LogForum

ISSN 1734-459X
2009
Vol. 5
Issue 3
No 5

> Elektroniczne czasopismo naukowe z dziedziny logistyki <

http://www.logforum.net

EFEKTYWNA INTEGRACJA SYSTEMÓW CRM I SCM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Elżbieta Małyszek, Agnieszka Bojanowska

Politechnika Lubelska, Lublin, Polska

STRESZCZENIE. Systemy CRM i SCM są wzajemnie zależne i dlatego powinny być zintegrowane w wielu obszarach, m.in. w zakresie strategii, realizowanych procesów, kultury organizacyjnej i technologii - tylko wtedy przedsiębiorstwa i całe łańcuchy dostaw mogą optymalizować osiągane korzyści. Artykuł prezentuje argumenty za sprzężeniem tych dwóch systemów oraz przedstawia dwuetapowe podejście dla osiągnięcia efektywnej integracji. Integracja systemów CRM i SCM powinna rozpoczynać się od integracji wewnątrz przedsiębiorstwa, a następnie powinna rozszerzyć swój zasięg na dostawców, odbiorców i inne elementy otoczenia.

Słowa kluczowe: CRM, SCM, integracja, ekosystem.

WSTĘP

W obecnej dobie kryzysu gospodarczego wiele firm staje przed wyzwaniem przetrwania na rynku. Malejące zdolności nabywcze konsumentów sprawiają, iż rywalizacja o klienta wciąż zaostrza się. Firmy poszukują nowych narzędzi i metod, których wdrożenie umożliwi im zaspokajanie potrzeb klienta w bardziej efektywny sposób.

Do koncepcji mających największy wpływ na zdolność przedsiębiorstwa do rywalizacji o klienta zaliczyć należy koncepcję zarządzania relacjami z klientami (CRM - Customer Relationship Managment) oraz koncepcję zarządzania łańcuchem dostaw (SCM - Supply Chain Management). Koncepcja CRM umożliwia pozyskanie lojalności obecnych klientów, a tym samym utrzymanie ich przy sobie, natomiast koncepcja SCM dostarcza silnego narzędzia konkurowania poprzez zapewnianie klientom wszystkich aspektów obsługi zgodnych z zasadą 7R (zapewnienie dostępności właściwego produktu we właściwej ilości, we właściwym czasie, właściwej jakości, właściwym miejscu, właściwemu klientowi we właściwej cenie). Koncepcji tych nie można jednak wdrożyć bez wsparcia w postaci odpowiednich narzędzi informatycznych, umożliwiających zarządzanie olbrzymią bazą danych, wspierających kontakty z klientami, wymianę informacji z partnerami handlowymi oraz skoordynowane podejmowanie decyzji zgodne z ideami rozszerzonego przedsiębiorstwa.

Należy jednak pamiętać, iż samo wdrożenie rozwiązań informatycznych nie gwarantuje sukcesu. Systemy informatyczne to jedynie narzędzia, które muszą zostać odpowiednio wykorzystywane. To natomiast możliwe jest jedynie przy pełnej integracji systemów CRM i SCM, która obejmuje zarówno względy techniczne, jak i strategię, realizowane procesy, kulturę organizacyjną oraz pełną synchronizację w czasie rzeczywistym. Dodatkowym wyzwaniem staje się integracja systemów CRM

Copyright: Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań, Polska
Cytowanie: Elżbieta Małyszek E., Bojanowska A., 2009, Efektywna integracja systemów CRM i SCM w przedsiębiorstwie. LogForum 5, 3,5
URL: http://www.logforum.net/vol5/issue3/no5
Zatwierdzono: 20.08.2009, on-line: 29.08.2009.

i SCM także z partnerami handlowymi - tylko wtedy przedsiębiorstwa i całe łańcuchy dostaw mogą optymalizować osiągane korzyści.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie wzajemnych zależności pomiędzy systemami CRM i SCM, korzyści ich integracji w całym łańcuchu logistycznym oraz zaproponowanie podejścia, które umożliwi efektywną integrację tych systemów w przedsiębiorstwie i z partnerami biznesowymi.

WZAJEMNA ZALEŻNOŚĆ KONCEPCJI CRM I SCM

W literaturze istnieje wiele definicji koncepcji CRM i SCM. Według The Global CRM Software Industry Forum CRM to strategia biznesowa ukierunkowana na zrozumienie, przewidywanie i reagowanie na potrzeby aktualnych i potencjalnych klientów przedsiębiorstwa w celu zwiększenia wartości wzajemnych relacji [CRM Defined and Understood]. SCM natomiast, zgodnie z definicją The Institute for Supply Management, to projektowanie i zarządzanie procesami przydawania wartości przekraczające granice organizacyjne w celu spełnienia rzeczywistych potrzeb końcowych użytkowników [Definitions of Supply...]. Można zatem stwierdzić, iż obie koncepcje są zbieżne w swoim głównym celu - obie stawiają klienta w centrum swojego zainteresowania. Niemniej jednak, cele te realizują na innych poziomach: CRM koncentruje się na tworzeniu więzi (poziom relacji), SCM natomiast na realizacji elementów obsługi (poziom wykonania). Obie jednak dążą do pozyskania lojalności klienta i dostarczenia mu jak największej wartości poprzez zindywidualizowaną obsługę i spersonalizowane podejście.

