SYSTEMY I PROCESY ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNO-MARKETINGOWEGO

Aspekt efektywnościowy

pod redakcją Piotra Blaika

Systemy i procesy zarządzania logistyczno-marketingowego

Aspekt efektywnościowy

UNIWERSYTET OPOLSKI

Systemy i procesy zarządzania logistyczno-marketingowego

Aspekt efektywnościowy

pod redakcją Piotra Blaika

OPOLE 2007

RECENZENT
Lidia Sobolak

REDAKCJA I KOREKTA
Violetta Sawicka

REDAKCJA TECHNICZNA
Halina Szczegot

SKŁAD KOMPUTEROWY
Henryk Kobiela

PROJEKT OKŁADKI
Jolanta Brodziak-Rajfur

ISBN 978-83-7395-268-3

Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, 45-037 Opole, ul. H. Sienkiewicza 33
składanie zamówień 077 441 08 78, e-mail: wydawnictwo@uni.opole.pl
Druk: Wydawnictwo i Drukarnia św. Krzyża, 45-007 Opole, ul. Katedralna 6

Spis treści

Wprowadzenie

W teorii i praktyce zarządzania procesami przepływów towarów i informacji w skali przedsiębiorstw i rynku kluczową rolę odgrywa od dawna – a co ważne: powinna odgrywać nadal w przyszłości – koncepcja zarządzania logistyczno-marketingowego i problemy efektywności tak rozumianego zintegrowanego zarządzania. Najnowsza literatura światowa wskazuje wyraźnie na rosnącą potrzebę i na coraz liczniejsze oraz spektakularne przejawy systemowego i synergicznego traktowania, a także kształtowania, i co szczególnie istotne – coraz szerszego wykorzystania zarządczych procesów, potencjałów logistycznych i marketingowych w aspektach integracyjnych i strategicznych. Znajduje to wyraz w rozwoju i integracji procesów logistycznych i marketingowych w strukturach rynku, widocznych w rozwoju koncepcji zarządzania relacjami z klientami i dostawcami oraz w kształtowaniu łańcuchów i systemów tworzenia wartości.

Godne bliższego rozeznania są zatem właściwości i zalety zintegrowanego zarządzania logistycznego i zarządzania marketingowego, a przede wszystkim korzyści związane z ich kompleksowym i konsekwentnym wkomponowaniem w strukturę i mechanizm strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem oraz w proces współdziałania z jego partnerami rynkowymi.

Problemy integracji różnych funkcji i procesów logistyki oraz marketingu w skali przedsiębiorstwa i rynku, stanowiące istotny wymiar współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, są podejmowane w Polsce wprawdzie od wielu lat, tym niemniej wciąż aktualna wydaje się teza wskazująca na znaczną nadal lukę w tym zakresie, występująca nie tylko w sferze organizacji i decyzyjności polskich przedsiębiorstw, lecz także na polu teoretycznych dociekań i dyskusji.

Integracja współczesnej logistyki w kierunku przepływowo zorientowanego podsystemu zarządzania przedsiębiorstwem i marketingu jako rynkowo zorientowanego podsystemu zarządzania przedsiębiorstwem, znajdująca swój wyraz w koncepcji zintegrowanego zarządzania logistycznego-marketingowego, ze względu na swój interdyscyplinarny charakter oraz stosunkowo skromny polski

rodowód jest problematyką w wielu swoich aspektach nadal kontrowersyjną, wymagającą intensywnych oraz kompleksowych badań i analiz.

Wydaje się zatem celowe podejmowanie dalszych pogłębionych badań na rzecz identyfikacji różnych aspektów koncepcji i systemu zarządzania logistyczno-marketingowego, aby poszerzyć płaszczyznę dyskusji, a tym samym pogłębić i ugruntować podstawy rynkowo-przepływowej orientacji zarówno w obszarze badań naukowych, jak i w sferze zachowań i działań w praktyce zarządzania polskich przedsiębiorstw.

Intencją autorów jest przedstawienie pogłębionej reinterpretacji oraz identyfikacji podstawowych odniesień i przewartościowań zarządczych logistyki i marketingu zorientowanych na nową jakość zarządzania przedsiębiorstwem i relacjami rynkowymi, na integrację oraz modelowanie procesów i systemów zarządzania, na potencjały efektywności i sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa itp. Zaprezentowane w opracowaniu autorskie dociekania stanowią syntezę i efekt wieloletnich badań prowadzonych w Katedrze Marketingu i Logistyki na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Opolskiego oraz w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Opolu w zakresie przesłanek, przejawów oraz skutków integracji logistyki i marketingu w aspekcie zarządczym i efektywnościowym.

Tok podstawowych rozważań autorów w następujących po sobie częściach opracowania wyznacza i wskazuje na wielowymiarowość problematyki zintegrowanych procesów i systemów zarządzania logistyczno-marketingowego, na ich wzajemne sprzężenia w ramach jego struktury i dynamiki przewartościowań w aspekcie rynkowym, strategicznym i efektywnościowym.

Opracowanie jest podzielone na sześć rozdziałów (części opracowanych przez poszczególnych autorów) opisujących następujące zagadnienia:

- analizę wymiarów orientacji rynkowej rozumianej jako płaszczyznę integracji procesów w przedsiębiorstwie (w tym również logistycznych i marketingowych); prezentację roli i kluczowych aspektów orientacji rynkowej oraz szeregu jej determinant z wyeksponowaniem charakteru interfunkcjonalnego i integrującego wszystkie sfery przedsiębiorstwa tej orientacji (Dorota Potwora, Witold Potwora);
- zdefiniowanie podstawowych właściwości i wymiarów zarządzania logistyczno-marketingowego, identyfikację jego struktury w aspekcie systemowym i procesowym oraz identyfikację przewartościowań koncepcji efektywności wspomnianego zarządzania (Piotr Blaik);
- próbę przedstawienia ewolucji i roli planowania w zintegrowanym zarządzaniu logistyczno-marketingowym oraz identyfikacji w ujęciu modelowym struktury procesów i systemów planistycznych realizowanych w ramach tego zarządzania (Sabina Kauf);

• identyfikację systemu operacyjnego zarządzania logistyczno-marketingowego w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem, w kontekście funkcjonalnym i strukturalnym oraz próbę uporządkowania metod i narzędzi zarządzania operacyjnego ze względu na fazy przepływu w ramach cyrkulacji oraz funkcje zarządzania (Anna Bruska);

• koncepcję zintegrowanego zarządzania łańcuchem dostaw w aspekcie integracji logistyki i marketingu, jej ewolucję oraz formy i poziomy integracji, ze szczególnym podkreśleniem potrzeby szerszego zakresu zarządzania łańcuchem dostaw i ważnej roli marketingu w ramach prezentowanej koncepcji (Tadeusz Pokusa);

• próbę przedstawienia struktury i podstaw identyfikacji kluczowych procesów logistyczno-marketingowych realizowanych przez przedsiębiorstwo w jego relacjach z partnerami rynkowymi, tj. procesu zarządzania rozwojem produktu, procesu zarządzania łańcuchem dostaw i procesu zarządzania relacjami z klientami, które wpływają na rozwój wiedzy przedsiębiorstwa o rynku (Rafał Matwiejczuk).

W oczekiwaniu autorów i redaktora zaprezentowane opracowanie pod względem struktury oraz merytorycznych propozycji i rozwiązań powinno wyjść naprzeciw narastającej potrzebie wzbogacenia i unowocześnienia wiedzy, praktycznych kompetencji w dziedzinie współczesnej logistyki i marketingu oraz zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem.

Piotr Blaik

Dorota Potwora
Witold Potwora

Rozdział 1
Orientacja rynkowa jako koncepcja integrująca procesy w przedsiębiorstwie

1.1. Przesłanki i wyróżniki orientacji rynkowej

Niemal równolegle z krytyką koncepcji marketingowej, jaka przetoczyła się w literaturze przedmiotu na przełomie lat 80. i 90. minionego wieku, pojawiło się wiele artykułów, a także prac zwartych poświęconych problematyce orientacji rynkowej. Patrząc na liczbę publikacji, dyfuzję obszarów i rodzajów podmiotów objętych badaniami czy stopień zainteresowania znaczących instytucji badawczych tym tematem, może się wydawać, że studia z tego zakresu mogą być jednym z wiodących kierunków rozwoju teorii marketingu. Implikacje i wpływ tych badań mogą zresztą dotyczyć nie tylko marketingu, ale szeregu innych obszarów, np. teorii przedsiębiorstwa.

Jak zwykle problem w tym, że po okresie fascynacji przychodzi czas refleksji i nierzadko bezwzględnej krytyki. I tak też się stało w przypadku badań nad relacjami: przedsiębiorstwo–rynek; tak było z marketingiem czy zarządzaniem strategicznym, dzisiaj podobnie rzecz ma się z orientacją rynkową.

N.F. Piercy we wprowadzeniu do swojej książki pisze m.in.:

> [...] w ostatnich latach pracowników naukowych prześladowała obsesja na punkcie orientacji rynkowej tylko dlatego, że ktoś wreszcie wynalazł sposób, jak tę orientację zmierzyć – aby się zorientować, do czego się ona odnosi, kto ją ma, a kto nie. Pionier badań nad orientacją rynkową Bernie Jaworski twierdzi, że teoria ta uległa już dezaktualizacji. Zgadzam się z tą opinią. Ponadto jest to strasznie nudne i ma niewielkie znaczenie praktyczne dla kogokolwiek poza pracownikami naukowymi, którzy piszą na ten temat artykuły[1].

[1] N.F. Piercy, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 8.

Rzeczywiście, trudno nie zgodzić się z N. Piercy'em, że sam pomiar poziomu orientacji rynkowej ma być może niewielkie znaczenie praktyczne – poza aspektami porównawczymi. Wydaje się jednak, że sedno tkwi nie tyle w wartości informacji dotyczących interesującego nas procesu badawczego, ile w niedoskonałości metody „wynalezionej" przez B.J. Jaworskiego i A.K. Kohliego.

W próbach oceny poziomu orientacji rynkowej najczęściej stosuje się dwie skale pomiaru. Jedną z nich, tzw. MKTOR, opracowali J.C. Narver i S.F. Slater, natomiast drugą – MARKOR – wspomniani już B.J. Jaworski i A.K. Kohli[2] (tab. 1.1).

Studiując raporty z badań nad poziomem orientacji rynkowej[3], dostrzec można dość swobodne traktowanie obydwu kwestionariuszy – szczególnie jeśli chodzi o rodzaj stawianych pytań (nierzadko badacze korzystają z kwestionariuszy, które są kompilacją obydwu metod)[4]. To najprawdopodobniej jest jedną z istotniejszych przyczyn różnicujących rezultaty badań dotyczących zasadniczego problemu, jakim są relacje między poziomem orientacji a wynikami działalności. Przeszkodą w rozwoju studiów nad barierami orientacji rynkowej czy też jej skutkami są także ograniczenia towarzyszące badaniom ankietowym. Stosunkowo niewielki procent wypełnionych ankiet, brak pewności, kto był rzeczywistym respondentem, ograniczenie wypowiedzi do kilkunastu pytań nie sprzyjają reprezentatywności. Jeden z czynników podważających wiarygodność studiów, na który zwracają uwagę badacze zachodni, mianowicie duża subiektywność (i deklaratywność) wypowiedzi, np. w warunkach gospodarki polskiej, występuje z jeszcze większym nasileniem.

Naszym zdaniem, sama metoda pomiaru poziomu orientacji czy jej skala nie jest kwestią najistotniejszą – znacznie ciekawsze i twórcze jest badanie antecedencji, barier i wyróżników samej orientacji. W tym przekonaniu utwierdzają nas nie tylko studia literaturowe, ale również badania, jakie prowadzimy w przedsiębiorstwach opolskich. I tutaj dodatkowo, oprócz badań ankietowych (dwa rodzaje ankiet – kwestionariusz autorski i MKTOR), korzystamy również z dokumentów (analiza m.in. dokumentacji przedsiębiorstw typu: schematy

---

[2] Szerzej: J.C. Narver, S.F. Slater, *The effect of market orientation on business profitability*, „Journal of Marketing" 1990, vol. 5, No 10; B.J. Jaworski, A.K. Kohli, *Market orientation: antecedents and consequences*, „Journal of Marketing" 1993, vol. 57, No 2.

[3] Szerzej: J. Avlonitis, S.P. Gounaris, *Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis*, „European Journal of Marketing" 1999, No 11–12; W. Fritz, *Market orientation and corporate success: findings from Germany*, „European Journal of Marketing" 1996, No 8; B.J. Gray, G.J. Hooley, *Market orientation and service firm performance – a research agenda*, „European Journal of Marketing" 2002, No 9–10; N. Lado, A. Maydeu-Olivares, J. Rivera, *Measuring market orientation in several populations*, „European Journal of Marketing" 1998, No 1–2; B.A. Lafferty, G.M. Hult, *A synthesis of contemporary market orientation perspectives*, „European Journal of Marketing" 2001, No 1–2.

[4] Cechą charakterystyczną tych badań jest stosowanie tzw. skali Likerta i to zarówno jej formuły pięcio-, jak i siedmioelementowej.

Tabela 1.1

Rodzaje problemów badanych w ramach kwestionariuszy MKTOR i MARKOR

Rodzaj kwestionariusza	
MKTOR	MARKOR
• zaangażowanie w proces zaspokajania potrzeb nabywców przez monitorowanie ich preferencji • tworzenie atrakcyjnej oferty dla nabywcy jako podstawy budowy strategii firmy • zrozumienie potrzeb nabywcy • determinowanie celu firmy dążeniem do pełnej satysfakcji nabywcy • pomiar zadowolenia nabywcy z oferty firmy • przywiązywanie dużego znaczenia do usług posprzedażowych • zbieranie i przekazywanie informacji o konkurencji przez pracowników komórki ds. sprzedaży • szybkość reakcji na posunięcia konkurencji • analizowanie przez naczelne kierownictwo głównych założeń strategii konkurencji • rozwijanie przewagi konkurencyjnej jako celu firmy • realizacji opieki nad klientem (w tym m.in. bezpośrednich kontaktów) • przekazywania informacji między poszczególnymi pionami i komórkami firmy • integracja funkcji firmy w celu zaspokajania potrzeb nabywców, udziału wszystkich funkcji przedsiębiorstwa w zaspokajaniu potrzeb nabywców • wspólne wykorzystanie zasobów przez różne piony i komórki przedsiębiorstwa	• bezpośrednie spotkania z nabywcami w celu określenia ich przyszłych potrzeb • prowadzenie badań rynku • tempo identyfikacji zmian w preferencjach nabywców • zbieranie informacji od ostatecznych użytkowników w celu oceny jakości oferowanych produktów • tempo identyfikacji zmian w branży • analiza wpływu zmian w otoczeniu nabywców • spotkania przedstawicieli różnych działów firmy w celu przedyskutowania trendów rynkowych • prowadzenie rozmów pracowników działu marketingu (sprzedaży) z innymi pionami firmy na temat przyszłych potrzeb nabywców • tempo przekazywania wewnątrz firmy informacji o ważnych wydarzeniach dotyczących głównych nabywców • regularność w rozpowszechnianiu w całej firmie danych na temat stopnia zadowolenia nabywców • tempo przekazywania w ramach firmy istotnych informacji na temat konkurentów przez poszczególne komórki firmy • tempo podejmowania decyzji odnośnie reakcji na zmianę cen konkurentów • skłonności do ignorowania zmian w potrzebach nabywców firmy • analiza postępu w zakresie rozwoju produktów w celu sprawdzenia zbieżności z oczekiwaniami nabywców • spotkania komórek firmy w celu zaplanowania niezbędnych działań z uwagi na zmiany zachodzące w otoczeniu • reakcje na agresywne działania konkurencji skierowane do nabywców firmy • koordynacja działań różnych komórek firmy • sposób reakcji na skargi nabywców • możliwości skutecznego wdrożenia planu strategicznego • modyfikacja produktu pod wpływem uzyskanych informacji o zmianie preferencji nabywców

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 132–134; L.C. Harris, E. Ogbonna, *Leadership style and market orientation: an empirical study*, „European Journal of Marketing" 2001, No 5–6, s. 750; J. Daves, *Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data*, „Australian Journal of Management" 2000, vol. 25, No 2, s. 176–183; B. Gray, S. Matear, Ch. Boshoff, P. Matheson, *Developing a better measure of market orientation*, „European Journal of Marketing" 1988, No 9/10, s. 884–903.

organizacyjne, przydziały czynności, biznesplany, strategie marketingowe, strategie rozwoju, programy naprawcze, programy restrukturyzacyjne, dokumenty związane z wdrażaniem norm ISO, zarządzaniem jakością itp.).

Prezentacja wyników naszych badań (czy choćby tylko ich zasadniczych wniosków) nie jest głównych celem opracowania, podobnie zresztą jak polemika z N. Piercy'em. I to z kilku powodów.

Po pierwsze: należy znać proporcje – nie dyskutuje się z mitem, a do takich należy niewątpliwie N. Piercy, tym bardziej że kilka lat temu pozwolił nam na przedrukowanie swojego artykułu o angielskich profesorach szkół biznesu[5] – co warte podkreślenia – nieodpłatnie.

Po drugie: zarówno lansowanie, jak i krytyka określonych postaw i koncepcji nierzadko jest bardziej kwestią mody niż rzetelności naukowej.

