodzących, jak i wychodzących z systemu. W oparciu o zgromadzone dane dotyczące obrotów i poziomu rozliczeń z klientami system będzie generował okresowe zestawienia, pozwalające ocenić kondycję finansową firmy. Początkowy etap wdrożenia, zaplanowany na pierwszą połowę 2012 r., obejmie

¹⁷ <http://www.crm7.pl/crm-raben-2/> (5.09.2011).

¹⁸ Wizualna prezentacja wdrożenia znajduje się pod adresem: <http://www.crm7.pl/crm-raben-2/> (5.09.2011).

¹⁹ <http://www.crm7.pl/dfds-transport-grupa-dsv-wdrozy-o-crm/> (5.09.2011).

²⁰ <http://www.crm7.pl/spedytorzy-stawiaj-na-crm7/> (5.09.2011).

oddziały polskie. Kolejne fazy implementacji CRM w Grupie Fracht będą miały zasięg międzynarodowy²¹.

Natomiast system CRM wykorzystywany przez firmę JAS-FBG S.A. obsługuje niemal 200 placówek i oddziałów rozproszonych na terenie całego kraju²². Oprogramowanie dostosowano do szerokiej oferty usług logistycznych świadczonych przez JAS-FBG S.A. „Powstały moduły: międzynarodowej i krajowej spedycji drogowej, całopojazdowej i drobnicowej, spedycji kolejowej, morskiej, lotniczej, obsługi celnej oraz moduł magazynowania i logistyki. Na podstawie zapisanej w systemie potrzeby (zapytania klienta) pracownik JAS-FBG może obecnie kilkoma kliknięciami myszki wygenerować ofertę, do której importują się odpowiednie założenia oraz ceny. Tak przygotowana oferta może zostać natychmiast przesłana z systemu na wskazany adres e-mail klienta. Wdrożenie systemu wymagało jego integracji z istniejącymi rozwiązaniami finansowo-księgowymi. Uzyskane w ten sposób dane w znacznym stopniu usprawniają i ułatwiają pracę handlowcom firmy, udostępniając informacje o obrotach oraz ewentualnym zadłużeniu klientów firmy. System CRM został także dopasowany do norm przyjętych w firmie zgodnych z wdrożonym wcześniej standardem ISO 9001”²³.

Podobne wdrożenia CRM miały miejsce w firmie ZTE Radom oraz Europegaz. Firma ZTE Radom jest w całości firmą z polskim kapitałem i z prawie 30-letnią tradycją. Prowadzi usługi transportowe oraz zapewnia transport specjalistyczny w kraju i za granicą. Europegaz to polski operator logistyczny, który już od 20 lat z powodzeniem funkcjonuje na rynku polskim i zagranicznym. Firma wspiera polskie oraz międzynarodowe przedsiębiorstwa w usługach związanych z transportem, spedycją oraz logistyką.

Dopiero wnikliwa analiza konkretnych przypadków pozwoli na wyodrębnienie elementów wspólnych czy podobnych przy każdym wdrożeniu, jak i tych, które są charakterystyczne dla konkretnej firmy. Niewątpliwie przy określeniu specyfiki przedsiębiorstwa z punktu widzenia wdrożenia CRM zasadnicze znaczenie ma nie tylko produkt finalny, lecz także metodologia jego sprzedaży (cykl życia produktu/usługi, kanały dystrybucji, struktura odbiorców, długość cyklu sprzedaży itd.)²⁴.

Literatura

- Adamczewski P., *Informatyczne wspomaganie łańcucha logistycznego*, AE, Poznań 2001.
Cooper K., *The Relational Enterprise*, Wyd. AMACOM, New York 2002.

²¹ Oprócz firm z Warszawy, Łodzi, Skierniewic i Opola Grupa Fracht skupia kilkadziesiąt firm spedycyjnych, transportowych i doradczych na świecie.

²² <http://www.crm7.pl/crm7-w-jas-fbg-s-a/> (5.09.2011).

²³ <http://www.crm7.pl/crm7-w-jas-fbg-s-a/> (5.09.2011).

²⁴ P. Adamczewski, wyd. cyt., s. 134.

- Dejnaka A., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wyd. Helion, Gliwice 2002.
- Deszczyński B., *CRM. Strategia, system, zarządzanie zmianą*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Lapid K., *Outsourcing and offshoring under the general agreement on trade in services*, „Journal of World Trade” 2006, nr 40 (2).
- Mazur A., Mazur D., *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie?*, MADAR, Zabrze 2004.
- Möller C., *ERP II: a conceptual framework for next-generation enterprises systems?*, „Journal of Enterprise Information Management” 2005, Vol. 18, No. 4.
- Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006–2010*, GUS, Warszawa 2010, www.stat.gov.pl/gus.

Źródła internetowe

- <http://www.pekaes.com.pl>.
- <http://www.crm7.pl/crm-7-w-firmie-raben-studium-przypadku/>.
- <http://www.crm7.pl/assets/oferta-crm7/Pena-oferta-handlowa-CRM7.pdf>.
- <http://www.crm7.pl/crm-raben-2/>.
- <http://www.crm7.pl/dfds-transport-grupa-dsv-wdrozy-o-crm/>.
- <http://www.crm7.pl/spedytorzy-stawiaj-na-crm7/>.
- <http://www.crm7.pl/crm7-w-jas-fbg-s-a/>.
- <http://decyzje-it.pl/centrum-wiedzy/crm/case-studies.html>.
- <http://wiadomosci.nf.pl/News/3362/Jarexs-wdrozyl-TETA-CRM/CRM-customer-relationship-management-Systemy-CRM/>.

CONDITIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT (CRM) IN TRANSPORT SHIPPING AND LOGISTIC ENTERPRISES

Summary: The following thoughts are aimed of highlighting the role of CRM as a tool of the transport logistic industry, assisting supply chain service. The article attempts to define what companies gain measurable benefits from the implementation of CRM.

Keywords: Customer Relations Management, logistics, transport.