Szczegółowe cele analizowanych koncepcji odnoszą się do wielu dziedzin "życia" przedsiębiorstwa - niektóre realizowane są w sferze kosztowej, inne w działaniach marketingowych lub logistycznych (Tab. 1). Cele te wzajemnie przenikają się, a realizacja każdego z nich w znacznym stopniu wpływa na stopień realizacji pozostałych.

Tabela 1. Cele koncepcji CRM i SCM
Table 1. Goals of CRM and SCM

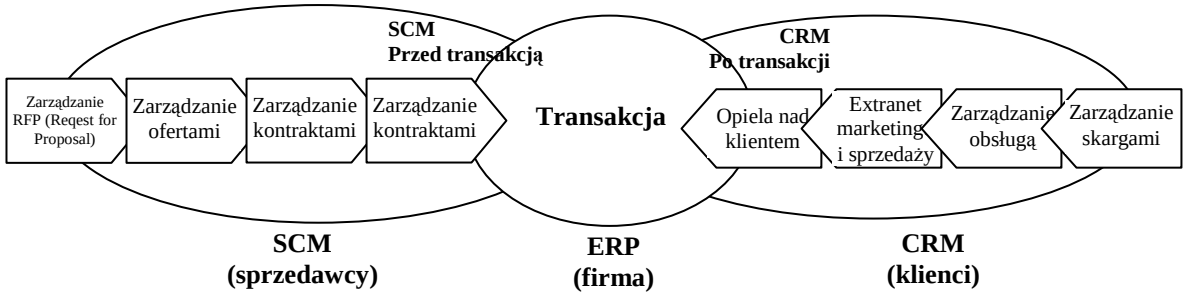
Cele CRM - Tworzenie trwałych relacji z klientami	**Cele SCM – Synchronizacja popytu z podażą**
– Spersonalizowane podejście do klientów – Wspieranie działań marketingowych – Wspieranie obsługi klienta we wszystkich fazach – Gromadzenie i analizowanie danych o klientach – Zdobywanie lojalności klientów – Poszerzenie rodziny zadowolonych klientów – Eliminacja nierentownych i ryzykownych transakcji – Uzyskanie efektu synergii wskutek więzi z klientami – Zwiększenie zyskowności poszczególnych klientów	– Szybka reakcja na zmiany potrzeb na rynku – Szybka reakcja na dynamiczne zmiany w otoczeniu – Minimalizacja zapasów – Utrzymanie wysokiego poziomu obsługi klienta – Efektywne wprowadzanie nowych wyrobów – Działanie zgodnie z ekonomią zakresu – Obsługa klientów zgodnie z zasadami 7R – Zarządzanie rozwojem dostawców – Uzyskanie efektu synergii wskutek współpracy

Źródło: opracowanie własne

Koncepcje CRM i SCM mogą być efektywnie realizowane w przedsiębiorstwach tylko przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi informatycznych. Systemy CRM powinny zapewniać szeroki

wachlarz możliwości nawiązywania kontaktu z klientami i dokonywania analiz niezbędnych do budowania z nimi relacji i estymowania ich zachowań. Oprogramowanie SCM powinno wspierać optymalizację przepływów materiałowych w przedsiębiorstwie. Taki system powinien pozwalać na efektywne zarządzanie nowoczesnym, sieciowym łańcuchem dostaw - począwszy od fazy projektowania wyrobu do wyboru źródeł zaopatrzenia, od planowania popytu na wyroby do sterowania ich fizyczną dystrybucją (rys. 1). Systemy CRM i SCM, obok systemów ERP, zaliczane są do głównych typów oprogramowania w przedsiębiorstwie i jednocześnie tworzą podstawę oprogramowania ECM (Enterprise Content Management) oraz ekosystemów IT biznesu.

Oprogramowanie CRM niesie ze sobą liczne możliwości. Zaliczyć do nich można m.in.: wspomaganie zarządzania serwisem, sprzedażą, handlowcami i czasem; tworzenie obszernej bazy danych na temat klientów, ich oczekiwań, potrzeb i wymagań; szybki dostęp do uporządkowanych informacji na temat każdego klienta; usprawnienie przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi osobami w firmie; zautomatyzowanie procesu obsługi klienta przy znacznej poprawie jego efektywności; zwiększenie skuteczności sprzedaży, dzięki dokładnej znajomości oczekiwań klienta i możliwości tworzenia indywidualnych ofert [Oprogramowanie CRM].