I po trzecie: w ostatnich kilkunastu latach bardzo często formułowano opinie, że przyczyną niepowodzeń polskich przedsiębiorstw jest niestosowanie się do standardów światowych. Tych standardów chyba jednak nie ma – wszystko zależy od rodzaju rynku, tempa jego rozwoju, poziomu konkurencji, uwarunkowań prawnych itp. Z tym jednak, że prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu jest dużo większe wtedy, gdy przyjmie się opcje gwarantujące mniejsze ryzyko. I tak na prawdę nie jest istotne, czy będzie to: klasyczny marketing, orientacja rynkowa czy strategiczna reorientacja firmy – ważne jest, aby zdobyć przewagę konkurencyjną i odpowiednie profity finansowe.

Wydaje się, że podstawowym walorem badań nad różnymi aspektami orientacji rynkowej jest dostrzeżenie obszarów, które do tej pory były poza głównym nurtem zainteresowania marketingu (pisze o nich również N. Piercy, ale oczywiście w kontekście „strategicznej reorientacji" firmy).

W studiach nad orientacją rynkową wyraźnie rysują się dwa nurty badawcze. Pierwszy dotyczy mierzenia poziomu orientacji rynkowej. Drugi nurt, to prace ukierunkowane na poznanie antecedencji (okoliczności poprzedzających) i barier orientacji rynkowej (tab. 1.2).

Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyróżnienie co najmniej czterech podejść do orientacji rynkowej (rys. 1.1).

Pierwsze podejście to traktowanie orientacji rynkowej jako jednej z charakterystycznych cech koncepcji marketingu. Reprezentatywni autorzy – Ph. Kotler, C.P. McNamara, F.E. Webster – podkreślają, że warunkiem przyjęcia orientacji rynkowej przez przedsiębiorstwo jest stosowanie się do reguł działań marketingowych.

Drugie koncentruje się na wyróżnikach orientacji rynkowej, dość luźno traktując jej związki z koncepcją marketingu. Można mówić o dwóch szkołach w ra-

[5] N. Piercy, *W poszukiwaniu doskonałości – charakterystyka profesorów szkół biznesu*, [w:] *Społeczno-ekonomiczne aspekty integracji*. Red. nauk. Z.M. Nowak, W. Potwora, M. Duczmal, Wyższa Szkoła Zarzadzania i Administracji w Opolu, Opole 2000.

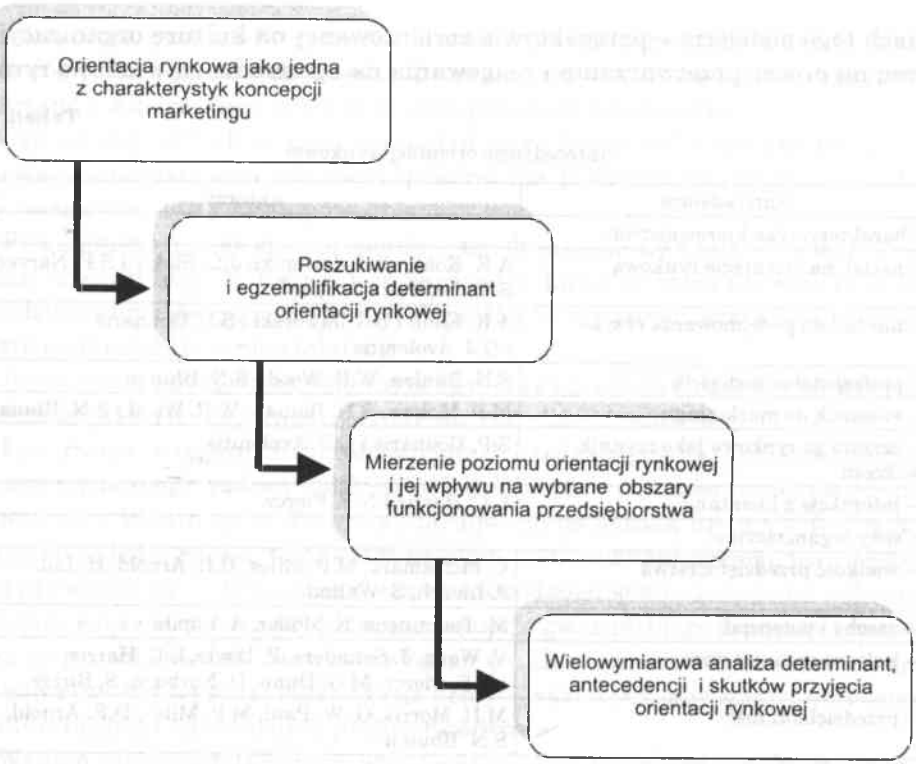
mach tego podejścia – perspektywie zorientowanej na kulturę organizacyjną oraz na proces przetwarzania i reagowania na zgromadzoną wiedzę o rynku.

Tabela 1.2

Antecedencje orientacji rynkowej

Antecedencje	Autorzy
Charakterystyka kierownictwa:	
– nacisk na orientacje rynkową	A.K. Kohli i B.J. Jaworski, J.C. Slater i S.F. Narver, S. Pulendran i S. Speed
– niechęć do podejmowania ryzyka	A.K. Kohli i B.J. Jaworski , S.P. Gounaris i G.J. Avolonitis
– profesjonalne podejście	S.N. Bhuian, W.R. Wood i S.N. Bhuian
– stosunek do marketingu	M.P. Mokwa, S.N. Bhuian, W.R. Wood i S.N. Bhuian
– orientacja rynkowa jako czynnik sukcesu	S.P. Gounaris i G.J. Avolonitis
– interakcje z klientami	L.C. Harris i N.F. Piercy
Cechy organizacyjne:	
– wielkość przedsiębiorstwa	C. McNamara, M.P. Miles, D.R. Arnold, H. Liu, J. Llonch, S. Walino
– zasoby i potencjał	M. Touminene, K. Möller, A. Rajala
– kultura organizacyjna	V. Wong, J. Saunders, P. Doyle, L.C. Harris i N.F. Piercy, M.G. Dunn, D. Norburn, S. Birley
– przedsiębiorczość	M.H. Morris, G. W. Paul, M.P. Miles, D.R. Arnold, S.N. Bhuian
Struktura organizacyjna:	
– centralizacja, formalizacja, podział na komórki organizacyjne	A.K. Kohli i B.J. Jaworski, H. Liu, L.C. Harris i N.F. Piercy, S.P. Gounaris i G.J. Avolonitis
– planowanie marketingowe	S. Pulendran i S. Speed
– kontrola	A.K. Kohli i B.J. Jaworski, H. Liu, A.M. Pelham, B.D.T. Wilson, S. Borghgraef, W. Verbeke
Koordynacja międzywydziałowa:	
– konflikty	A.K. Kohli i B.J Jaworski, L.C. Harris i N.F. Piercy, V. Wong, J. Saunders, P. Doyle, L.C. Harris i N.F. Piercy
– związki	A.K. Kohli i B.J. Jaworski
– pozyskiwanie kadr	A.K. Kohli i B.J. Jaworski, R.W. Ruekert
– szkolenie	A.K. Kohli i B.J. Jaworski, R.W. Ruekert
– system nagród i kar	A.K. Kohli i B.J. Jaworski, R.W. Ruekert, R. Widing II, R. Speed, G. Brown, J. Heide, E. Olson
Czynniki zewnętrzne:	
– makrootoczenie	F. Selenes, A.K. Kohli i B.J. Jaworski
– mikrootoczenie	S. Dobscha, J.T. Mentzer, J.E. Littlefield
– burzliwość otoczenia	D. Davis, M. Morris, J. Allen

Źródło: Opracowanie własne na podstawie m.in.: A. Cerera, A. Mollá, M. Sanchez, *Antecedentes and consequences of market orientation In public organizations*, „European Journal of Marketing" 2001, No 11/12.



Rys. 1.1. Synteza podejść do orientacji rynkowej
Źródło: Opracowanie własne.

Próby wyjaśnienia wpływu orientacji rynkowej na funkcjonowanie przedsiębiorstw w różnych warunkach środowiskowych, wpływu orientacji rynkowej na inne, ważne sfery i obszary funkcjonowania przedsiębiorstw (np. na działalność innowacyjną) oraz rozwój sposobów pomiaru orientacji charakterystyczne są dla kolejnego – trzeciego podejścia.

W ostatnich latach w publikacjach z tego zakresu coraz częściej próbuje się badać orientację rynkową w kontekście wielowymiarowym. Stąd prace dotyczące stylów kierowania, barier organizacyjnych czy związków z poszczególnymi rodzajami strategii[6].

Coraz częściej też orientacja rynkowa pojawia się w oderwaniu od kontekstu marketingowego, co z jednej strony wiąże się z krytyką koncepcji marketingu,

[6] Szerzej: M. Addis, S. Podestà, *Long life to marketing research: a postmodern view*, „European Journal of Marketing" 2005, No 3/4; H. Salavou, G. Baltas, S. Lioukas, *Organisational innovation in SMEs. Yhe importance of strategic orientation and competitive structure*, „European Journal of Marketing" 2004, No 9/10; C.B. Castro, E.M. Armario, M.E. Sànchez del Rio, *Consequences of market orientation for customers and employees*, „European Journal of Marketing" 2005, No 5/6.

z drugiej zaś rosnącą popularnością koncepcji w rodzaju CRM – jest to podejście czwarte.

1.2. Orientacja rynkowa – „kosmetyka" czy metamorfoza zarządzania?

Dość powszechnie przyjmuje się, że orientacja rynkowa to trzy grupy związanych ze sobą działań, mianowicie:

1. Gromadzenie (na poziomie całej organizacji) wiedzy rynkowej dotyczącej obecnych i przyszłych klientów.
2. Rozpowszechnianie tychże informacji w ramach organizacji.
3. Reagowanie organizacji na sygnały rynkowe[7].

Orientacja rynkowa oznacza m.in. przywiązywanie dużej wagi do problemu konsumenta i konkurencji, innymi słowy: łączy doświadczenia co najmniej dwóch niezwykle modnych w minionej dekadzie dyscyplin, tj. zarządzania strategicznego i marketingu. Można przyjąć, iż kluczem do zrozumienia jej istoty jest przekonanie o takim zaangażowaniu i postawach pracowników, które pozwolą na poddanie się autonomicznym mechanizmom regulacyjnym rynku. To filozofia prowadzenia biznesu pozwalająca organizacji realizować własne cele i jednocześnie posiadać pewną niepowtarzalną (unikalną) tożsamość, która często przesądza o sukcesie rynkowym.

Należy wyraźnie podkreślić, że problemem jest nie tylko przyjęcie pewnej wizji przez kierownictwo, ale raczej pokonywanie bezwładności rodzącej się w kulturach zbiorowych, usankcjonowanej ewolucją organizacji, przyzwyczajeniami i postawami pracowników, przyjętymi wzorcami zachowań.

W literaturze przedmiotu próby określenia przesłanek prowadzących do przyjęcia w organizacji orientacji rynkowej pozwalają na wyróżnienie następujących podejść związanych z:

- procesem podejmowania decyzji;
- zdobywaniem wiedzy o rynku;
- egzemplifikacją określonych wzorców zachowań (normami i wartościami kulturowymi);
- realizacją odpowiednich rozwiązań strategicznych;
- orientacją na konsumenta.

Orientacja rynkowa to szereg procesów, które dotyczą wszystkich aspektów działalności przedsiębiorstwa[8]. Można więc traktować tego rodzaju podejście (w bardzo szerokim ujęciu) jako proces podejmowania decyzji. Wyróżniamy trzy

[7] Szerzej: A.K. Kohli, B.J. Jaworski, *Market orientation; the construct, research propositions and managerial implications*, „Journal of Marketing" 1990, No 4, s. 1–18.

[8] Szerzej: B. Shapiro, *What the hell is „market oriented"*, „Harvard Business Review" 1988, No 11/12, s. 119–125.

zasadnicze determinanty, które wpływają na ów proces; mamy tu na uwadze sytuację, w której:

1. Informacje o konsumencie przenikają do każdej komórki organizacyjnej przedsiębiorstwa.
2. Decyzje strategiczne i taktyczne podejmowane są w sposób skoordynowany i zintegrowany (międzywydziałowo i międzyfunkcyjnie).
3. Poszczególne piony organizacyjne i komórki podejmują skoordynowane decyzje i realizują je z zaangażowaniem[9].

Pierwszy z wymienionych elementów podkreśla potrzebę (czy wręcz konieczność) poznania tzw. docelowego rynku przedsiębiorstwa oraz stworzenia takich warunków organizacyjnych, które umożliwią przenikanie informacji od konsumenta do każdej komórki funkcjonalnej. Kolejną cechą przedsiębiorstwa zorientowanego na rynek (w analizowanym ujęciu) jest umiejętność podejmowania decyzji strategicznych i taktycznych (operacyjnych) międzyfunkcyjnie i międzywydziałowo, tak aby minimalizować ewentualną sprzeczność celów funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych. Tylko silne więzi wewnątrz przedsiębiorstwa mogą wzmocnić wzajemną komunikację, koordynację działań i zaangażowanie pracowników firmy w realizację celów ekonomicznych i rynkowych.

Śledząc literaturę przedmiotu, można zresztą dojść do zaskakującego wniosku. Otóż powodem dezintegracji szeregu procesów zarządczych często bywa nieuzasadniona moda na przywiązywanie szczególnej wagi do określonych działań. Tak było z fascynacją japońskimi modelami zarządzania, popularnością działań marketingowych czy widoczną w ostatnim okresie fascynacją logistyką. Być może więc uporządkowanie wiedzy na temat orientacji rynkowej lub też usystematyzowanie działań, które zawierają się w interesującym nas podejściu, pozwolą na powrót do źródeł, gdzie równie ważne dla sukcesu ekonomicznego są dbałość o koszty, jak i wiedza o rynku.

Na sposób zdobywania wiedzy o rynku składają się nie tylko deklarowane potrzeby i preferencje konsumentów, ale także inne czynniki kształtujące decyzje wyboru, takie jak: rejestracja działań konkurencji, regulacje prawne, technologia czy siły przyrody. Warto dodać, że przedsiębiorstwa powinny podejmować próby przewidywania przyszłych potrzeb konsumentów, mimo że ich zaspokojenie wymagać może upływu kilku lat. Istotnym problemem jest w tym przypadku sam proces gromadzenia wiedzy – nie wystarczą klasyczne techniki analizy rynku, takie jak: ankiety, panele konsumentów, analiza raportów sprzedaży itp., nawet jeśli wdrożone są zintegrowane systemy informatyczne.

Należy jednocześnie bardzo wyraźnie podkreślić, że gromadzenie wiedzy o rynku w tym ujęciu nie należy wyłącznie do kompetencji działu marketingu,

[9] Ibidem, s. 120–122.

ale do wszystkich funkcjonalnych pionów przedsiębiorstwa: produkcji, finansów, badań i rozwoju oraz pionu personalnego. Stąd też w przedsiębiorstwie musi istnieć mechanizm zapewniający sprawne rozsyłanie informacji do wszystkich komórek organizacji. Uzasadniona jest więc teza, że przystosowanie się przedsiębiorstwa do rynku uzależnione jest od sposobu i poziomu komunikacji między elementami struktury organizacyjnej.

Gromadzenie i rozpowszechnianie wiedzy to, w analizowanym ujęciu, zaledwie warunek dostateczny przyjęcia orientacji rynkowej. Warunkiem koniecznym jest odpowiednia reakcja na ową wiedzę. Innymi słowy, jest to dostosowywanie czynników produkcyjnych, procesów operacyjnych i projekcyjnych w przedsiębiorstwie do gromadzonych, przetwarzanych i analizowanych informacji o rynku.

Jeszcze innym spojrzeniem na istotę orientacji rynkowej jest podkreślenie roli odpowiedniego kreowania kultury organizacyjnej. Zdaniem wielu autorytetów z zakresu nauk o zarządzaniu kultura organizacji jest tym elementem, który do tej pory nie był brany pod uwagę przy poszukiwaniu źródeł (czynników) wzrostu efektywności organizacji, mimo że od wielu lat naukowcy i praktycy zwracali nań uwagę. Wydaje się, że w określonych sytuacjach rozwoju gospodarki rynkowej kultura organizacji może przesądzać o przyjęciu orientacji rynkowej.

John D. Narver i Stanley F. Slater twierdzą, że orientacja rynkowa składa się z trzech wzorców zachowań:

1. Orientacji na konsumenta.
2. Orientacji na konkurencję.
3. Koordynacji międzyfunkcyjnej[10].

Zrozumienie konsumenta to przede wszystkim przyswojenie informacji o nim i o czynnikach wpływających na jego system wartości. To także poznanie ograniczeń, z jakimi on się spotyka. Orientacja na konkurencję to, rzec by można, klasyczne podejście do poznawania atutów i słabości aktualnych oraz potencjalnych konkurentów. To również gromadzenie i interpretacja informacji o potencjale konkurencyjnym, np. w wymiarze technologicznym. Koordynacja międzyfunkcyjna oznacza taką koordynację działań, która pozwala wykorzystać zasoby organizacji do tworzenia odpowiedniej dla konsumenta wartości (produktów lub usług). Jest to silnie związane z podkreśleniem znaczenia każdego pracownika firmy w kreowaniu wartości tworzonej przez organizację, a ocenianej przez konsumenta na rynku. Oznacza to m.in. wzrost świadomości korzyści, jakie przynosi współpraca między poszczególnymi pionami organizacyjnymi.

Bardzo często podkreśla się, że przedsiębiorstwo, które chce odnieść sukces w grze rynkowej, potrzebuje odpowiedniej strategii. Jest to w zasadzie jedyna

[10] Szerzej: J.D. Narver, S.F. Slater, *The effect of market orientation on business profitability*, „Journal of Marketing" 1990, No 10, s. 21 i nn.

droga prowadząca do osiągnięcia celu, którym jest zapewnienie długoterminowej egzystencji firmy na rynku. Odpowiednie decyzje, jakie należy podjąć, są przedmiotem procesu planowania strategicznego.

Jak twierdzi H. J. Warnecke, można zidentyfikować cztery podstawowe funkcje planowania strategicznego:

1. Wydajnościową – zapewnia wyższy stopień osiągnięcia celu, wyższą skuteczność ludzkiego działania, względnie ogranicza użycie zasobów.

2. Innowacyjną – zmienia sposób myślenia, podejścia, zachowania, widzenia rzeczy i zjawisk.

3. Koordynacyjną – ułatwia uzgodnienie poszczególnych decyzji, wzajemnie od siebie zależnych czasowo i materialnie.

4. Motywacyjną – umożliwia uzgodnienie wspólnego stanowiska uczestników planowania[11].

We wszystkich funkcjach ważną rolę odgrywają elementy tworzące specyficzną kulturę przedsiębiorstwa; w tym przede wszystkim związane z orientacją na rynek. Takie elementy strategii, jak misja czy wizja rozwoju firmy, to w gruncie rzeczy kształtowanie wspólnego języka czy szerzej: tworzenie najbardziej podstawowych wyobrażeń, czym jest organizacja, czym powinna być w przyszłości, po co istnieje i jakie jest jej miejsce w gospodarce i społeczeństwie.

Kolejna interpretacja orientacji rynkowej związana jest właśnie z procesami tworzenia i implementacji strategii (tab. 1.3). Jednym z przedstawicieli tego podejścia jest R.W. Ruekert. Jego uwaga koncentruje się na określeniu celów strategicznych i dostosowaniu zasobów firmy do tychże celów w kontekście algorytmów decyzyjnych związanych z procesami opracowywania i wdrażania strategii[12].

Analizując różne podejścia do określania roli i kluczowych aspektów orientacji rynkowej, należy podkreślić, że kryteria konstytuujące poszczególne perspektywy są nieostre. W każdym bowiem wymiarze szczególne znaczenie odgrywa konsument, którego pozycja w gospodarce rynkowej jest raczej bezdyskusyjna. Problem tkwi w tym, co uzna się za „punkt ciężkości", za kluczowe elementy analityczne.

Zatem problem definiowania pojęcia „orientacja rynkowa" w świetle tej krótkiej syntezy poglądów pozostaje otwarty. Poważnym utrudnieniem jest pojawianie się i upowszechnianie pojęć, które stosuje się zamiennie. Mamy tu na uwadze m.in. takie terminy, jak „orientacja marketingowa", „orientacja na klienta", *clientelling*, „efektywna obsługa klienta" itp. Kwestią fundamentalną są jednak nie tyle zagadnienia natury semantycznej, ile to, czy rzeczywiście

[11] H.J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 71.

[12] Szerzej: R.W. Ruekert, *Developing a market orientation: an organizational strategy perspective*, „International Journal of Research in Marketing" 1992, No 9, s. 225–245.

przyjęcie orientacji rynkowej jest pewnym powszechnym wzorcem zachowań przedsiębiorczych i czy przynosi ono stosowne korzyści.

Tabela 1.3

Rola i kluczowe aspekty orientacji rynkowej w świetle literatury przedmiotu

Kluczowe aspekty	Reprezentatywni autorzy
Proces podejmowania decyzji	R. Glazer, A. M. Weiss, B. Shappiro
Zdobywanie wiedzy o rynku	G. Avolonitis, S. Gounaris, J.W. Cadogan, A. Diamantopoulos, J.A. Siguaw, S. Hart, G. Hooley, J.E. Lynch, J. Shepherd, B.J. Jaworski, A.K. Kohli, E. Maltz , F. Selnes
Kreowanie określonych wzorców zachowań (norm i wartości kulturowych)	J.W. Cadogan, A. Diamantopoulos, J.A. Siguaw, J.C. Narver, S.F. Slater, J.K. Han, K. Namwoon, R.K. Srivastava
Realizacja określonych rodzajów strategii	G.S. Day, P. Nedungadi, H. Gatignon, J.B. Xuereb, R.E. Morgan, C.A. Strong, C. Moorman, R.W. Ruekert, F.E. Webster
Orientacja na konsumenta	R. Desphande, J.U. Farley, J.A. Siguaw, G. Brown, R.E. Widing

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B.A. Lafferty, G.T.M. Hult, *A synthesis of contemporary market orientation perspectives*, „European Journal of Marketing" 2001, No 1/2, s. 95.

Mając na uwadze temat, chcemy zwrócić uwagę, że niektóre z wymienionych pojęć pojawiły się jako efekt badań nad racjonalizacją i optymalizacją procesów logistycznych, które pomijają, a czasami nawet zupełnie ignorują działania i funkcje marketingowe. Być może przyczyną tego stanu rzeczy jest sprowadzanie roli marketingu do funkcji o stosunkowo marginalnym znaczeniu. Paradoksalnie – do wniosku o kluczowej roli wiedzy o rynku w procesach zarządczych dochodzi się często drogą nazbyt okrężną, np. korzystając z oprogramowania z zakresu CRM, czy studiując opracowania dotyczące organizacji uczącej się. Nieco szersze spojrzenie na rynek, tak jak proponuje to teoria marketingu, pozwala dużo szybciej dostrzec kluczowe dla powodzenia firmy zagadnienia.

1.3. Determinanty orientacji rynkowej

B.J. Jaworski i A.K. Kohli zwracają uwagę, że pewne cechy struktury organizacyjnej, takie jak wysoka centralizacja i brak silnych związków między komórkami organizacyjnymi, stanowią istotne bariery przyjęcia orientacji rynkowej[13]. Problem ten bardzo szeroko analizuje L.C. Harris[14].

[13] Szerzej: B.J. Jaworski, A.K. Kohli, *Market orientation: antecedents and consequences*, „Journal of Marketing" 1993, vol. 57, No 2, s. 53–57.

[14] Szerzej zob. L.C. Harris, *The organizational barriers to developing market orientation*, „European Journal of Marketing" 2000, No 5/6, s. 598–624.

Przywołany autor sformułował kilka interesujących hipotez badawczych, które, naszym zdaniem, warto przytoczyć. Przykładowo: założył, że silne związki (zależności) między elementami struktury powinny wpływać pozytywnie na poziom (stopień) orientacji rynkowej; podobny wpływ mają również niski poziom centralizacji i formalizacji zadań[15]. Centralizację można zdefiniować m.in. jako brak dzielenia się odpowiedzialnością za podejmowanie decyzji wewnątrz organizacji i zakres uczestnictwa w niej członków organizacji. Natomiast formalizacja w działaniach organizacji to istnienie określonych reguł, relacji administracyjnych, sposobów komunikacji, norm, procedur i sankcji.

Badania L. C. Harrisa są o tyle cenne, że zostały przeprowadzone na dość dużej próbie przedsiębiorstw handlowych, które z założenia powinny być najbliżej klienta. Okazuje się jednak, że występuje wiele barier, właśnie natury organizacyjnej, które przeszkadzają w rozwoju orientacji rynkowej. Jeśli weźmiemy pod uwagę poziom działań operacyjnych i aspekty personalne, to można wymienić siedem tego rodzaju przeszkód:

1. Apatię.
2. Brak motywacji.
3. Brak kompetencji.
4. Fluktuację kadr.
5. Sztywny podział zadań.
6. Ignorancję pracowników szczebla wykonawczego.
7. Brak wsparcia ze strony kierownictwa[16].

Nasze obserwacje i badania w zasadzie potwierdzają te wnioski[17]. Rzeczywiście, w wielu przedsiębiorstwach brak odpowiedniej motywacji, satysfakcji i zaangażowania hamują rozwój orientacji rynkowej. W warunkach polskich dodatkowym problemem jest wzrastająca obawa przed utratą pracy. To, co w opinii kierownictwa jest dobre dla firmy, niekoniecznie musi być pozytywnie oceniane przez personel i niekoniecznie pracownicy przedsiębiorstwa wyrażą na ten temat swoją opinię. Kreatywność i zaangażowanie, jeśli nie są wsparte odpowiednim systemem motywacyjnym i delegowaniem uprawnień, zawsze zostaną zastąpione bezwładem organizacyjnym i zniechęceniem. Wiele osób ma świadomość tego, co należałoby zrobić, aby poprawić np. wizerunek firmy w oczach klientów, ale nie podejmuje stosownych działań, tłumacząc to słabą pozycją, jaką zajmują w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Osobnym problemem jest fluktuacja kadr czy wspomniany już brak stabilizacji zatrudnienia (dotyczy to np. przedsiębiorstw polskich). W niektórych przed-

[15] Ibidem, s. 607.

[16] Szerzej: L.C. Harris, *Barriers to market orientation: the view from the shop floor*, „Marketing Intelligence & Planning" 1998, No 3, s. 224.

[17] Szerzej: D. Potwora, Determinanty, przejawy i skutki orientacji rynkowej a sukces przedsiębiorstwa [maszynopis rozprawy doktorskiej, Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2002].

siębiorstwach zbyt i sprzedaż hurtową zastępuje się sprzedażą bezpośrednią. Młodzi ludzie, którzy bardzo chętnie podejmują tego rodzaju pracę (często jest ona związana z dysponowaniem samochodem, nielimitowanym czasem pracy, pracą w terenie), po pewnym czasie stwierdzają, że obietnice szybkich awansów stosowane jako jeden z głównych elementów systemu motywacyjnego dotyczą tylko pojedynczych przypadków. Pracodawca doskonale sobie zdaje sprawę, że po jakimś czasie wydajność zatrudnionego na takich warunkach pracownika zaczyna spadać. Zabezpieczeniem jest podpisywanie umów o dzieło, zlecenia czy umów o pracę na czas ograniczony. Po kilku, kilkunastu miesiącach umowa z takim pracownikiem – jeżeli nie zostanie przedłużona – ulega rozwiązaniu, ale zerwane zostają także więzi, jakie w okresie zatrudnienia powstały w relacji pracownik–klienci.

W przyjęciu orientacji rynkowej nie pomaga także wąskie definiowanie zadań pracowników działu sprzedaży. Konieczność integracji i koordynacji zadań sprawia, że od pracowników przedsiębiorstwa zorientowanego na rynek wymaga się dużej elastyczności w przejmowaniu zadań. Bardzo szybko zrozumieli to Japończycy, którzy, szkoląc personel, kładą szczególny nacisk na uniwersalizację. To prawda, że współczesna gospodarka wymaga daleko idącej specjalizacji, ale nie można doprowadzić do sytuacji, w której byt przedsiębiorstwa uzależniony jest od kwalifikacji i umiejętności jednej osoby.

Lloyd C. Harris zwraca także uwagę na zagadnienie rzadko omawiane w opracowaniach dotyczących zarządzania – na ignorancję personelu. W polskich przedsiębiorstwach, szczególnie na początku lat 90., dodatkowo dochodziło przyzwyczajenie – druga natura człowieka, jakże przeciwna wszelkim zmianom. Problem tkwi nie tylko w postawach pracowniczych, ale także w słabym wsparciu kierownictwa. Chodzi nie tylko o niewłaściwe systemy motywacyjne, ale także brak szkoleń czy zachęt do permanentnego podwyższania kwalifikacji. W ten sposób dochodzimy do kolejnego czynnika sprzyjającego rozwojowi orientacji rynkowej, mianowicie postawy zarządu. Jest to także jedna z kluczowych barier rozwoju orientacji rynkowej.

W relacjach między postawą *top managementu* a przyjmowaną przez przedsiębiorstwo orientacją tkwi, zdaniem niektórych, sens podejścia do omawianej problematyki. Przykładowo, R. Chaganti i R. Sambharya podkreślają, że orientacja organizacji uzależniona jest przede wszystkim od zdolności i zaangażowania kadry kierowniczej. Bardzo podobną opinie znajdujemy w raporcie zespołu pod kierownictwem V. Wong. Z kolei w badaniach E.E. Messikomera można spotkać się z tezą, że kadra kierownicza często opowiada się za orientacją rynkową, ale jej zachowanie świadczy o czymś zupełnie innym[18].

Trudność nie polega na przekonaniu zarządu do zaakceptowania tej orientacji, ale raczej na wspomnianym już przezwyciężeniu bezwładu poddawania

[18] Ibidem, s. 149.

się kulturze korporacji – bezwładu, który szczególnie charakteryzuje osoby pozbawione wyobraźni i unikające podejmowania ryzykownych decyzji.

Tu dochodzimy do kolejnego elementu, który ostanowi przeszkodę w przyjęciu orientacji rynkowej, mianowicie stylu zarządzania. Bardzo ciekawe są w tym zakresie wyniki badań L.C. Harrisa i E. Ogbonny.

Autorzy rozpatrywali trzy style kierowania: uczestniczący, wspomagający, instrumentalny (*participative leadership, supportive leadership, instrumental leadership)*. W konkluzji stwierdzili, że blisko 27% zmian w orientacji rynkowej może być wyjaśnionych poprzez analizę stylów kierowania. Empirycznie potwierdzona została teza, że styl kierowania jest jedną z determinant orientacji rynkowej. Przeszkodą jest, oczywiście, podejście instrumentalne, natomiast kierowanie uczestniczące i wspomagające pozytywnie wpływają na rozwój przedmiotowej orientacji[19]. Dodatkowo wartość studiów L.C. Harrisa i E. Ogbonny podnosi zwrócenie uwagi na rolę lidera (*manager*) i efekty uzyskane z przyjęcia określonego stylu kierowania, które pomagają także wyjaśnić, dlaczego proces rozwoju kultury zorientowanej na rynek w niektórych przedsiębiorstwach jest prawie niezauważalny.

Można więc stwierdzić, że kultura przedsiębiorstwa, podobnie jak jego praktyki i postępowanie, to zmienna, którą można odpowiednio sterować w celu osiągnięcia wewnętrznej spójności w poszukiwaniu źródeł synergii o charakterze strategicznym. Dlatego nie można traktować orientacji rynkowej jako czegoś, co przedsiębiorstwo posiada lub nie. Orientacja rynkowa jest wynikiem procesu ewolucji przedsiębiorstwa, na który wpływają zmiany w otoczeniu i przeobrażenia zachodzące w samym przedsiębiorstwie. Oczywiście, w ramach takiego procesu modyfikowana musi być przyjęta strategia firmy wraz z jej podstawowymi elementami – wizją, misją, celami i środkami służącymi ich realizacji. Podstawowym zadaniem osób zarządzających jest zapewnienie wewnętrznej spójności nowych programów i ich korelacji ze zmianami organizacyjnymi. Wdrażanie nowych strategii zawsze powoduje mniejsze lub większe ingerencje w kulturę organizacyjną. Brak akceptacji dla nowych strategii ze strony pracowników szczebla wykonawczego często stanowi większe zagrożenie aniżeli funkcjonowanie w ramach starych koncepcji.

Rozwój orientacji rynkowej uzależniony jest od polityki, jaką prowadzi zarząd przedsiębiorstwa. Każda reorientacja przedsiębiorstwa wymaga zmian w jego strukturze, rewizji i zmian w przydziale zasobów, przemodelowania sieci informacyjnych itp. Oczywiście, w warunkach całkowitego przekształcenia organizacji szkodzi to istniejącym interesom i często można spotkać się z negatywną reakcją pracowników przedsiębiorstwa w wyniku naruszenia istniejącego *status quo*.

[19] L.C. Harris, E. Ogbonna, *Leadership style and market orientation: an empirical study*, „European Journal of Marketing" 2001, No 5/6, s. 756–757.

Kolejną determinantą jest znaczenie przywiązywane przez zarząd do kluczowych czynników sukcesu. Zwykle wszelkie próby zdefiniowania, czym jest przedsiębiorstwo i w jaki sposób współzawodniczy o rynek, wychodzą „z góry", nie „z dołu". Wiodąca rola naczelnego kierownictwa w kształtowaniu zasad, na których opiera się tożsamość firmy, jest oczywista. Dodając do tego doświadczenie, jakiego z czasem nabywa przedsiębiorstwo – właśnie jeśli chodzi o te kluczowe elementy tworzenia przewagi konkurencyjnej – można postawić tezę, że rozwój orientacji rynkowej jest także wynikiem procesu poszukiwania zasadniczych elementów tworzących przewagę konkurencyjną. Wymaga to m.in. poddania analizie alternatywnych czynników sukcesu. Zasadniczą rolę odgrywa w tym przypadku doświadczenie. Jeśli, na przykład, przedsiębiorstwo w przeszłości czerpało korzyści z roli lidera w zakresie kosztów, to jest wysoce prawdopodobne, że kontrolowanie kosztów zostanie przez przedsiębiorstwo uznane za jeden z kluczowych czynników sukcesu i w rezultacie firma skoncentruje swoje wysiłki na utrzymaniu tego właśnie elementu przewagi konkurencyjnej. W tym przypadku bardzo często powodzenie działań przedsiębiorczych zależy od subiektywnej oceny zarządu; nie byłoby tego problemu, gdyby nie ograniczone zasoby, jakimi dysponuje każda firma.

Wymienione determinanty mają charakter endogeniczny. Na rozwój orientacji rynkowej wpływ mają także właściwości rynku przedsiębiorstwa, m.in. takie jak: stopień wrogości konkurencyjnej, istnienie barier towarzyszących wchodzeniu i opuszczaniu rynku, tempo zmian technologicznych, podział wpływów między głównych uczestników rynku oraz tempo jego rozwoju (i tendencje z tym związane).