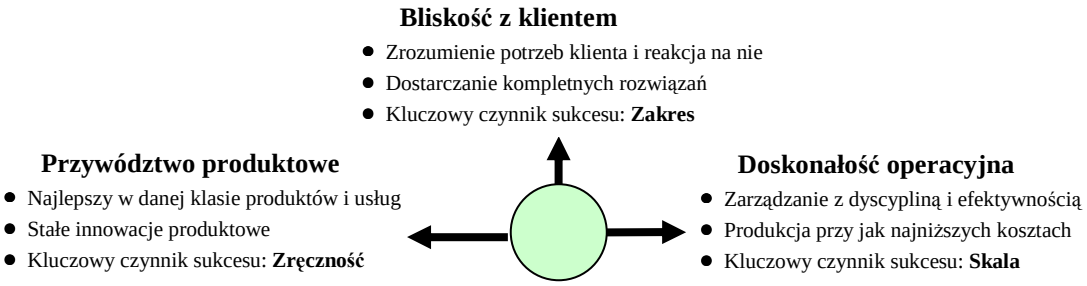
Źródło: Jenkins T., Köhler W., Shackleton J., 2005

Rys. 1. Główne typy oprogramowania przedsiębiorstwa
Fig. 1. The main types of software for companies

Oprogramowanie SCM umożliwia natomiast m.in.: szybką reakcję na zmiany popytu bez utrzymywania nadmiernego zapasu; bliską współpracę z dostawcami i kooperantami, szczególnie przy szybkozmiennych planach; utrzymanie wysokiej jakości obsługi klientów przy mniejszych zapasach, mniejszym zaangażowaniu kapitału i środków trwałych; sprawne wprowadzanie nowych wyrobów i reakcję na zmiany popytu; utrzymanie wysokiej wydajności łańcucha dostaw w warunkach dużej różnorodności asortymentu i krótkich czasów dostaw; szybką adaptację w sytuacji nieprzewidywalnych zdarzeń, spełniając potrzeby klienta, nawet jeśli któreś z ogniw łańcucha dostaw zawiodło [http://www.simple.com.pl/index.php/content/view/1972/1138/] .

KORZYŚCI INTEGRACJI CRM I SCM

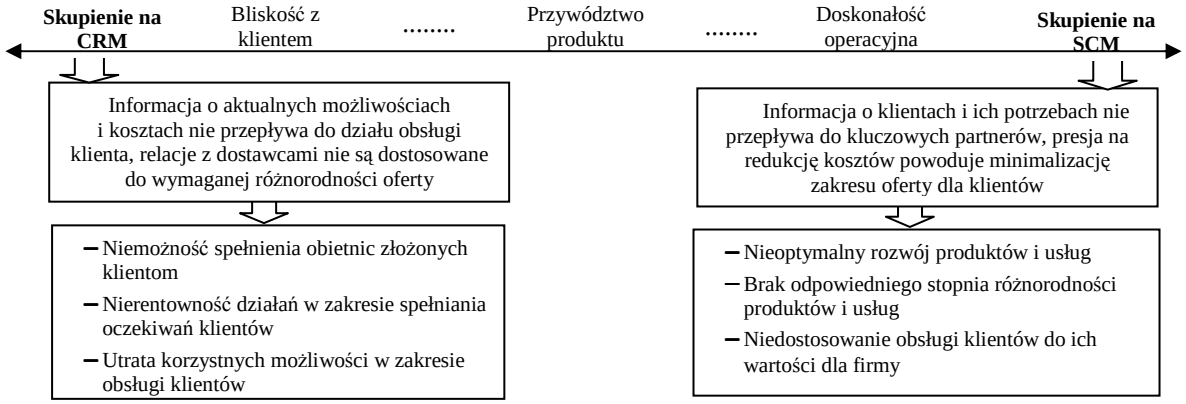
Zakres rywalizacji o względy klientów dotyczy głównie trzech kategorii ich potrzeb: klienci chcą jak najbardziej użytkowych i wartościowych wyrobów, klienci chcą wyrobów dostarczanych w jak najkrótszym czasie i po jak najniższym koszcie oraz klienci wymagają odpowiedniej obsługi spełniającej ich potrzeby. Wymagania te są spełniane przez przedsiębiorstwa poprzez stosowanie odpowiedniej strategii konkurencyjnej (rys. 2).



Źródło: The Pathway to Profit and Competitive Advantage

Rys. 2. Trzy różne strategie konkurencyjne
Fig. 2. Three different types of competition strategies

Brak integracji pomiędzy koncepcjami CRM i SCM często skutkuje koniecznością dokonania wyboru trade-off: skupienie się na CRM skutkuje zacieśnieniem więzi z klientami kosztem doskonałości operacyjnej, natomiast koncentracja na SCM umożliwia doskonałość operacyjną, niestety, najczęściej kosztem więzi z klientami (rys. 3).