John C. Narver i Stanley F. Slater w swoim raporcie stwierdzają m.in., że stosunkowo niewielkie bariery wejścia na rynek (lub jego opuszczenia), zmiany technologiczne, duży wpływ głównych uczestników tworzą nieprzyjazne i burzliwe środowisko, mające negatywny wpływ na wyniki działalności przedsiębiorstwa, wzmacniając jednocześnie związek między orientacją rynkową a wynikami (ekonomicznymi) przedsiębiorstwa[20]. Stąd wniosek, że w takich warunkach przedsiębiorstwa są skłonne przyjąć orientację rynkową. Ci sami autorzy w innych opracowaniach podkreślają, że w przypadku przedsiębiorstw działających w słabych gospodarkach, na stabilnych lub kurczących się rynkach przyjęcie orientacji rynkowej jest bardziej prawdopodobne niż w przypadku przedsiębiorstw działających w silnej gospodarce[21].

W nawiązaniu do koncepcji M. Portera można przyjąć, że w momencie wzrostu pozycji klientów przedsiębiorstwo powinno przyjąć orientację rynkową, po-

[20] J.C. Narver, S.F. Slater, *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*, „Marketing Science Institute", Report No 89–120, Cambridge 1989; cyt. za: G.J. Avolonitis, S.P.Gounaris, *Marketing...*, op.cit., s. 1010.

[21] Ibidem.

nieważ w takich warunkach klienci mają prawo (i korzystają z niego) żądać maksymalnego przystosowania się do ich specyficznych i indywidualnych potrzeb. Podobnie, jeśli chodzi o intensywność konkurencji: są dwie klasyczne opcje w sytuacji wzrostu konkurencyjności – obniżka cen albo zróżnicowanie (ilościowe, jakościowe) produktów. Staje się zatem jasne, że tylko przyjęcie orientacji rynkowej może zapewnić stabilność lub progresję zysków.

1.4. Orientacja rynkowa to nie tylko marketing

Orientacja rynkowa może być postrzegana również jako jedna z trzech fundamentalnych orientacji i sposobów działania przedsiębiorstw na rynku. Takie podejście znajdujemy m.in. w pracy *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*[22]. Jej autorzy zwracają uwagę, że orientacja rynkowa jest ważną podstawą marketingu, a równocześnie uzupełniającym elementem jego charakterystyki. Jednocześnie zaznaczają, że marketing nie powstaje w każdych warunkach rynkowych, lecz tylko w tych, które sprzyjają wykształceniu się orientacji rynkowej przedsiębiorstw[23]. Przyjęcie przez przedsiębiorstwa orientacji rynkowej oznacza, że punktem wyjścia zbioru instrumentów i działań nie są zjawiska wewnętrzne, występujące w przedsiębiorstwie, lecz zjawiska zewnętrzne[24]. Dodajmy, że chodzi tu o dominującą rolę zjawisk rynkowych (jako czynników zewnętrznych), a nie eliminowanie wpływu czynników wewnętrznych.

Dwóm pozostałym orientacjom, mianowicie produkcyjnej i dystrybucyjnej, zdaniem autorów *Marketingu...*, odpowiadają odmienne sposoby działania przedsiębiorstw na rynku. Należy podkreślić, iż sposoby postępowania na rynku przy danym celu działania oraz przy danych zasobach są funkcją warunków rynkowych znajdujących wyraz zarówno w strukturze przedmiotowej rynku, jak również w jego strukturze podmiotowej. W zależności od tychże warunków mogą istnieć różne punkty odniesienia podejmowanych działań[25]. Jeśli takim punktem wyjścia są procesy produkcji i wytwarzania, to można mówić o orientacji produkcyjnej, jeśli rozwiązywanie trudności ze sprzedażą – to o orientacji dystrybucyjnej. Niektórzy autorzy, idąc tym tropem, wyróżniają jeszcze inne sposoby funkcjonowania na rynku – np. orientację na koszty, personel, ochronę środowiska, ale wydaje się, że triada „ orientację produkcyjna–orientacja dystrybucyjna (sprzedażowa)–orientacja rynkowa" (w takiej właśnie kolejności) wyjaśnia w zasadzie większość problemów związanych z różnymi interpretacjami zachowań rynkowych przedsiębiorstw.

---

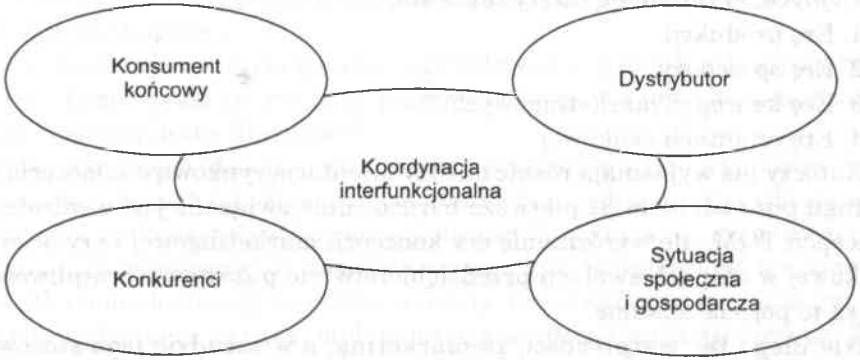
[22] Szerzej: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 45.

[23] Ibidem, s. 37.

[24] Ibidem, s. 39.

[25] Ibidem, s. 45.

Bardzo ciekawie omawia relacje między marketingiem i orientacją rynkową J. J. Lambin. Autor definiuje orientację rynkową jako swoistą filozofię biznesu, obejmującą wszystkich uczestników rynku, i to na wszystkich poziomach wewnątrz organizacji[26]. Stąd można mówić o pięciu składnikach orientacji rynkowej (rys. 1.2).



Rys. 1.2. Składniki orientacji rynkowej według J.J. Lambina
Źródło: J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 87.

Jak pisze J.J. Lambin, zogniskowanie uwagi na końcowym nabywcy ma podstawowe znaczenie w orientacji rynkowej i jest sednem pojęcia „marketing"[27]. W tradycyjnym marketingu nie występuje jednak element koordynacji interfunkcjonalnej, która obejmuje proces rozpowszechniania informacji o rynku wewnątrz organizacji, włączania wszystkich komórek – nie tylko komórek marketingu – do formułowania strategii oraz wykorzystywania perspektywicznych ocen i umiejętności przy ocenie potrzeb klienta. W konkluzji J.J. Lambin stwierdza, że obszar zarządzania rynkowego jest znacznie szerszy niż tradycyjnego zarządzania marketingowego, ponieważ obejmuje kulturę i klimat organizacyjny, a więc czynniki, które najskuteczniej zachęcają do określonych zachowań.

Podobne stanowisko zajmują autorzy wydanego w naszym kraju klasycznego i popularnego podręcznika z zakresu marketingu pt. *Marketing. Pierwsza polska edycja*. Tak jak J.J. Lambin podkreślają, iż kluczowym aspektem orientacji rynkowej jest to, że rozumienie konsumentów i konkurentów wymaga zaangażowania pracowników w całej firmie[28]. Organizacja, która przyjęła orientację

[26] J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 87.

[27] Ibidem, s. 88.

[28] K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing. Pierwsza polska edycja*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 22.

rynkową, skupia swoje wysiłki na ciągłym zbieraniu informacji o potrzebach konsumentów i możliwościach konkurentów, dzieleniu się nią z innymi oddziałami firmy oraz wykorzystaniu jej do tworzenia wartości konsumenckiej[29]. Co ciekawe, autorzy uwagi na temat orientacji rynkowej zamieszczają w części poświęconej etapom ewolucji rynkowo zorientowanych przedsiębiorstw produkcyjnych. Wymieniają cztery takie etapy:

1. Erę produkcji.
2. Erę sprzedaży.
3. Erę koncepcji marketingowych.
4. Erę orientacji rynkowej.

Autorzy nie wyjaśniają różnic między orientacją rynkową a koncepcją marketingu poza zdaniem, iż pierwsza bardzo silnie związana jest z wdrożeniem koncepcji TQM, ale wyróżnienie ery koncepcji marketingowej i ery orientacji rynkowej w etapach ewolucji przedsiębiorstw nie pozostawia wątpliwości, że nie są to pojęcia tożsame.

Nie ulega też wątpliwości, że marketing, a w zasadzie jego stosowanie w przedsiębiorstwie, może stanowić jedną z ważniejszych determinant orientacji rynkowej. Aczkolwiek w tym przypadku mamy do czynienia z klasycznym sprzężeniem zwrotnym.

Marketing jako określona koncepcja działania ma już swoją ponadpięćdziesięcioletnią historię. Jeszcze dłużej funkcjonuje jako dyscyplina akademicka czy przedmiot wykładany na studiach z zakresu biznesu. Według jej założeń przedsiębiorstwa powinny opierać wszystkie swoje działania – zgodnie z pragnieniami, życzeniami oczekiwaniami i potrzebami klientów – na wybranych rynkach docelowych. Jednak „mimo prostoty i logiki marketingu, sprawia on wiele kłopotów, głównie związanych z uzyskaniem oczekiwanych efektów" – zauważa A. Styś i konstatuje dalej: „[...] jest to raczej wynik braku świadomości tego, że orientacja marketingowa w kierowaniu firmą wymaga oparcia się na starej maksymie Einsteina, iż sformułowanie problemu jest daleko bardziej istotne niż jego rozwiązanie[30].

W teorii często zwraca się uwagę na dualny charakter, który marketing ma (lub powinien mieć) w organizacji. Najczęściej postrzegany jest jako orientacja czy też filozofia, która przenika przez proces decyzyjny organizacji, oraz jako jedna z organicznych funkcji przedsiębiorstwa (albo jako seria specyficznych czynności, takich jak: badanie rynku, reklama, proces kształtowania nowego produktu) realizowanych przez dział marketingu. Co prawda jedno podejście nie wyklucza drugiego, ale w sytuacji, gdy np. zbyt duży nacisk kładziony jest na aspekty funkcjonalne, znaczenie marketingu sprowadza się zwykle do działań

[29] Ibidem.

[30] A. Styś, *Marketing w procesie decyzyjnym firmy*, „Marketing i Rynek" 1996, nr 1, s. 5.

operacyjnych, które (traktowane indywidualnie) mają stosunkowo niewielkie znaczenie jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa.

Podejście marketingowe opiera się na trzech fundamentalnych zasadach:

1. Nastawieniu na konsumenta („zorientuj się, czego chce konsument i daj mu to").

2. Koordynacji i integracji firmy („wszyscy jej pracownicy mają wspólny cel – zadowolenie klienta").

3. Nastawieniu na zyski („należy sprzedawać te produkty i usługi, które zapewnią firmie zyski i pozwolą na przetrwanie i rozwój umożliwiający zaspokojenie większej liczby klientów)[31].

Mimo wyraźnego akcentowania w teorii marketingu jego wymiarów praktycznych, w ostatnich latach na łamach literatury przedmiotu pojawiło się wiele wątpliwości co do użyteczności samej koncepcji[32]. Zwraca się m.in. uwagę, że działalność marketingowa w dużej mierze zajmuje się unikaniem konkurencji czy problemami dominacji na rynku, a nie np. suwerennością konsumenta. Poważnym problemem jest też implementacja strategii marketingowych. Zbyt drogie programy marketingowe, w tym dla niektórych polskich przedsiębiorstw, stały się jednym z zasadniczych czynników przesądzających o braku sukcesu rynkowego.

Uwagę, zarówno teoretyków marketingu, jak i praktyków, przyciągają ponadto problemy związane z brakiem efektywności funkcjonowania działów marketingu. W sytuacji gdy znaczna część prac związanych np. z badaniami rynku, prowadzeniem kampanii promocyjnych czy opracowywaniem strategii zlecana jest zewnętrznym podmiotom, staje się oczywiste, że utrzymywanie rozbudowanych działów marketingu mija się z celem. Stąd tylko krok do likwidacji działu marketingu, a to dla wielu oznacza koniec jego przydatności dla przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, że teoria marketingu i jej nowy paradygmat zawierają szereg elementów, bez których trudno wyobrazić sobie skuteczne funkcjonowanie podmiotów rynkowych. Zwróćmy uwagę, że kluczowy problem tkwi nie tyle w niedoskonałości samej koncepcji, która niejako z założenia jest niedoskonała, dotyczy ona bowiem „niedoskonałego" rynku, ale w zarządzaniu (niestety, także niedoskonałymi) organizacjami. Wiemy dobrze, że oprócz genialnych strategii, odpowiednich zasobów, takich jak wiedza, czas czy pieniądze, niezbędny jest jeszcze łut szczęścia, żeby wszystkie te elementy współgrały w tym samym czasie i miejscu.

Niepowodzenia marketingu bardzo często wiążą się z faktem naśladowania tych, którym się udało. Nie jest to jednak najlepszy pomysł na przetrwanie na

[31] W. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1995, s. 218.

[32] Zob. m.in.: F.S. Houston, J.B. Gassenheimer, *Marketing and Exchange*, „Journal of Marketing" 1987, vol. 51; M.J. Thomas, *Marketing – in Chaos or Transition?*, „European Journal of Marketing" 1994, No 3; J. O'Shaughnessy, *Temerarious directions for marketing*, „European Journal of Marketing" 1997, No 9/10.

rynku, tym bardziej że tak naprawdę nigdy nie mamy pełnej informacji, dlaczego jakaś firma osiągnęła sukces.

Podręczniki marketingu przepełnione są przykładami praktycznymi i być może to tworzy wrażenie, że jest sposób na walkę z wszelkimi barierami i trudnościami, z jakimi się spotykamy, prowadząc działalność gospodarczą. O dobrym praktykowaniu marketingu świadczą efekty organizacji, ale niekoniecznie muszą być zauważalne przez postronnego obserwatora. Wadą omawianej koncepcji jest najprawdopodobniej pewien wyidealizowany obraz rzeczywistości z nią związany. Podobnie jak opis rynku doskonałego niewiele ma wspólnego z rzeczywistością, tak i sprowadzenie decyzji do dwóch lub co najwyżej czterech zmiennych stoi w wyraźnej sprzeczności z logiką – albo jej brakiem – praktyki gospodarczej. Autorzy brytyjscy D. Brownlie i M. Saren piszą jednoznacznie: „[...] koncepcja marketingowa jest wyidealizowanym celem, którego żadna firma nie jest w stanie osiągnąć"[33]. Z tym ostatnim zdaniem chyba raczej nie można się zgodzić.

W myśleniu marketingowym dominuje ideologia pragmatyzmu i prostoty, wszystko tak czy inaczej weryfikuje klient – stąd orientacja na klienta, na jego potrzeby, pragnienia, problemy itp. Niestety, nieraz zapomina się o:

– precyzyjnym zdefiniowaniu rynku;

– konieczności koordynacji i integracji marketingu z innymi działaniami;

– konieczności rozwiązywania konfliktów między celami rynkowymi a ekonomicznymi;

– konieczności elastycznego kształtowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw.

Bardzo interesująco na temat niepowodzeń marketingu wypowiada się niemiecki profesor W. F. Liebl. Twierdzi on m.in., że w wielu przedsiębiorstwach menedżerowie marketingu zajęci są codziennymi obowiązkami, jakie narzuca im kierownictwo, niewielu z nich ma czas myśleć o przyszłości i próbować ją planować. Ich działania są zrutynizowane, co stoi w sprzeczności z wymaganiami dynamicznego rynku. Co gorsza, chętnie naśladują działania konkurencji, zaniedbując kreatywność, własną inteligencję i konieczność prowadzenia przez firmę badań rynku. Planując działania marketingowe, często nie są w stanie w sposób kompleksowy ująć całości zagadnień i ustalić priorytetowych celów. Niestety, wielu kierowników rzadko kiedy jest gotowych porzucić własne cele na rzecz celów przedsiębiorstwa. Rzeczą szczególnie charakterystyczną jest poświęcanie dużo czasu na omówienie i przygotowanie planów marketingowych z jednoczesnym marginalnym traktowaniem kontroli wdrażania tychże planów[34].

---

[33] Szerzej: D. Brownlie, M. Saren, *The Four Ps of the Marketing Concept: Prescriptive, Polemical, Permanent and Problematical*, „European Journal of Marketing" 1997, No 4, s. 36.

[34] Szerzej: W.F. Liebl, *Erfolgreiches Marketing – Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg Lech 1992, s. 26–27.

Podobnie brzmią opinie krytyczne innych autorów – szczególnie w odniesieniu do procesów implementacji strategii marketingowych. W przedsiębiorstwach, w których dział marketingu ma zbyt silną pozycję, naturalną tendencją jest dążenie do „przechwytywania" tych obszarów decyzyjnych, które w ten czy inny sposób kojarzone są z marketingiem – dotyczy to m.in. sprzedaży, rozwoju produktu, a nawet kalkulacji cen. Tworzy się w ten sposób wrażenie, że jest w przedsiębiorstwie tylko jedna „kompetentna" komórka odpowiedzialna za orientację na klienta. Konsekwencją tego jest m.in. blokada informacji. Dział marketingu nie otrzymuje np. danych dotyczących sprzedaży i z czasem personel tego działu przestaje interesować się bieżącą sytuacją firmy, a zajmuje się tworzeniem kolejnych wersji strategii czy programów, które opracowywane są na podstawie nieprawdziwych danych i nierealnych wizji. Problemem jest również niejednoznaczne określenie funkcji marketingu w kontekście jego istoty. Przeciwnicy marketingu wskazują, że jeśli nie można zdefiniować pojęcia „marketing" i jego roli w organizacji, to tym bardziej nie można sprecyzować jego funkcji.

Kolejną, ważną barierą jest brak wiary w narzędzia analityczne i techniki planowania. Jest to po części związane z niedoskonałością procesu kształcenia kadr marketingowych, a także z bezgranicznym zaufaniem, jakim coraz częściej obdarza się techniki i systemy komputerowe.