Źródło: opracowanie własne

Rys. 3. Rezultaty braku integracji pomiędzy systemami CRM i SCM
Fig. 3. Results of no integration between CRM and SCM systems

Integracja CRM I SCM poprawia komunikację pomiędzy wydziałami przedsiębiorstwa, a sam proces jej planowania wywołuje wiele korzystnych zmian poprzez reengineering realizowanych procesów. W rezultacie umożliwia to powstanie relacji trade-up pomiędzy potencjalnymi strategiami, czyli stosowanie każdej z nich bez żadnego uszczerbku na pozostałe, a nawet wręcz przeciwnie, z bardzo pozytywnym oddziaływaniem (rys. 4).

Systemy CRM jak i SCM mogą działać w całym łańcuchu dostaw wpływając na kolejnych etapach na budowanie wartości dla klienta. W literaturze spotyka się pojęcie CVF (Customer Value File), które oznacza sumę świadczeń, usług i inwestycji, dodatkowo poniesionych przez przedsiębiorstwo na rzecz klienta kupującego produkt lub zamawiającego usługę [Fox, Gregory 2004]. Głównym celem CVF jest uświadomienie klientowi, że obsługa jaką mu się oferuje jest ze wszech miar kompleksowa. Wymaganą sumę świadczeń, usług i inwestycji można osiągnąć wyłącznie dzięki efektywnemu zastosowaniu koncepcji SCM i CRM oraz ich wielopłaszczyznowej integracji.

Podsumowując można stwierdzić, iż integracja systemów SCM i CRM pozwala na osiągnięcie długookresowych korzyści dla przedsiębiorstwa. Jest to możliwe głównie dzięki temu, iż umożliwia ona m.in.: efektywną dystrybucję informacji w całym łańcuchu dostaw (w rezultacie pozwala to na szybkie reagowanie na potrzeby klienta oraz optymalizację produkcji), integrację działań marketingowych z działem produkcji, pełne wykorzystanie prognoz popytowych, formułowanie rzetelnych ofert dla klientów i dotrzymywanie obietnic danych klientom oraz sformułowanie odpowiedniej strategii obsługi klienta.

Źródło: The Pathway to Profit and Competitive Advantage

Rys. 4. Korzyści dla każdej strategii z integracji SCM/CRM
Fig. 4. Advantages of integration SCM and CRM for each presented strategy

I ETAP INTEGRACJI - INTEGRACJA WEWNĘTRZNA

Literatura z zakresu SCM wyraźnie podkreśla, że integrację zewnętrzną z partnerami handlowymi zawsze poprzedza etap integracji wewnętrznej (np. model kompasu, model Ch.C. Poiriera, model A.T. Kearney [Witkowski 2003]). Cecha ta jest charakterystyczna także dla integracji systemów CRM i SCM.

Wysoką efektywność działania systemów CRM i SCM osiąga się, gdy są one profesjonalnie zaprojektowane i dostosowane do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa. W ostatnich latach firmy oferujące rozwiązania IT rozwinęły znacznie swoją działalność i poszerzyły ofertę. Na polskim rynku stosunkowo często spotyka się oprogramowanie wspomagające CRM, natomiast trudniej jest odnaleźć rozwiązania do zarządzania łańcuchem dostaw (tab.2). Niestety, tylko nieliczne firmy oferują kompletne rozwiązanie z zakresu CRM/SCM. Jest to poważny problem, utrudniający integrację narzędzi informatycznych.

Należy pamiętać, iż istota integracji analizowanych koncepcji nie sprowadza się jedynie do integracji systemów informatycznych - równie ważne są inne płaszczyzny integracji, takie jak strategia, realizowane procesy oraz kultura organizacyjna. Do najważniejszych czynników w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, mających szczególny wpływ na sukces integracji CRM i SCM, zaliczyć należy: odpowiednio zmotywowane kierownictwo i personel, efektywną komunikację interpersonalną, kompetencje decyzyjne zespołu wdrażającego, pro-wdrożeniową determinację zarządu firmy oraz innowacyjność zakorzenioną w kulturze organizacyjnej (przekonanie i przyzwyczajenie pracowników do zmian) [Buttle 2004].

Tabela 2. Przykładowe rozwiązania CRM i SCM na polskim rynku
Table 2. Examples of solutions of CRM and SCM on polish market

Lp.	Firma	Oprogramowanie CRM	Oprogramowanie SCM
1	Varico	INFInet CRM	-
2	Ac.Software Sp. z o.o.	ProfitCRM	-
3	bs4	bs4 intranet	-
4	IT Clube Solutions for Business	IT Club CRM	-
5	NAOMISOFT	Asystent CRM	-
6	SAP Polska	SAP CRM	SAP SCM
7	Comarch	Comarch CRM Sales Management	-
8	Simple S.A.	SIMPLE.CRM	SIMPLE.SCM
9	Infor	Infor CRM	Infor SCM
10	SETSOFT	CRM_MIX.studio	SCM.studio
11	INSOFT sp. z o.o.	Insoft CRM	-

Źródło: opracowanie własne

W celu sprawdzenia, czy etap integracji wewnętrznej został już zakończony, przedsiębiorstwo powinno odpowiedzieć na następujące pytania [The Pathway to Profit and Competitive Advantage]:

- Czy działy marketingu i produkcji działają na podstawie tych samych prognoz i planów?
- Czy prognozy obsługi serwisowej są ujęte w procesach planowania produkcji i sprzedaży?
- Czy w czasie bieżącym widoczne są dostawy, ceny i zapasy dla poszczególnych wyrobów?
- Czy dane o popycie i spostrzeżenia klientów wykorzystywane są na bieżąco w procesach rozwoju wyrobu, obsługi, wsparcia i logistyki?
- Czy partnerzy w łańcuchu dostaw posiadają informację potrzebną do optymalizacji poziomu zapasów i planów produkcyjnych stosownie do aktualnego popytu?

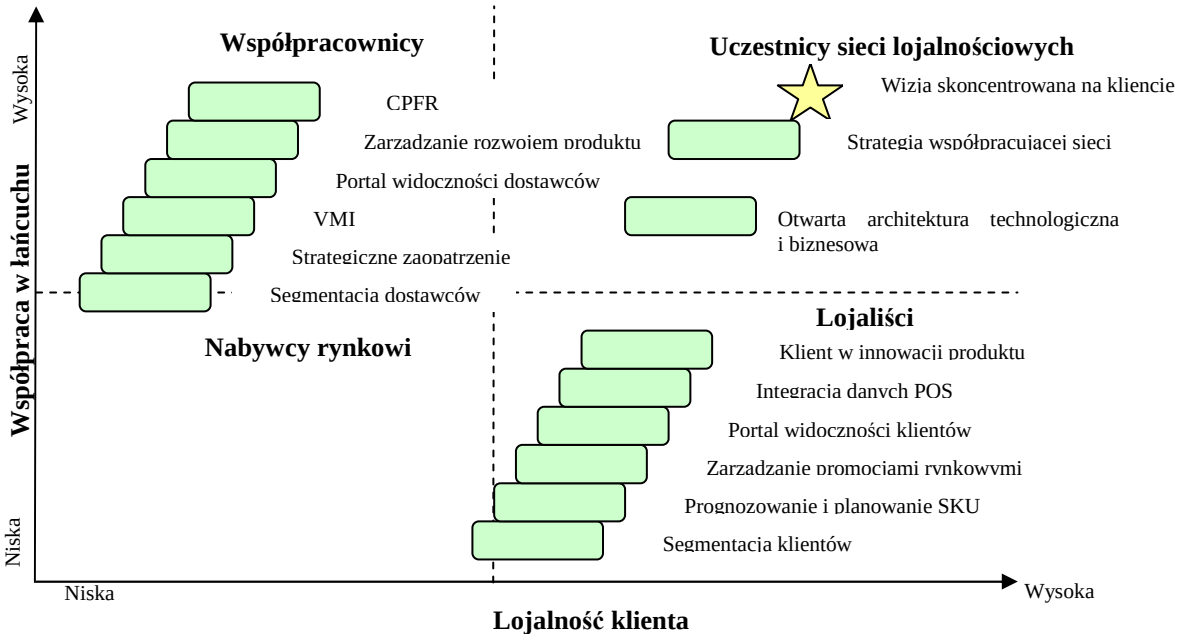
Twierdząca odpowiedź na wszystkie powyższe pytania umożliwia przejście do kolejnego etapu integracji - integracji zewnętrznej. Negatywna odpowiedź chociaż na jedno pytanie oznacza, iż etap integracji wewnętrznej nie został jeszcze zakończony.

II ETAP INTEGRACJI - INTEGRACJA ZEWNĘTRZNA

Jest wiele dowodów na to, że współpraca podmiotów gospodarczych wywołuje efekt synergii i przynosi zaangażowanym stronom wymierne korzyści. Jednym z modeli współpracy przedsiębiorstw, integrującym w sobie koncepcje CRM i SCM, jest model cyfrowej sieci lojalności (DLN - Digital Loyalty Network). DLN jest modelem umożliwiającym firmom stałe gromadzenie i monitorowanie danych o klientach, wyrobach i łańcuchu dostaw oraz bardziej precyzyjne dostosowywanie działań projektowych, produkcyjnych, dystrybucyjnych i marketingowych do spełnienia aktualnych i przyszłych potrzeb klientów. DLN składa się z trzech głównych elementów: lojalności klientów, aktualnej informacji oraz technologii informacyjnej do zarządzania nią [Koudal, Wellener 2003]. Proces tworzenia DLN przedstawiony jest schematycznie na rysunku 5.