Możliwości gromadzenia, a przede wszystkim przetwarzania informacji są w zasadzie nieograniczone, a mimo to w wielu przedsiębiorstwach efektywność marketingowych systemów informacyjnych pozostawia wiele do życzenia. Sprawność i integracja tych systemów jest jednym z kluczowych wyzwań stojących obecnie nie tylko przed marketingiem, ale przed całym procesem zarządzania firmą.

Brak odpowiedniej kultury organizacyjnej, w tym przede wszystkim brak takich cech u osób odpowiedzialnych za planowanie w przedsiębiorstwie, jak: systematyczność, dyscyplina, wspomniana już wcześniej zdolność analitycznego myślenia czy umiejętność formułowania priorytetowych celów działań, to kolejna istotna przeszkoda we właściwym wykorzystywaniu marketingu.

Mając na uwadze przedstawione problemy, w literaturze przedmiotu coraz częściej akcentuje się walory marketingu jako pewnej filozofii prowadzenia biznesu. Idąc tym tropem, nie zarządza się marketingiem (czy też nie zarządza się marketingowo), ale lansuje się model zarządzania zorientowanego marketingowo.

Trudno nie dostrzec tu wyraźnych jakościowych zmian. Siłą marketingu, szczególnie chętnie akcentowaną w literaturze, było zwrócenie uwagi na to, co dzieje się w otoczeniu przedsiębiorstwa, szczególnie jeśli chodzi o rynek, na którym firma funkcjonuje. Gwałtowne zmiany w samych przedsiębiorstwach, np. reinżynieringi, „zmusiły" jednak kadry kierownicze do bliższego przyjrzenia

się temu, co dzieje się wewnątrz firmy. Odpowiedzią teorii marketingu było pojawienie się tzw. marketingu wewnętrznego, który ma pomóc kadrze kierowniczej w przezwyciężaniu organizacyjnych i mentalnościowych barier wdrażania nowych pomysłów i koncepcji marketingowej. Problem jednak w tym, że często przeciwstawia się marketing innym funkcjom przedsiębiorstwa. Rzecz chyba tkwi nie tyle w przezwyciężaniu barier, ile w zrozumieniu istoty współczesnych procesów rynkowych. W węższym znaczeniu oznacza to m.in. wyjaśnienie pracownikom firmy konieczności osiągania kompromisu pomiędzy zadowoleniem konsumenta a realizacją celów ekonomicznych przedsiębiorstwa czy osobistych zatrudnionego personelu.

Wydaje się więc, że większą wagę powinno się przywiązywać do twórczego rozwoju koncepcji marketingowych aniżeli lansowania jej ideologii. Innymi słowy, nie chodzi o dodawanie do działań czy strategii kolejnego przymiotnika, ale wykorzystanie tych elementów marketingu, które pomogą w realizacji określonych koncepcji.

„Klasyczny" – rzec by można – marketing (jako koncepcja teoretyczna) zaczął się dynamicznie rozwijać w Stanach Zjednoczonych w latach 50. Bardzo interesująco charakteryzuje ówczesne jego elementy J. McCaan:

1. Najważniejszy jest rynek, który musi być duży i jednolity, ponieważ istnieje tylko jeden plan marketingowy dla całego rynku. Każdy klient traktowany jest w ten sam sposób.

2. Kolejnym ważnym elementem jest technologia przesyłania informacji, która jest podstawą masowego marketingu jako nośnika informacji, poprzez który firmy mogą porozumiewać się ze swoimi rynkami zbytu.

3. Niezbędna jest odpowiednia struktura organizacyjna, dzięki której relatywnie mała liczba kierowników do spraw marketingu może planować i wykonywać programy rynkowe przynoszące miliony dolarów.

4. Marketing uzależniony jest od gospodarki ery produkcji masowej, w której:

– klienci są skłonni kupować produkty identyczne lub bardzo podobne do kupowanych przez ich sąsiadów;

– warunki produkcyjne są przystosowane do produkcji milionów identycznych dóbr[35].

Jest rzeczą oczywistą, że wymienione elementy współcześnie w zasadzie nie występują. Były one, co prawda, podstawą ery przemysłowej, ale w erze informacji są zastępowane przez cztery wzajemnie ze sobą powiązane „rewolucje", mianowicie: globalizację, rozwój technologii informatycznych i sieci, segmentację hierarchii, „odkrycie" gospodarki ery informacji. To, co jeszcze kilka lat temu

[35] J. McCann, *The Changing Nature of Consumer Goods Marketing & Sales*, Duke University, 1995 [www.duke.edu/~mccann/cpg/cg-chg-htm].

było szczególną właściwością marketingu, a więc m.in.: zorientowanie na klienta, na zewnętrzne czynniki otoczenia, uporządkowanie wszystkich elementów służących realizacji celów rynkowych itp., dzisiaj odnajdujemy w szeregu innych koncepcjach – np. we wspomnianym już CRM . Stąd też osoby odpowiedzialne za marketing nie mogą uzurpować sobie prawa do spełniania roli jedynego ośrodka w organizacji, który „rozumie" i zna potrzeby klienta oraz w pełni panuje nad rynkiem przedsiębiorstwa. Charakter przeobrażeń, ich intensywność i zmieniające się opcje w działaniach marketingowych na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat sprawiają, że można wyróżnić trzy zasadnicze podejścia do marketingu, będące efektem jego ewolucji. Mamy tu na uwadze tzw. marketing transakcyjny, strategiczny i partnerski.

Zastanawiając się nad przyczyną niepowodzeń marketingu w ostatnich latach, dochodzi się do wniosku, że główny problem to brak odpowiednich kompetencji czy wręcz wiedzy na temat zjawisk i procesów, które rządzą interesującą nas koncepcją. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest swego rodzaju „narzędziowe" podejście do implementacji marketingu. Bardzo często kadry zarządzające interesują tylko procedury, techniki, metody opracowania kolejnych strategii, planu marketingowego czy systemów wspierania sprzedaży. Mówiąc o instrumentach marketingu, myśli się przede wszystkim o badaniu (w sensie proceduralnym) rynku i kreowaniu pożądanych zachowań konsumentów (w sensie instrumentalno-czynnościowym), zapominając o osobach, które tego rodzaju działania wykonują i od których zależy powodzenie przedsięwzięć gospodarczych. Naszym zdaniem, tego rodzaju błędy wykluczone są tylko wtedy, gdy porzuci się koncepcje, w których próbuje się w ten czy inny sposób manipulować konsumentami; kiedy kierownictwa przedsiębiorstw dostrzegą, jak ogromne możliwości daje podmiotowe traktowanie konsumentów.

Marketing oferuje w tym zakresie bardzo ciekawe i wartościowe rozwiązanie, jakim jest wspomniana już wcześniej koncepcja tzw. marketingu relacyjnego (partnerskiego). Marketing relacyjny można rozumieć jako kreowanie, rozwijanie i podtrzymywanie wymiany wartości pomiędzy zaangażowanymi stronami, za pomocą czego rozwija się wymiana związków, tak aby zapewnić stałe i trwałe powiązania w sieci dostawców. Poprzez oddziaływanie marketingu relacyjnego przedsiębiorstwo stara się ustanowić długoterminowe, pełne zaufania i zaangażowania oraz zachęcające do współpracy związki z klientami, charakteryzujące się otwartością, prawdziwą troską o dostawę dóbr i usług wysokiej jakości, reakcją na sugestie klienta, uczciwymi interesami i przede wszystkim gotowością, aby poświęcić krótkoterminową korzyść na rzecz korzyści długoterminowych. Dostawcy usiłują stworzyć i wzmocnić stałe więzi ze swoimi klientami; celem nie jest próba maksymalizacji korzyści z każdej indywidualnej transakcji, ale ustanowienia solidnych, niezawodnych i, nade wszystko, trwałych związków z ludźmi, których obsługują. Marketing relacyjny to przede wszystkim rozwój

organizacyjny i utrzymanie związków z konsumentami przynoszących wzajemną satysfakcję, osiągane poprzez całkowitą integrację informacji i jakościowych systemów zarządzania, wzmocnienie obsługi, przygotowanie odpowiedniej misji i strategii.

Warto podkreślić także, że w omawianej koncepcji zakłada się nie tylko rozpoznawanie, nawiązywanie, utrzymywanie i wzmacnianie związków z klientami i dostawcami z zyskiem, tak żeby cele wszystkich grup były spełnione, ale również, aby skutecznie funkcjonować, należy rezygnować z niektórych relacji – kiedy jest to konieczne[36].

W próbach określenia istoty marketingu relacyjnego najczęściej padają takie słowa, jak: „sprawiedliwość", „życzliwość", „odpowiedzialność", „zaangażowanie", „pilność" i „zaufanie". Pojęcia te oddają konieczny charakter zmiany podejścia w metodologii marketingu z (ogólnie rzecz ujmując) ilościowego (technicznego) na jakościowy (procesowy). Dążenie do osiągnięcia wielowymiarowych efektów strategicznych i synergicznych we współczesnym zarządzaniu oznacza m.in. konieczność znalezienia wspólnego mianownika (integracji) dla pojawiających się coraz to nowych koncepcji (takich jak: TQM, JIT, ECR, LM, TBM) – zauważa P. Blaik, dodając, że nie zależy to od sfery czy sektora funkcjonowania[37].

Tym wspólnym mianownikiem niewątpliwie jest orientacja na procesy. W marketingu można mówić o czterech zasadniczych procesach:

1. Strategii marketingowej.
2. Zarządzaniu marketingiem.
3. Rozwoju nowego produktu.
4. Kompleksowej obsłudze klienta.

Podejście procesualne kwestionuje konwencjonalne pojęcia zadań, jakie spełniają poszczególne komórki organizacyjne firmy, stąd też widać wyraźnie, że tylko jeden z czterech wymienionych rodzajów procesów, tj. proces zarządzania marketingiem, należy do sfery bezpośredniego oddziaływania pionu (działu) marketingu. Dział ten odgrywa, co prawda, kluczową rolę również w przypadku sterowania pozostałymi kategoriami procesów, ale dzieli się kompetencjami i uprawnieniami decyzyjnymi z innymi komórkami. Jest to wyraźnie zauważalne w procesach tworzenia i implementacji strategii marketingowej. Proces strategii marketingowej decyduje o wyborze rynku, na który ma wejść przedsiębiorstwo. Wymaga to dokładnego zbadania potrzeb klientów, oszacowania marketingowych atrybutów i słabości oraz określenia celów i wdrożenia strategii służącej wybranemu rynkowi. A wszystko to realizowane jest w ramach

[36] Szerzej na temat definicji marketingu relacyjnego: M.J. Harker, *Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definition*, „Marketing Intelligence & Planning" 1999, No 1, s. 18–19.

[37] P. Blaik, *Orientacja procesualna jako podstawowa przesłanka unowocześniania zarządzania*, „Zeszyty Naukowe" WSZiA, Opole 1999, s. 24.

szerszego kontekstu – strategicznego zarządzania firmą. Plany działań marketingowych muszą uwzględniać np. budowę systemu kompleksowej obsługi klienta, a więc działań związanych m.in. z szacowaniem kosztów, ustalaniem priorytetów, planowaniem dostaw, fakturowaniem oraz świadczeniem usług posprzedażowych. Nie ma możliwości stworzenia takiego systemu bez ścisłej współpracy praktycznie z każdą komórką organizacyjną przedsiębiorstwa. Jednym z kluczowych warunków budowy długoterminowych, wzajemnie satysfakcjonujących związków z klientami jest więc kształtowanie i wzmacniania trwałych (nieodwracalnych) pozytywnych relacji między pracownikami firmy. Efektem kompleksowego podejścia, a takim niewątpliwie jest orientacja na procesy, jest wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, a przecież jest to najczęściej główny cel działań strategicznych.

Koncepcja marketingu relacyjnego, m.in. jako pewna specyficzna forma orientacji na procesy, w dużej mierze opiera się na doświadczeniach marketingu usług. Dlatego warto przytoczyć kilka uwag, jakie na temat uwarunkowań procesu świadczenia usług sformułował jeden z twórców „nordyckiej szkoły marketingu" Ch. Grönroos:

1. Firmy usługowe nie posiadają produktów, które, zaoferowane, mogą rozwiązać problemy konsumentów, posiadają jednak procesy jako rozwiązanie tych problemów.

2. Z punktu widzenia konsumenta istotne są dwa wymiary, tj. sam proces i jego rezultat (wynik).

3. Proces jako przedmiot oddziaływania marketingu (zamiast produktu) może być analizowany z punktu widzenia jego jakościowych implikacji – percepcja jakości funkcjonalnej (jak dobrze proces funkcjonuje) oraz percepcja jakości technologicznej (jakim rezultatem dla klienta kończy się dany proces). Wpływ na ogólną percepcję jakości ma także wizerunek firmy.

Przynoszący sukcesy marketing dóbr fizycznych wymaga, aby produkt był wystarczająco dobry; sukces w marketingu usług wymaga, aby proces był wystarczająco dobry. Można osiągać dobre wyniki mimo słabości procesów, ale w dłuższej perspektywie zagraża to egzystencji firmy. Polityka rozwoju produktu w przypadku dóbr fizycznych jest najczęściej realizowana przez dział badań i rozwoju. W marketingu usług jest zupełnie inaczej: rozwój procesu świadczenia usług wymaga decyzji i współdziałania wielu komórek organizacyjnych, inwestowania w ludzi, narzędzia, wyposażenie, a także rozwoju wszystkich części interaktywnych i wspomagających elementy konstytuujące ów proces[38].

Marketing relacyjny jako koncepcja pozwalająca na zdecydowanie inne rozłożenie akcentów w działaniach marketingowych (wspomniane już przejście z zarządzania marketingiem na rzecz zarządzania przedsiębiorstwem zorien-

[38] Ch. Grönroos, *Marketing services: the case of a missing product*, „Journal of Business & Industrial Marketing" 1998, No 4/5, s. 335.

towanym marketingowo) to także zupełnie nowe podejście w odniesieniu do personelu w tworzeniu oferty rynkowej przedsiębiorstwa. Wiele osób reprezentujących firmę tworzy jej wartość w oczach klientów w różnych procesach: dostawy, edukacji konsumenta, serwisu, rozpatrywania skarg itp. Tylko niektórzy z nich zaangażowani są bezpośrednio w procesy sprzedaży. W kwestii dostarczenia odpowiedniej wartości klientowi obecnie równie istotne są technologia i wiedza, którą posiadają i wykorzystują wszyscy pracownicy firmy (osadzone w rozwiązaniach technicznych) czy też sposób, w jaki firma dysponuje czasem klienta.

W konwencjonalnym podejściu do personelu tego rodzaju czynniki albo są nieuwzględniane, albo traktowane tylko jako uzupełnienie najważniejszych atrybutów zasobów ludzkich. Indywidualne podejście do konsumenta, konieczność uwzględnienia coraz bardziej zróżnicowanych pragnień i życzeń powodują, że w nowoczesnym zarządzaniu marketingowym można korzystać nie tylko z doświadczeń marketingu usług, ale także marketingu realizowanego na rynku dóbr przemysłowych. Każdy klient wymaga indywidualnego podejścia. Spektakularnym przykładem mogą być działania firmy Levi Strauss & Co. Ten znany producent markowej odzieży zaproponował szycie spodni na miarę. Niewątpliwie, miało to przede wszystkim wydźwięk promocyjny, ale należy także docenić, jak wielką pracę organizacyjną musiano wykonać w przedsiębiorstwie, żeby sprostać tysiącom zamówień na precyzyjniej niż do tej pory sformułowane zamówienia od klientów.

Konieczność różnicowania oferty asortymentowej i tzw. serwicyzacja produktów paradoksalnie może zmienić podejście do rozumienia rynku. W przypadku dóbr fizycznych różni konsumenci mogą, co prawda, postrzegać produkt na różne sposoby, ale sam produkt nie zmienia się, stąd pojęcie rynku – miejsca spotkania podmiotów reprezentujących podaż i podmiotów reprezentujących popyt na określone dobro. W marketingu relacyjnym, podobnie jak w przypadku usług, mamy do czynienia z bardziej skomplikowanym podejściem. W większości transakcji wymiennych, przynajmniej w fazie wstępnej procesu świadczenia usługi, nie bardzo wiadomo, czego oczekuje klient; a co z tym związane – jakie zasoby, w jakim wymiarze i konfiguracji powinny być wykorzystane, żeby go usatysfakcjonować. Firmy motoryzacyjne zrozumiały to wiele lat temu, dlatego przygotowują standardowy model, który w tej swojej podstawowej wersji praktycznie nigdy nie jest sprzedawany.

Konieczność poszukiwania nowej koncepcji w odniesieniu do narzędzi marketingowych wynika także z dostrzegania istotnej roli wsparcia osób (*part-time marketers*), które nie są bezpośrednio zaangażowane w proces obsługi klienta, ale kreują politykę organizacji, i to nie tylko w odniesieniu do marketingu. Nic więc dziwnego, że w lansowanym obecnie modelu marketingu, niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa, zakres odpowiedzialności za decyzje marketingowe

obejmuje zatem nie tylko osoby pracujące w dziale marketingu, ale praktycznie we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Zarówno dział marketingu, jak i dział sprzedaży nie są w stanie zająć się wszystkimi czynnościami składającymi się na działania marketingowe. Musi to być brane pod uwagę przez zarząd firmy, bowiem tylko poprzez odpowiedni dobór kadr i szkolenie można profesjonalnie przygotować cały personel do spełniania funkcji marketingowych.

Problemy prawidłowego funkcjonowania działów marketingu biorą się m.in. stąd, że nie sposób umieścić wszystkich działań marketingowych w jednym pionie. Przydzielenie zadań innym komórkom organizacyjnym rodzi pewne problemy, np. brak przejrzystości, ale generalnie wpływa bardzo korzystnie – wzmacnia się bowiem orientację rynkową. W efekcie może się okazać również, że im bardziej marketing wkomponowany jest w proces produkcji i dostaw, tym mniejsza jest potrzeba wyodrębniania działów marketingu.