W celu zewnętrznej integracji systemów CRM i SCM w literaturze rozważane jest także zastosowanie koncepcji ekosystemu biznesu, zaprezentowanej po raz pierwszy przez J. Moore'a. Pojęcie ekosystemu biznesu zaczerpnięte jest z teorii ekologii, a autor definiuje je jako system,

w którym przedsiębiorstwa wspólnie rozwijają zdolności wokół tworzenia innowacji: pracują wspólnie i w sposób nastawiony na współzawodnictwo w celu wspierania rozwoju nowych produktów, spełniania potrzeb klientów i wdrażania kolejnych innowacji [Moore 1999]. Te specyficzne relacje wśród powiązanych podmiotów powstają z połączenia potrzeb klientów, talentu menedżerów i nowych technologii.



Źródło: The Pathway to Profit and Competitive Advantage

Rys. 5. Droga do cyfrowej sieci lojalności
Fig. 5. The way to computer loyalty net

Istota ekosystemów biznesu polega na powiązaniu w całość działalności wielu zróżnicowanych branżowo przedsiębiorstw (klientów, dostawców, producentów, a nawet konkurentów). Podstawą zawiązania ekosystemu jest wola jego uczestników na świadome i odpowiedzialne współdziałanie, które dokonuje się pod wpływem wizji przywódcy. Moore wyróżnia 4 etapy ewolucji ekosystemu biznesu (tab. 3).

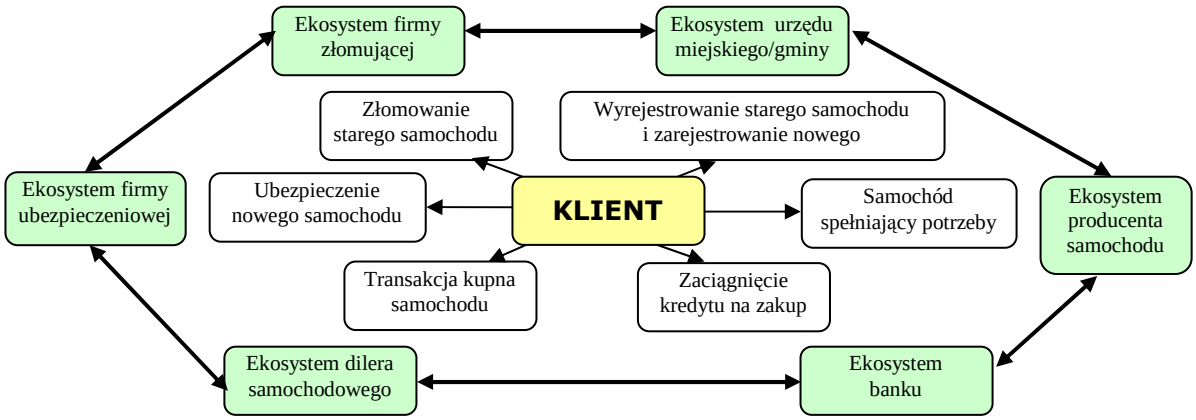
Koncepcja ekosystemów biznesu promuje aktywny schemat działania i współpracujące procesy biznesowe, w których klient może uczestniczyć we współpracy z partnerami biznesowymi w konfiguracji i wspólnej produkcji wyrobów i usług. Koncepcja ta postrzega klientów nie tylko jako użytkowników produktu, ale przede wszystkim jako jego współtwórców. Klient nie tylko sygnalizuje swoje potrzeby, ale także patrzy na firmę i jej ofertę z dystansu, którego niejednokrotnie brakuje pracownikom i kierownictwu. Takie podejście pomaga zatem w znalezieniu innowacyjnych rozwiązań, które mogą być z sukcesem wdrożone w firmie i przynieść każdej ze stron wymierna korzyści.

Tabela 3. Ewolucyjne stany ekosystemu biznesu
Table 3. Evolutions' states of business ecosystem

	Wyzwania współpracy	**Wyzwania konkurencyjne**
Narodziny	Praca z dostawcami i odbiorcami w celu opracowania i wdrożenia innowacji.	Ochrona własnych idei przed konkurentami. Wiązanie ze sobą kluczowych klientów i dostawców.
Rozwój	Wspólne z partnerami wdrażanie nowych ofert rynek, zwiększanie jego obszaru aż do osiągnięcia maksymalnego poziomu.	Pokonywanie alternatywnych wdrożeń podobnych idei. Zapewnianie, że własne podejście jest standardem rynku i zdominowanie kluczowych segmentów rynku.
Przywództwo	Tworzenie atrakcyjnej wizji przyszłości, zachęcającej partnerów do wspólnej pracy w celu kontynuacji ulepszeń całej oferty.	Utrzymywanie silnej pozycji negocjacyjnej w relacji z innymi uczestnikami ekosystemu, łącznie z kluczowymi klientami i cenionymi dostawcami.
Samo-odnowienie	Praca w celu wprowadzenia nowych idei do istniejącego ekosystemu.	Utrzymywanie wysokich barier wejścia dla alternatywnych ekosystemów. Utrzymywanie wysokich kosztów „przestawienia" klienta w celu zgromadzenia czasu na wcielenie nowych idei do wyrobów i usług.

Źródło: Moore 1999

Klienci nie są zainteresowani pojedynczymi produktami lecz kompletnymi rozwiązaniami, które są tworzone poprzez pośrednią i bezpośrednią współpracę różnych producentów. Klienci zazwyczaj łączą pojedyncze oferty różnych dostawców, aby utworzyć korzystne dla siebie rozwiązanie. Potrzeba uczestnictwa klientów w procesach rozwoju i wytwarzania produktów w połączeniu z potrzebą klientów w zakresie kompleksowości rozwiązań doprowadziła do powstania nowej koncepcji, nazywanej ekosystemami biznesu skoncentrowanymi na kliencie (CCBE - customer-centric business ecosystems). CCBE są ekosystemami biznesu, które łączą różnorodne przedsiębiorstwa, instytucje i organizacje w celu dostarczania klientom kompleksowych rozwiązań [Fragidis, Koumpis, Tarabanis 2007]. Istotę CCBE przedstawia rysunek 6.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Fragidis, Koumpis, Tarabanis 2007

Rys. 6. Ekosystem biznesu skoncentrowany na kliencie na przykładzie klienta kupującego nowy samochód
Fig. 6. Business ecosystem concentrated on client – example of a client buying a new car

Koncepcja ekosystemów biznesu w swych założeniach przypomina w pewnym stopniu koncepcję SCM - występuje partnerstwo i współpraca, a konkurencja rozgrywa się pomiędzy całymi sieciami podmiotów gospodarczych. Można zatem zadać pytanie: co te dwie koncepcje rozróżnia? Rozszerzone przedsiębiorstwo - rozumiane jako alianse przedsiębiorstw, ich integracja i kooperacja - mogą być (ale

nie muszą) częścią wielu złożonych relacji zachodzących w ekosystemach. Dodatkowo, ekosystemy biznesu są bardziej rozwojowe niż rozszerzone przedsiębiorstwa, składają się nie tylko z połączeń dostawca-odbiorca lecz obejmują także społeczno-ekonomiczne środowiska (np. instytucje publiczne), które współdziałają wzajemnie ze sobą i cały czas wspólnie się rozwijają pod wpływem wizji jednego lub kilku głównych członków [Davis 2007]. Można zatem stwierdzić, że podstawowe elementy odróżniające koncepcję ekosystemu biznesu od koncepcji SCM to silne zróżnicowanie zaangażowanych podmiotów, precyzyjna i stale odnawiana wizja innowacyjnych działań oraz istnienie przywódcy, czuwającego nad przekształceniem opracowanej wizji w konkretne rozwiązania oferowane klientom. W przypadku ekosystemów biznesu skoncentrowanych na kliencie, dodatkowym czynnikiem odróżniającym jest jeszcze kompleksowość rozwiązania, dostarczanego klientowi.

PODUMOWANIE

Koncepcje CRM i SCM są koncepcjami wzajemnie uzupełniającymi i tylko ich pełna integracja w całym łańcuchu logistycznym gwarantuje osiągnięcie sukcesu, czyli zadowolenie i lojalność klientów. Integracja ta nie może dotyczyć jedynie względów technicznych, ale powinna uwzględniać także realizowane procesy, kulturę organizacyjną oraz pełną synchronizację działań w czasie rzeczywistym wśród wszystkich partnerów handlowych. Tylko wtedy przedsiębiorstwa mogą osiągnąć jednoczesną maksymalizację doskonałości operacyjnej, bliskości z klientem oraz przywództwa produktowego.

Integracja systemów CRM i SCM powinna przebiegać dwuetapowo: najpierw powinny one zostać zintegrowane wewnętrzne, następnie należy utworzyć integrację zewnętrzną z partnerami biznesowymi. W celu sprawdzenia, czy etap integracji wewnętrznej został już zakończony, przedsiębiorstwo powinno przeanalizować wiele kwestii, które w formie pytań zostały przedstawione w niniejszym artykule. Integracja wewnętrzna jest trudnym zadaniem, a niedokładne przeprowadzenie tego procesu przez któregokolwiek z partnerów biznesowych uniemożliwi osiągnięcie pełnych korzyści wypływających z integracji zewnętrznej - każdy łańcuch jest bowiem tak silny, jak jego najsłabsze ogniwo. W celu integracji zewnętrznej systemów CRM i SCM w artykule zaproponowano dwa podejścia: cyfrową sieć lojalności (DLN - Digital Loyalty Network) oraz ekosystem biznesu skoncentrowanego na kliencie (CCBE - customer-centric business ecosystems). Oba podejścia są podejściami etapowymi, w których następuje integracja systemów CRM i SCM z partnerami, przy jednoczesnym uwzględnianiu wszystkich wzajemnych sprzężeń pomiędzy tymi systemami.