I jeszcze jeden element wart podkreślenia – koncepcja rynku wewnętrznego (klienta wewnętrznego) i totalne zarządzanie jakością (które raczej nie jest częścią marketingu) pozwalają na połączenie podejścia koncentrującego się na produkcji i sposobów myślenia zorientowanych na marketing. Te dwa czynniki stanowią pomost między zachowaniami kierowanymi przez technologie a tymi, które kierowane są przez rynek. Tak więc w pewnym sensie przeciwstawne orientacje prowadzą do tego samego celu: klient otrzymuje produkt wysokiej jakości i satysfakcję z jego dostarczenia. Pod jednym wszakże warunkiem – jak zauważa E. Gummeson – gdy optymalna kompozycja elementów marketingu staje się marketingiem relacji, a zarządzanie marketingiem jest zastąpione zarządzaniem przedsiębiorstwem zorientowanym na marketing[39], czyli jest zastąpione zarządzaniem, którego fundamentalną cechą jest integracja nie tylko marketingu i logistyki, ale także szeregu innych procesów zarządczych.

Literatura

Addis M., Podestà S., *Long life to marketing research: a postmodern view*, „European Journal of Marketing" 2005, No 3/4.

Avlonitis J., Gounaris S.P., *Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis*, „European Journal of Marketing" 1999, No 11–12.

Blaik P., *Orientacja procesualna jako podstawowa przesłanka unowocześniania zarządzania*, „Zeszyty Naukowe", WSZiA, Opole 1999.

Brownlie D., Saren M., *The Four Ps of the Marketing Concept: Prescriptive, Polemical, Permanent and Problematical*, „European Journal of Marketing" 1997, No 4.

Castro C.B., Armario E.M., Sánchez del Rio M.E., *Consequences of market orientation for customers and employees*, „European Journal of Marketing" 2005, No 5/6.

[39] Szerzej: E. Gummeson, *Marketing – orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer*, „European Journal of Marketing" 1991, No 1, s. 74.

Fritz W., *Market orientation and corporate success: findings from Germany*, „European Journal of Marketing" 1996, No 8.

Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.

Gray B.J., Hooley G.J, *Market orientation and service firm performance – a research agenda*, „European Journal of Marketing" 2002, No 9–10.

Grönroos Ch., *Marketing services: the case of a missing product*, „Journal of Business & Industrial Marketing" 1998, No 4/5.

Gummeson E., *Marketing – orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer*, „European Journal of Marketing 1991, No 1.

Harker M.J., *Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definition*, „Marketing Intelligence & Planning" 1999, No 1.

Harris L.C., *Barriers to market orientation: the view from the shop floor*, „Marketing Intelligence & Planning"1998, nr 3.

Harris L.C., Ogbonna E., *Leadership style and market orientation: an empirical study*, „European Journal of Marketing" 2001, No 5/6.

Harris L.C., *The organizational barriers to developing market orientation*, „European Journal of Marketing" 2000, No 5/6.

Houston F.S., Gassenheimer J.S., *Marketing and Exchange*, „Journal of Marketing" 1987, vol. 51;

Jaworski B.J., Kohli A.H., *Market orientation: antecedents and consequences*, „Journal of Marketing" 1993, vol. 57, No 2.

Kohli A.K., Jaworski B.J., *Market orientation; the construct, research propositions and managerial implications*, „Journal of Marketing" 1990, No 4.

Lado N., Maydeu-Olivares A., Rivera J., *Measuring market orientation in several populations*, „European Journal of Marketing" 1998, No 1–2.

Lafferty B.A., Hult G.M., *A synthesis of contemporary market orientation perspectives*, „European Journal of Marketing" 2001, No 1–2.

Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Liebl W.F., *Erfolgreiches Marketing – Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg Lech 1992.

McCann J., *The Changing Nature of Consumer Goods Marketing & Sales*, Duke University, 1995 [www.duke.edu/~mccann/cpg/cg-chg-htm].

Narver J.C., Slater S.F., *The effect of market orientation on business profitability*, „Journal of Marketing" 1990, vol. 5, No 10.

Narver J.C., Slater S.F., *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*, Marketing Science Institute, Report No 89–120, Cambridge 1989.

Nickels W., *Zrozumieć biznes*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1995.

O'Shaughnessy J., *Temerarious directions for marketing*, „European Journal of Marketing" 1997, No 9/10.

Piercy N., *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.

Piercy N., *W poszukiwaniu doskonałości – charakterystyka profesorów szkół biznesu*, [w:] *Społeczno-ekonomiczne aspekty integracji*. Red. nauk. Z.M. Nowak, W. Potwora, M. Duczmal, Wyższa Szkoła Zarzadzania i Administracji w Opolu, Opole 2000.

Potwora D., *Determinanty, przejawy i skutki orientacji rynkowej a sukces przedsiębiorstwa* [maszynopis rozprawy doktorskiej, Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2002].

Przybyłowski K., Hartley S. W., Kerin R. A., Rudelius W., *Marketing, Pierwsza polska edycja*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Ruekert R. W., *Developing a market orientation: an organizational strategy perspective*, „International Journal of Research in Marketing" 1992, No 9.

Salavou H., Baltas G., Lioukas S., *Organisational innovation in SMEs. The importance of strategic orientation and competitive structure*, „European Journal of Marketing" 2004, No 9/10.

Shapiro B., *What the hell is „market oriented"*, „Harvard Business Review" 1988, No 11/12.

Styś A., *Marketing w procesie decyzyjnym firmy*, „Marketing i Rynek" 1996, nr 1.

Thomas M., *Marketing – in Chaos or Transition?*, „European Journal of Marketing" 1994, No 3.

Warnecke H.J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Piotr Blaik

Rozdział 2
Struktura i efektywność zarządzania logistyczno-marketingowego

2.1. Logistyka i marketing a zarządzanie

Wielość definicji oraz interpretacji i form zastosowania pojęć „logistyka" i „marketing" stwarza także rozmaitość interpretacji pojęć „zarządzanie logistyczne" i „zarządzanie marketingowe" oraz wzajemnych relacji między nimi. Możliwości interpretacji ujawniają się m.in. w następującym kontekście[1]:

– kwestii, czy zarządzanie logistyczne i zarządzanie marketingowe stanowią odpowiednio części składowe logistyki i marketingu czy nadrzędne w stosunku do nich;

– koncepcji logistyki i koncepcji marketingu rozpatrywanych jako podsystemy strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem;

– określonych wymiarów zarządzania (funkcjonalnego, instytucjonalnego, instrumentalnego), jak również ich konkretnych przejawów.

Problem, czy zarządzanie logistyczne i zarządzanie marketingowe stanowią części logistyki lub marketingu, czy też stanowią rozwinięte nadrzędne wobec tych pojęć formuły zarządzania, wynika, jak się wydaje, z włączania funkcji i czynności zarządzania prawie wszystkich koncepcji logistyki i marketingu do logistyki i marketingu.

Pojęcia zarządzanie logistyczne lub zarządzanie marketingowe mogą być interpretowane zasadniczo w sposób dwojaki. W pierwszym wypadku traktowane są jako zarządczo zorientowane komponenty logistyki bądź marketingu, tj. funkcje zarządzania rozpatrywane jako ich części składowe. Wtedy pojęcia logistyka i marketing stosowane są w sensie zarządzania logistycznego

[1] Por.: B. Mikus, *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorierties Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003, s. 20.

i zarządzania marketingowego. W drugim wypadku zarządzanie logistyczne lub zarządzanie marketingowe bywają rozumiane jako zorientowane na logistykę nadrzędne płaszczyzny zarządzania w sensie zarządzania logistyką lub zarządzania marketingiem[2], odpowiedzialne za kształtowanie i logistyki, i marketingu (systemów i procesów logistycznych oraz marketingowych) jako obiektów zarządzania. Ta interpretacja jest jednak stosunkowo rzadko stosowana i jako taka może w przyszłości tracić na znaczeniu[3].

W świetle wielości definicji i interpretacji możliwe do wyodrębnienia i przyjęcia koncepcje logistyki i marketingu oraz związane z tym ich tendencje i fazy rozwojowe wydają się być miarodajną podstawą określonych możliwości wyjaśnienia i zrozumienia zarządzania logistycznego i zarządzania marketingowego (rys. 2.1).

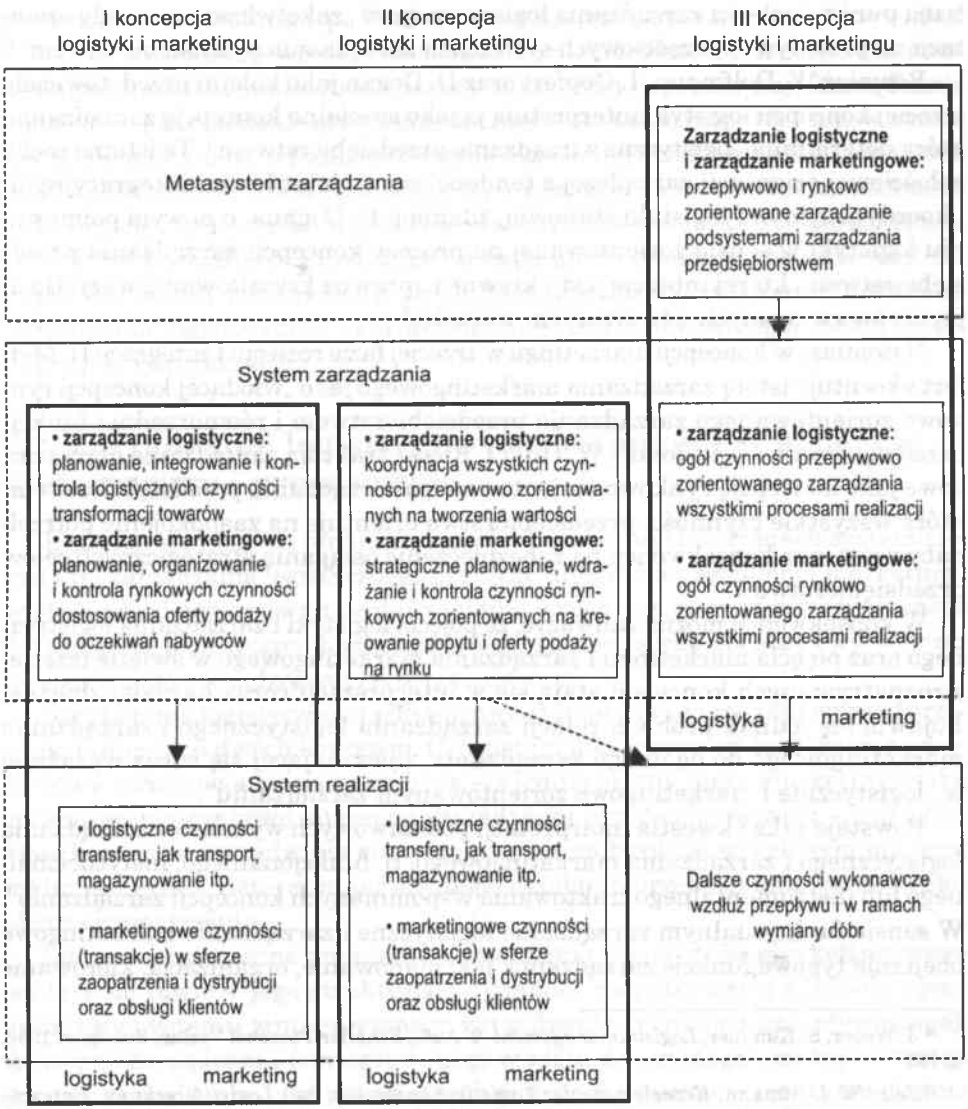
Zarządzanie logistyczne i zarządzanie marketingowe w świetle pierwszej koncepcji logistyki i marketingu można by interpretować jako funkcjonalnie (procesowo) zorientowane na kształtowanie przepływów towarów bądź transakcji rynkowych części logistyki i marketingu.

Druga z zasygnalizowanych na rys. 2.1 koncepcja logistyki i marketingu różni się od pierwszej silniejszym zaakcentowaniem koordynacyjnych i strategicznych (kreatywnych) funkcji zarządzania w procesie tworzenia wartości w sferze przepływów towarów i działalności rynkowej. Podkreślanie kreatywnego i ogólnego (z punktu widzenia przedsiębiorstwa) charakteru funkcji zarządzania w ramach tej koncepcji oznacza nie tylko zmianę punktu ciężkości wspomnianych funkcji, lecz także relatywnego znaczenia zarządzania logistycznego i zarządzania marketingowego jako zarządczo i integracyjnie zorientowanych komponentów logistyki i marketingu.

W przypadku trzeciej z przytoczonych na rys. 2.1 koncepcji logistyki i marketingu chodzi natomiast o „czyste" funkcje zarządzania, których obiektem kształtowania są zarówno podsystemy realizacji, jak i podsystemy zarządzania

[2] Por.: H.-Ch. Pfohl, *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, [tłumaczenie J. Janyga; *Słowo wstępne* J. Wojtczak), Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998; R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 9–10.

[3] Nieco inny pogląd prezentuje w tym zakresie J. Wojtczak, który w *Słowie wstępnym* tłumaczonej książki H.-Ch. Pfohla stwierdza m.in.: „W niemieckim oryginale «Logistikmanagement» może oznaczać zarówno «zarządzanie logistyką», «zarządzanie w logistyce», jak i «zarządzanie logistyczne». Aczkolwiek w polskiej terminologii upowszechniło się pojęcie zarządzania logistycznego, podobnie jak zarządzania marketingowego, to z punktu widzenia poprawności językowej pojęcie to budzi istotne wątpliwości. [...] Ponieważ prof. Pfohl wprost pisze o podsystemach i systemach logistycznych, zatem przyjęto, że odpowiednikiem niemieckiego «Logistikmanagement» jest «zarządzanie logistyką»". Zob.: H.-Ch. Pfohl, *Zarządzanie logistyką*... op.cit., s. VII–VIII. Nie wdając się w bliższą polemikę w tym zakresie, warto zauważyć, że w świetle szczegółowej interpretacji różnorodnych definicji wyjaśniających istotę pojęcia współczesnej logistyki, jak również w kontekście zarządczego i zintegrowanego (w skali przedsiębiorstwa i rynku) podejścia H. Pfohla do logistyki, przytoczone stanowisko J. Wojtczaka można uznać za co najmniej kontrowersyjne.



Rys. 2.1. Zarządzanie logistyczne i zarządzanie marketingowe jako współzależne koncepcyjnie części składowe logistyki i marketingu

Źródło: Opracowanie na podstawie: B. Mikus, *Strategisches Logistikmanagement. Einmarkt-, prozess- und ressourcenorierties Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003, s. 19–23; H. Meffert, *Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung*, Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994, s. 3–5

przyporządkowane systemowi zarządzania i metasystemowi zarządzania przedsiębiorstwem. Wychodząc z tej koncepcji logistyki, J. Weber i S. Kummer upa-

trują punkt ciężkości zarządzania logistycznego w „zakotwiczeniu zasady orientacji na przepływy w częściowych systemach zarządzania przedsiębiorstwem"[4].

Również W. Delfmann, I. Göpfert oraz D. Dogan jako kolejni przedstawiciele trzeciej koncepcji logistyki interpretują ją jako specjalną koncepcję zarządzania, która determinuje logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem[5]. Te istotne cechy całościowej orientacji zarządczej z tendencjami i zdolnościami integracyjnymi i koordynacyjnymi logistyki stanowią, zdaniem D. Dogana, o nowym pojmowaniu logistyki w sensie zorientowanej na procesy koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, której intencją jest aktywne i sprawne kształtowanie wszystkich procesów związanych z tworzeniem wartości[6].

Natomiast w koncepcji marketingu w trzeciej fazie rozwoju i integracji H. Meffert akcentuje istotę zarządzania marketingowego jako „wiodącej koncepcji rynkowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem i równorzędnej funkcji przedsiębiorstwa"[7]. Podobnie W. Hill i I. Rieser traktują zarządzanie marketingowe jako koncepcję rynkowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem, która wszystkie czynności przedsiębiorstwa orientuje na zaspokojenie potrzeb nabywców, a w konsekwencji na zabezpieczenie osiągania strategicznych celów przedsiębiorstwa[8].

W konsekwencji można zauważyć, że pojęcia logistyki i zarządzania logistycznego oraz pojęcia marketingu i zarządzania marketingowego w świetle trzeciej z rozpatrywanych koncepcji stają się w interpretacji coraz bardziej zbieżne. Pojawia się jednak problem relacji zarządzania logistycznego i zarządzania marketingowego do ogólnego zarządzania, ujawniającej się coraz wyraźniej w „logistycznie i marketingowo zorientowanym zarządzaniu".

Powstaje także kwestia interpretacji podstawowych wymiarów zarządzania logistycznego i zarządzania marketingowego, tj. funkcjonalnego, instytucjonalnego lub instrumentalnego traktowania wspomnianych koncepcji zarządzania[9]. W sensie funkcjonalnym zarządzanie logistyczne i zarządzanie marketingowe obejmują typowe funkcje zarządzania, jak: planowanie, organizacja, kierowanie

---

[4] J. Weber, S. Kummer, *Logistikmanagement*, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998, s. 159.