W sytuacji globalnego kryzysu przedsiębiorstwa coraz bardziej dostrzegają konieczność silnej koncentracji na klientach i budowania z nimi trwałych więzi. Dlatego mimo trudnej sytuacji finansowej planują inwestycje w odpowiednie systemy informatyczne (ponad 40% firm europejskich planuje inwestycje ukierunkowane na rozwój posiadanych rozwiązań w CRM, a kolejne 32% zamierza wdrożyć nowy system CRM [Wskutek kryzysu rynek CRM będzie się rozwijał..]). Planując takie wdrożenia należy jednak pamiętać, iż wykorzystanie potencjału możliwych korzyści wymaga wielopłaszczyznowej integracji wdrażanych rozwiązań, i to nie tylko pod względem technologicznym. Warto sobie już na samym początku zadać pytanie, w jaki sposób dokonać wewnętrznej integracji koncepcji CRM i SCM oraz opracować strategię zewnętrznej integracji z partnerami.

LITERATURA

Buttle F., 2004. Customer Relationship Management: Concepts and Toolslt, Butterworth-Heinemann.

CRM Defined and Understood, http://www.crmforecast.com/crm.htm.

Davis H.R., 2007. The Five Literacies of Global Leadership: What Authentic Leaders Know and You Need to Find Out, John Wiley and Sons.

Definitions of Supply Chain Management, http://www.supplychainmanagement.in/scm/scmdefinition.htm.

Fox J.J., Gregory R.C., 2004. The Dollarization Discipline: How Smart Companies Create Customer Value- and Profit from it, John Wiley and Sons.

Fragidis G., Koumpis A., Tarabanis K., 2007. The impact of customer participation on business ecosystems, w: Establishing the Foundation of Collaborative Networks: IFIP TC 5 Working Group 5.5 Eighth IFIP Working Conference on Virtual Enterprises, September 10-12, 2007, Guimarães, Portugal, Springer.

Jenkins T., Köhler W., Shackleton J., Walter Köhler, 2005. ECM Methods: What You Need to Know, Open Text Corporation.

Koudal P., Wellener P., 2003, Digital loyalty networks: continuously connecting automakers with their customers and suppliers, Strategy & Leadership, Vol. 31 No 6, s. 4-11.

Moore J.F., 1999, Predators and prays , Harvard Business Review, May-Juni 1993, w: Tapscott Don, Creating Value in the Network Economy, Harvard Business Press.

Oprogramowanie CRM, http://www.infinet.pl/crm.html.

The Pathway to Profit and Competitive Advantage, http://www.scribd.com/doc/53925/Sg-Ke-Sap-Scm-Crm-Integration

Witkowski J., 2003, Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia, PWE, Warszawa.

Wskutek kryzysu rynek CRM będzie się rozwijał, artykuł z dnia 30.01.2009, zamieszczony na http://www.erpstandard.pl/news/druk/334771/Gartner.Wskutek.kryzysu.rynek.CRM.bedzie.sie.rozwijal.html.

http://www.simple.com.pl/index.php/content/view/1972/1138/.

THE INTEGRATION OF SYSTEMS CRM AND SCM IN A COMPANY

ABSTRACT. Systems CRM and SCM are mutually dependent so should be integrated at many fields, among other things at strategy field, processes, organizational culture and technology - only then enterprises and whole supply chains can optimize their profits. This paper presents arguments pro feedback this two systems and shows two stage approach for gaining the effective integration. The integration of systems CRM and SCM should start form integration inside enterprise and after this should spread the range on suppliers, buyers and other elements of environment.

Key words: CRM, SCM, integration, ecosystem.

Elżbieta Małyszek E., Bojanowska A., 2009, Efektywna integracja systemów CRM i SCM w przedsiębiorstwie. LogForum, 5,3,5.
URL: http://www.logforum.net/vol5/issue3/no5

EFFEKTIVE INTEGRATION VON CRM UND SCM SYSTEMEN IM UNTERNEHMEN

ZUSAMMENFASSUNG. CRM und SCM Systeme sind voneinander abhängig und aus diesem Grund sollten in mehreren Bereichen, u.a. in der Strategie, Unternehmenskultur und Technologie integriert werden. Nur dann können Unternehmen und Lieferketten ihre Ergebnisse optimieren. Der Beitrag präsentiert Argumente für die Zusammenkopplung dieser beiden Systeme und stellt eine Lösung für eine effektive Integration dar, die in zwei Etappen realisiert wird. Die Integration der CRM und SCM Systeme sollte auf der unternehmensinternen Ebene anfangen und dann sich auf Lieferanten, Abnehmer und andere Bestandteile der Unternehmensumwelt erstrecken.

Codewörter: CRM, SCM, Integration, Ökosystem.

dr inż. Elżbieta MAŁYSZEK
mgr inż. Agnieszka BOJANOWSKA
Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa
Wydział Zarządzania
Politechnika Lubelska
ul. Nadbystrzycka 38, 20-618 Lublin, Polska
tel. (081) 538 44 80, (081) 538 44 84,
e-mail: e.malyszek@wp.pl,
a.bojanowska@pollub.pl