[5] Zob.: W. Delfmann, *Kernelemnte der Logistik-Konzeption*, [w:] *Logistiforschung. Entwicklungszüge und Gestaltungsansätze*, H.-Ch. Pfohl (Hrsg.), Berlin 1999, s. 58; I. Göpfert, *Die Anwendung der Zukunftforschung für die Logistik*, [w:] *Logistik der Zukunft – Logistics for the future*, I. Göpfert (Hrsg.), 2. Aufl., Wiesbaden 2000, s. 54 i nn; D. Dogan, *Strategisches Management der Logistik: der logistische Kreis als Antwort auf die neuen logistischen Herausforderungen „Umweltschutz" und „Zeit"*, Peter Lang Verlag GmbH, Frankfurt am Main–Berlin–Bern–New York–Wien 1994, s. 100–102.

[6] D. Dogan, *Strategisches Management...*, op.cit., s. 102.

[7] H. Meffert, *Marketing-Management. Analyse–Strategie–Implementierung*, Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994, s. 3–4.

[8] W. Hill, I. Rieser, *Marketing-Management*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1990, s. 9.

[9] Zob.: B. Mikus, *Strategisches Logistikmanagement...*, op.cit., s. 22–23.

personelem, controlling itp. Funkcje te są dostrzegane i akcentowane – choć z różnym naciskiem – we wszystkich koncepcjach logistyki i koncepcjach marketingu na płaszczyźnie strategicznej, taktycznej i operacyjnej. Zarządzanie logistyczne i zarządzanie marketingowe mogą być także rozpatrywane w sensie instytucjonalnym, tj. z punktu widzenia określonej struktury osób i jednostek kierowniczych (potencjału i kompetencji) w przedsiębiorstwie, odpowiedzialnych za realizację logistycznie i marketingowo zorientowanych funkcji zarządzania. Oprócz funkcjonalnego i instytucjonalnego ujęcia omawianych koncepcji zarządzania istotny jest także ich aspekt instrumentalny, związany z metodami zarządzania logistycznego i marketingowego oraz widocznym trendem do innowacji w tym zakresie.

2.2. Zarządzanie logistyczno-marketingowe w aspekcie systemowym i procesowym

Łączenie się różnych funkcji i procesów logistycznych w ramach systemu logistyki i zarządzania logistycznego oraz jego integracja z systemem marketingu w skali przedsiębiorstwa i rynku znajduje wyraz w koncepcji zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego, stanowiącego podstawowy wymiar nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Zarządzanie logistyczno-marketingowe stanowi swego rodzaju wyraz sprzężenia i integracji dwóch koncepcji, tj. logistyki jako koncepcji zarządzania przekrojowo zorientowanej na przepływy – z jednej strony, oraz marketingu jako zorientowanej rynkowo koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem – z drugiej. Obie koncepcje zarządzania spotykają się na najbardziej wrażliwym miejscu, jakim jest rynek, determinując strategię działania przedsiębiorstwa na rynku zbytu i zaopatrzenia.

Istota i strategiczne znaczenie zarządzania logistyczno-marketingowego wydają się tkwić w jego strukturze i dynamice rozpatrywanej zarówno z perspektywy systemu zintegrowanego zarządzania (rynkowo-przepływowego), koncepcji zarządzania (zintegrowanego modelu decyzyjnego), zintegrowanego procesu zarządzania, jak i specyficznych metodach i instrumentach zarządzania (tab. 2.1).

Dynamiczny rozwój koncepcji logistyki i marketingu oraz ich wielowymiarowa struktura i znaczenie w teorii i praktyce wywołują potrzebę podjęcia próby pogłębionej interpretacji i zobiektywizowania podstawowych aspektów zarządczych zintegrowanej logistyki marketingowej[10].

[10] Już w latach 70. XX w. zaczęto zwracać uwagę, zwłaszcza w literaturze niemieckiej i szwajcarskiej, na nowe i odmienne akcenty w badaniach w stosunku do dotychczasowych, co znalazło wyraz w sformułowaniu założeń i systematycznym opisie koncepcji logistyki marketingowej; zob. m.in.: H.-Ch. Pfohl, *Marketing-Logistik. Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des Warenflusses im*

Tabela 2.1

Podstawowe relacje i właściwości zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego

Podstawowe odniesienia (relacje) logistyki i marketingu	Podstawowe właściwości i wymiary zarządzania logistyczno-marketingowego
Integracja	Zarządzanie logistyczno-marketingowe jako przejaw integracji logistyki i marketingu w zarządzaniu w skali przedsiębiorstwa i rynku
System	Zarządzanie logistyczno-marketingowe jako system (podsystem zarządzania przedsiębiorstwem)
Koncepcja zarządzania	Zarządzanie logistyczno-marketingowe jako dualna (przepływowo i rynkowo zorientowana) koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem
Procesy	Zarządzanie logistyczno-marketingowe jako sieć (struktura) kluczowych procesów zarządczych i transformacyjnych w przedsiębiorstwie
Instrumenty zarządzania	Zarządzanie logistyczne jako podsystem instrumentarium zarządzania (strategiczne i operacyjne aspekty logistyki--mix i marketingu-mix)
Efektywność	Zarządzanie logistyczno-marketingowe jako systemowa orientacja i determinanta efektywności (osiągania przewagi w zakresie efektywności w zarządzaniu przedsiębiorstwem i na rynku)

Źródło: Opracowanie własne.

Powstaje zwłaszcza problem szczegółowej analizy koncepcji logistyki marketingowej oraz jej podstawowych relacji z takimi fundamentalnymi orientacjami, jak podejścia: zarządcze, systemowe, procesowe, efektywnościowe itp. (tab. 2.1), rozpatrywane w skali przedsiębiorstw i rynku. Wspomniane relacje i odniesienia determinują w konsekwencji wielość istotnych wymiarów współczesnej logistyki marketingowej, a w szczególności jej wymiary: zarządczy, systemowy, koncepcyjny (kreatywny), procesowy oraz efektywnościowy itp.

Wielość istotnych wymiarów logistyki marketingowej wyznacza z kolei potrzebę ciągłej reinterpretacji konkretnych kwestii merytorycznych, jak i zmieniającego się całego wizerunku i strategicznej roli współczesnego zarządzania logistycznego i zarządzania marketingowego. Stawia to również stale nowe wyzwania pod adresem współczesnej praktyki przedsiębiorstw, gdzie podstawą przewartościowań i innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu powinno być m.in. szerokie wykorzystanie zjawiska synergii, wychodzącego naprzeciw poszukiwaniu nowych obszarów i sposobów bardziej kreatywnego i efektywnego gospodarowania środkami, i aktywnego kształtowania współzależnych czynników oraz procesów gospodarowania.

---

modernen Markt, Distributions-Verlag, Mainz 1972; J. Krulis-Randa, *Marketing-Logistik. Eine systemtheoretische Konzeption der betriebliche Warenverteilung und Warenbeschaffung*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1977.

Eksponowanie i enumeracja przytoczonych relacji oraz wymiarów integrujących się współcześnie logistyki i marketingu ma w dużej mierze charakter umowny i otwarty, a przedstawiona bliższa ich interpretacja może stanowić kolejny przyczynek do pogłębienia płaszczyzny dyskusji w polskiej literaturze w tym zakresie. Sądzą, że może to wskazywać równocześnie kierunek dalszych poszukiwań do znalezienia koncepcji i instrumentów, za pomocą których logistyczne i marketingowe myślenie i działanie mogłyby być w sposób innowacyjny i kompleksowy oraz długofalowy „wmontowane" w strukturę i gospodarkę polskich przedsiębiorstw.

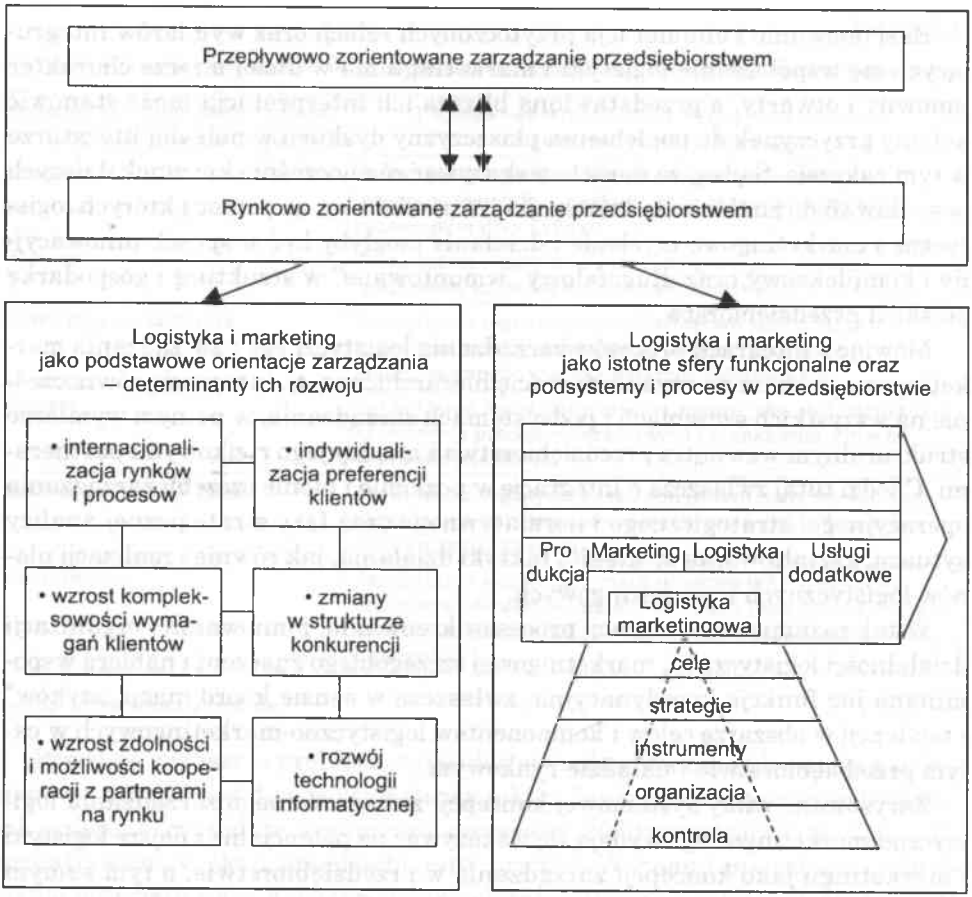
Mówiąc o integracji procesów zarządzania logistycznego i zarządzania marketingowego, mam na myśli integrację hierarchiczną, tj. integrację równocześnie na wszystkich szczeblach i podsystemach zarządzania, w pełnym wymiarze strukturalnym wewnątrz przedsiębiorstwa i między jego rynkowymi partnerami. Chodzi tutaj zwłaszcza o integrację w poziomie i pionie szczebli zarządzania operacyjnego, strategicznego i normatywnego oraz fazy strategicznej analizy sytuacji, kształtowania strategii i taktyki działania, jak również realizacji planów logistycznych i marketingowych.

W tak rozumianej integracji procesów kreowania, planowania i organizacji działalności logistycznej i marketingowej szczególnego znaczenia nabiera wspominana już funkcja koordynacyjna, zwłaszcza w sensie koordynacji „styków" i tendencji w obszarze celów i komponentów logistyczno-marketingowych w całym przedsiębiorstwie i układzie rynkowym.

Zarysowane ramy systemowej koncepcji zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego wydają się wskazywać na potencjalne miejsce logistyki i marketingu jako koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie, a tym samym określać zakres i proces integracji oraz wkomponowania w strukturę zarządzania przedsiębiorstwem i system tworzenia wartości.

W tym kontekście można uznać współczesną logistykę i marketing jako dualne koncepcje i podsystemy zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem (rys. 2.2). Oznacza to traktowanie logistyki i marketingu jako istotne lub nawet główne orientacje i kryteria zarządzania oraz ich interpretację i usytuowanie w sensie realnym jako równorzędnych sfer funkcjonalnych oraz podsystemów zarządzania i zintegrowanych procesów w przedsiębiorstwie (w łańcuchu tworzenia wartości).

Integracja w sferach operacyjnych, strategicznych, a także normatywnych decyzji w systemie logistyki i marketingu oraz przedsiębiorstwa – znajdująca odzwierciedlenie w realnej pozycji i wkomponowaniu logistyki i marketingu w strukturę organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem (integracja kompetencji) – umożliwia skuteczną orientację na przyszłe, długofalowe działania oraz wykorzystanie jego potencjałów efektywności i sukcesu.



Rys. 2.2. Zarządzanie logistyczno-marketingowe jako dualna koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: H. Meffert, *Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung*, Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994, s. 5; P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Wydanie 2 zmienione, PWE, Warszawa 2001, s. 184.

Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia z chwilą uwzględnienia współczesnych przesłanek determinujących rozwój i proces integracji logistyki z marketingiem, a także wzrost ich strategicznego znaczenia w zarządzaniu oraz w zintegrowanym łańcuchu i systemie tworzenia wartości dodanej dla klienta i dla przedsiębiorstwa.

Mówiąc o logistycznie i marketingowo zorientowanym zarządzaniu, mam na myśli takie przyporządkowanie i wkomponowanie logistyki i marketingu w systemową koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, w której orientacja przepływowa i rynkowa stanowiłyby podstawowe kryterium zarządzania. Takie podejście oznacza integrację zasad oraz procesów logistycznego i marketingo-

wego myślenia, jak również działania z każdym i w ramach każdego szczebla zarządzania, a zarządzanie logistyczno-marketingowe jako podsystem systemu zarządzania przedsiębiorstwem w sposób istotny determinuje jego hierarchię wartości[11].

Interpretując system zarządzania logistyczno-marketingowego w aspekcie zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem, można stwierdzić, że jest to całokształt zagadnień merytorycznych wiążących się z wyznaczeniem celów logistyczno-marketingowych przedsiębiorstwa (oraz metodami ich osiągania), usystematyzowanych w sposób odpowiadający ogólnej logice przebiegu procesów zarządzania. Innymi słowy, jest to logiczny ciąg decyzji i działań składający się na proces kreowania oraz kształtowania strategicznej koncepcji logistyki i marketingu w przedsiębiorstwie, a także w układzie jego partnerów rynkowych, oraz proces realizacji tej koncepcji w odpowiednio ukształtowanych formach organizacyjnych, przy wykorzystaniu właściwych instrumentów kierowania i kontroli[12] (rys. 2.3).

Zintegrowane zarządzanie logistyczno-marketingowe – jak każdy złożony proces decyzyjny – przebiega w wielu wzajemnie powiązanych fazach, wyznaczających jego dynamiczną strukturę, rozciągającą się na obszary kreowania, konkretyzacji i racjonalizacji oraz zastosowania. Obszar decyzji i komponenty związane z kreowaniem, skonkretyzowanej w planie, koncepcji działań logistycznych i marketingowych są ukierunkowane na zdefiniowanie oraz odkrycie nowych możliwości w sferze zintegrowanych przepływów i rynku. Obszar i działania związane z konkretyzacją i racjonalizacją procesu zarządzania logistyczno-marketingowego obejmują systematyczną analizę oraz optymalny wybór lub kombinację podstawowych instrumentów realizacji planów oraz strategii logistycznych i marketingowych. Do elementów obszaru zastosowania strategii logistycznych i marketingowych oraz logistyki-mix i marketingu-mix należą natomiast ich bezpośrednie wdrożenie i organizacja, systemy kierowania i przedsięwzięcia związane z kontrolą.

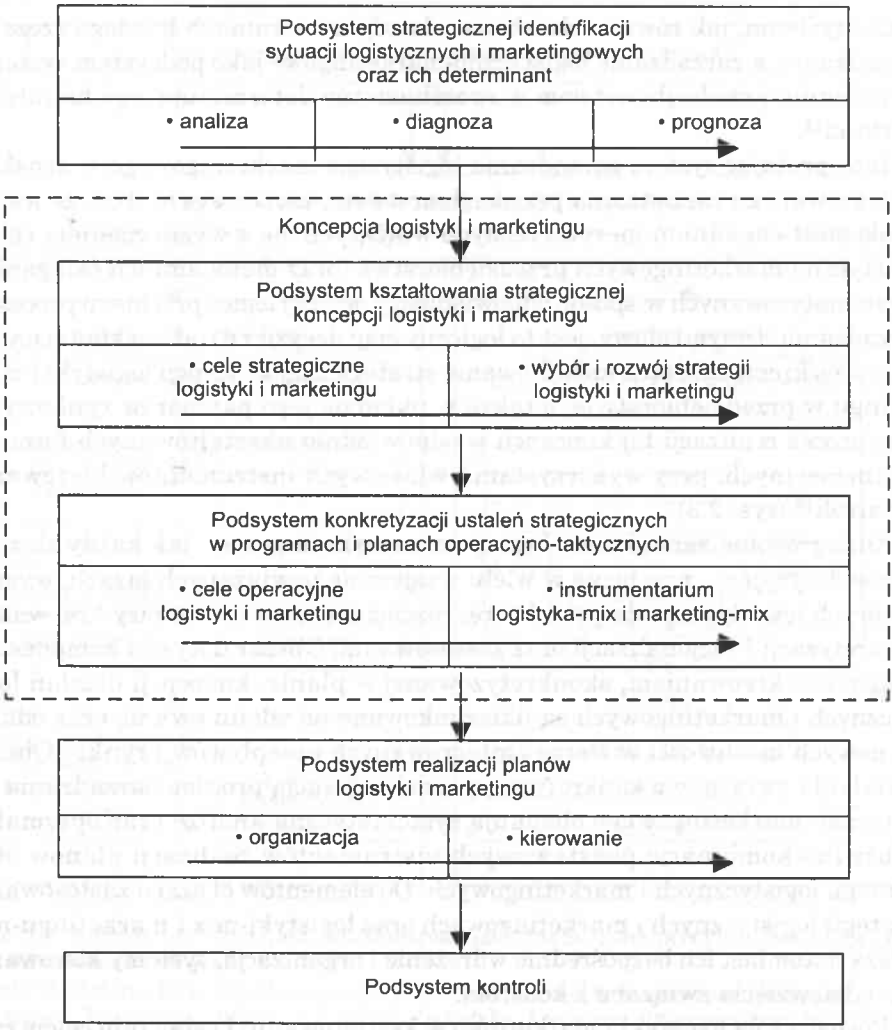
Rosnąca rola logistyki i marketingu w kształtowaniu i osiąganiu celów rynkowo-ekonomicznych przedsiębiorstwa powinna znaleźć swoje wyraźne odbicie w strukturze zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem, zarówno w jego warstwie normatywnej i strategicznej, jak i operacyjnej.

Zakres i możliwości oddziaływania logistyki i marketingu na podstawowe sfery zarządzania i działania przedsiębiorstwa przedstawiono na rys. 2.4.

Skuteczność oddziaływania logistyki i marketingu jako orientacji oraz komponentów zarządzania zależy m.in. od stopnia ich zintegrowania z całkowitym

[11] Por.: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wydanie 2 zmienione, PWE, Warszawa 2001, s. 259–260.

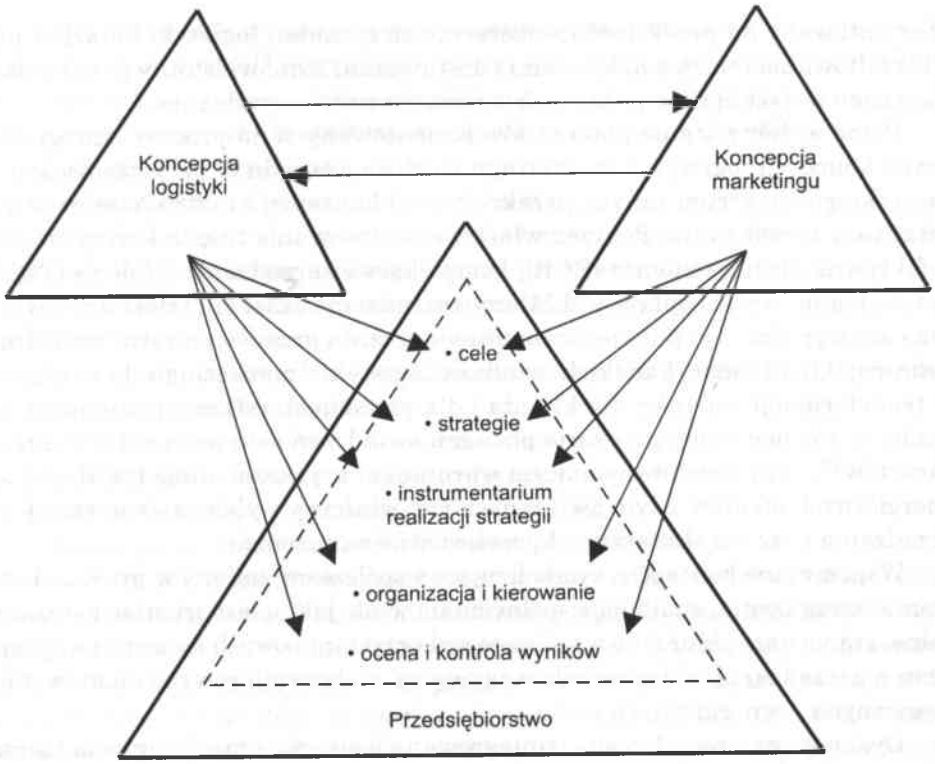
[12] H. Meffert, *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, Wiesbaden 1986, s. 34–39.



Rys. 2.3. Ogólna struktura systemu zarządzania logistyczno-marketingowego
Źródło: Opracowanie własne.

układem funkcji i procesów zarządzania przedsiębiorstwem, realizacji wynikających z nich zadań (będących zintegrowanymi podsystemami zarządzania) oraz realnego wpływu na podstawowe sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oznacza to, że zorganizowany system logistyczno-marketingowy determinuje nie tylko, jak już podkreślano, przebieg procesów w sferze operacyjnej, lecz także wpływa na kształtowanie celów i strategii przedsiębiorstwa.

Centralne miejsce w systemie zarządzania przedsiębiorstwem zajmuje podsystem wartości, tworzący podstawę dla całokształtu działań zarządczych przed-



Rys. 2.4. Zakres i możliwości oddziaływania koncepcji logistyki i marketingu na podstawowe sfery zarządzania w przedsiębiorstwie
Źródło: Opracowanie własne.

siębiorstwa. System wartości – determinowany m.in. przez zarządzanie logistyczno-marketingowe jako przekrojową koncepcję i zbiór narzędzi wspomagania zarządzania – określa daną orientację i filozofię przedsiębiorstwa (misję przedsiębiorstwa, cele kierunkowe, ogólne normy i wartości) dla wszystkich podsystemow zarządzania oraz sfer, procesów i zaangażowanych potencjałów. Wspomniane podsystemy zarządzania i procesy czerpią z systemu wartości odpowiednie impulsy działania.

Wszystkie procesy w przedsiębiorstwie powinny być – zgodnie z wymogami efektywności zarządzania – zorientowane na kształtowanie i realizację takich celowych wielkości (wartości), jak: podniesienie poziomu obsługi, racjonalizacja kosztów, zwiększenie jakości, redukcja czasu, zwiększanie stopnia przejrzystości działania itp.

Przeniesienie logistycznych i marketingowych zasad myślenia i działania na całościowe zarządzanie przedsiębiorstwem i kształtowanie jego procesów zapewnia koncentrację na centralnych procesach tworzenia w nim wartości.

Zorientowane na przyszłość rozszerzenie sfery zadań logistyki i marketingu (kształtowanie relacji z nabywcami i dostawcami) stanowi istotny przejaw skutecznego wspomagania procesowo zorientowanego zarządzania.

Pełne wykorzystanie potencjałów zorientowanych na procesy zintegrowanych koncepcji logistyki i marketingu możliwe jest jednak przy zastosowaniu szerokiego spektrum innych przekrojowych koncepcji i instrumentów wspomagania zarządzania. Poprzez właściwe zastosowanie takich koncepcji, jak: efektywna obsługa klienta (ECR), kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), zarządzanie wyszczuplające (LM) czy zarządzanie czasem (TBM) itp., zwiększa się wyraźnie, co potwierdzają doświadczenia przedsiębiorstw zachodnioeuropejskich i amerykańskich, zdolność logistyki i marketingu do tworzenia i transformacji wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa, ujawniającej się m.in. w równoczesnej poprawie poziomu świadczeń oraz sytuacji w zakresie kosztów[13]. Przy czym decydującym warunkiem uzyskania długotrwałych i synergicznych efektów z tym związanych jest właściwy wybór instrumentów zarządzania oraz ich skuteczne i konsekwentne wdrożenie.

Wspomniane koncepcje, symbolizujące współczesne zmiany w procesie i systemie zarządzania, znajdują wspólny mianownik, jakim jest orientacja procesualna, stanowiąca „klucz" do wspólnego wykorzystania owych koncepcji wspomagania zarządzania w dążeniu do osiągnięcia wielowymiarowych efektów strategicznych i synergicznych.

Dyskusja nad współczesną, zintegrowaną logistyką i marketingiem (zarządzaniem logistyczno-marketingowym) oraz innymi nowymi koncepcjami i narzędziami zarządzania (ECR, TQM, TBM itp.) powinna się zatem koncentrować w większym stopniu na wymogach rozwoju oraz wykorzystaniu orientacji procesualnej i zarządzaniu kluczowymi procesami i potencjałami. Bez zrozumienia bowiem istoty i roli podejścia procesualnego zastosowanie wspomnianych koncepcji i metod nie wywołuje pożądanych, istotnych zmian w systemie zachowań i strukturze przedsiębiorstwa, a tym samym nie determinuje w oczekiwanym stopniu długotrwałego rozwoju.

Procesowy wymiar rzeczywistości przedsiębiorstwa jest immanentnie związany z koncepcjami logistyki i marketingu, w których zasady i treści reengineeringu[14] znajdują swój wyraźny ślad. Reengineering w logistyce i marketingu znajduje swój wyraz w innowacyjnych aspektach koncepcji logistyki marketingowej – jego urzeczywistnienie wydaje się mieć szczególne znaczenie, gdyż kompozycja taka może stanowić systemową determinantę unowocześnienia systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

[13] Zob.: H. Baumgarten, A. Wiegand, *Managementtrends und -entwicklungen in der Logistik. Ergebnisse der Untersuchung Trends und Strategien in der Logistik 2000*, Technische Universität Berlin, Bundesvereinigung Logistik, Berlin 1997, s. 12–29.

[14] Zob.: K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1998, s. 36.

W kontekście dokonującej się współcześnie transformacji struktur procesów w przedsiębiorstwach[15] szczególnie istotną rolę wydają się odgrywać właśnie procesy marketingu i logistyki z ich różną strukturą cząstkową, jak:

– identyfikacja oraz kształtowanie rynku i preferencji klientów;
– komunikacja z rynkiem;
– kreowanie idei produktu i oferty rynkowej;
– optymalizacja struktury użyteczności (korzyści) dla klientów oraz optymalizacja struktury kosztów w relacji klienci–przedsiębiorstwo;
– projektowanie i formułowanie strategii rynkowej;
– pozycjonowanie oferty podażowej na rynku;
– kreowanie i doskonalenie rynkowych potencjałów tworzenia wartości dodanej oraz sukcesu przedsiębiorstwa;
– marketingowa i logistyczna obsługa klienta;
– realizacja zamówień w kolejnych sferach przepływów;
– magazynowanie i gospodarowanie zapasami;
– uzgadnianie i kształtowanie systemów przepływów itp.

Procesy te mają charakter dynamiczny, tworzą części składowe struktury całego systemu marketingu i logistyki, synchronizujące ze sobą poszczególne czynności i przedsięwzięcia, i jako takie stanowią określoną orientację i przejawy zarządzania problemami rynku oraz przepływami zmierzającymi do osiągnięcia podstawowych celów. Zmiany procesów logistycznych i marketingowych mogą być jednak tylko wtedy skutecznie wdrożone, kiedy ideę tę wspierają zespoły decyzyjne na wszystkich szczeblach zarządzania w przedsiębiorstwie.

2.3. Integracja rynkowych procesów zarządczych logistyki i marketingu w zarządzaniu łańcuchem wartości

Uznanie logistyki i marketingu jako zintegrowanych podsystemów zarządzania przedsiębiorstwem oznacza przyjęcie systemowej orientacji na strategiczne kształtowanie logistyczno-marketingowego systemu kreowania i dostarczania wartości w skali przedsiębiorstwa i zintegrowanego układu rynku.

Marketing obejmuje w tym ujęciu całokształt czynności i instrumentów, których bezpośrednim celem jest rozpoznanie, określenie i kreowanie potencjałów rynkowych efektów i sukcesu przedsiębiorstwa. Dominującą perspektywą, leżącą u podstaw działalności marketingu, jest kreowanie wartości dodanej dla klienta. Orientacja na potrzeby klienta powinna stanowić nienaruszalną domenę działalności przedsiębiorstwa, zwłaszcza w trudnych, pod względem koniunkturalnym i strukturalnym, okresach i sytuacjach rynkowych.

[15] Szerzej: P. Blaik, *Logistyka*... op.cit., s. 93.

To założenie znajduje w ostatnich latach odzwierciedlenie w nowym podejściu do marketingu, ujawniającym się we wzroście znaczenia tzw. marketingu relacyjnego względnie zarządzania relacjami rynkowymi (*Relationship Marketing* względnie *Relationship Management*). Wieloaspektowy sposób podejścia do rynku w ramach koncepcji zarządzania relacjami klientów (*Customer Relationship Management*) oznacza odejście od dominującego często dotąd krótkookresowego sposobu traktowania orientacji rynkowej[16].

W warunkach zaostrzającej się konkurencji zarządzanie relacjami klientów (CRM) odgrywa decydującą rolę w kreowaniu rynku przedsiębiorstwa poprzez silniejsze związanie z nim aktualnych oraz pozyskiwanie nowych nabywców. Przedsiębiorstwa skupiają się w związku z tym przede wszystkim na kształtowaniu najbardziej opłacalnych, w sensie długofalowym, powiązań z klientami oraz na tworzeniu dodatkowych korzyści dla klientów (wartości dodanej) i zdobywaniu tym samym przewagi wobec konkurentów. Centralnym obszarem działań i innowacji staje się w szczególności: stosowanie zintegrowanych systemów informacji w kompleksowym zarządzaniu wszystkimi istotnymi i zorientowanymi na klientów procesami, dyferencjacja w sferze komunikacji i świadczeń logistycznych oraz dbałość o trwałość powiązań z klientami.

W logistyce natomiast chodzi głównie o kreowanie i wykorzystanie potencjałów efektywności oraz systemowe wspomaganie, w sensie długofalowym, rynkowej orientacji przedsiębiorstw, a integracja jest zorientowana na tworzenie świadczeń na rzecz klientów wzdłuż całego łańcucha dostaw. Ujawnia się to najpełniej w ramach koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management*)[17]. Założenia jej sprowadzają się zatem do kształtowania procesów przepływów wzdłuż tzw. łańcucha dostaw, który można traktować jako specyficzny – rozpatrywany z perspektywy przenikającej i wykraczającej poza przedsiębiorstwo – łańcuch logistyczny. Zarządzanie łańcuchem dostaw stanowi koncepcję warunkującą optymalizację przepływu towarów, informacji i finansów pod kątem optymalizacji całego systemu od dostawców (kooperantów), poprzez sfery produkcji i handlu, aż do ostatecznych nabywców. Wdrożenie koncepcji SCM idzie w parze z dalszym uelastycznieniem struktur organizacyjnych, wspomagających przenikającą i wychodzącą poza przedsiębiorstwo koordynację i sterowanie. W wyniku wdrożenia filozofii SCM przedsiębiorstwa są w stanie elastycznie reagować na potrzeby klientów i zmiany na rynku.

M. Trumpfheller i E. Hofmann[18], eksponując problem powiązań rynkowych między przedsiębiorstwami, wyodrębniają w ramach koncepcji SCM pojęcie

[16] Zob.: J. Zentes, *Marketing-Effektivität vs. Logistik-Effizienz: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde*, [w:] *Logistik Management. Prozesse, Systeme, Ausbildung*. T. Spengler, S. Voss, H. Kopfer (Hrsg.), Physica-Verlag, Heidelberg 2004, s. 254.

[17] Por.: B. Mikus, *Strategisches Logistikmanagement...*, op.cit., s. 23.

[18] M. Trumpfheller, E. Hofmann, *Supply Chain Relationship Management*, [w:] *Netzkompetenz in Supply Chains. Grundlagen und Umsetzung*. H.-Ch. Pfohl (Hrsg.), Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004, s. 69–71.

„zarządzanie relacjami dostawców" (*Supplier Relationship Management*), dotyczące rozwoju, kształtowania i sterowania powiązaniami przedsiębiorstwa z dostawcami na wszystkich poziomach sieci przepływów. Zarządzanie relacjami dostawców jako kluczowa część koncepcji SCM obejmuje swą strukturą wszystkich uczestników SCM, reprezentujących „podażowy" (zaopatrzeniowy) wymiar relacji w sieci przepływów. Natomiast podstawowym celem koncepcji SRM jest szczegółowa analiza i kształtowanie aktywnych powiązań z dostawcami w kierunku stymulowania i osiągnięcia pożądanego wzrostu wartości dodanej w całym zintegrowanym łańcuchu wartości.

W ramach zintegrowanego łańcucha wartości zasadniczą rolę odgrywa postępująca integracja w procesie tworzenia wartości dodanej dla wszystkich uczestników reprezentujących jego stronę podażową (SRM) i stroną popytową (CRM) (rys. 2.5). Integracja wspomnianych koncepcji zarządzania stanowi istotną podstawę kreowania i optymalizowania, w sensie strategicznym, rynkowych relacji przedsiębiorstw z dostawcami i ostatecznymi nabywcami oraz wzrostu efektywności kluczowych procesów logistyki i marketingu.

Kategorię łańcucha tworzenia wartości dodanej definiuje się w teorii[19] jako ogniwa lub fazy procesu transformacji, w których realizuje się produkt i usługi (świadczenia), począwszy od wykreowania idei produktu i jej transformacji w projekt produktu, pozyskania wyjściowych materiałów i ich transformacji w produkt finalny, aż do ostatecznego jego użycia, tj. do realizacji wartości dla klienta.

Łańcuch tworzenia wartości można traktować jako zintegrowany układ funkcji i elementów składających się na wartość dodaną. Decydujący wpływ na jego podstawową strukturę ma zakres wdrożonych zasad marketingowego oraz logistycznego myślenia i działania, determinujących takie istotne elementy i funkcje, jak: zakres i struktura rynku przedsiębiorstwa, kierunki i struktura dostaw, powiązanie z dostawcami i odbiorcami, pewność zaopatrzenia, poziom i struktura zapasów materiałów i towarów, struktura i kanały dystrybucji towarów, system transportu i magazynowania itp.

Urzeczywistnienie wspomnianych zasad prowadzi do koncepcji marketingowo i logistycznie zorientowanego łańcucha tworzenia wartości[20], w którym optymalizowane będą zwłaszcza relacje (kryteria) kształtowania wartości tworzonej przez logistykę marketingową i związanych z tym kosztów w skali przedsiębiorstwa i rynku. Systemowe rozpoznanie i optymalizacja poszczególnych przyrostów wartości w łańcuchu tworzenia wartości umożliwia identyfikac-

[19] P. Schuderer, *Prozeßorientierte Analyse und Rekonstruktion logistischer Systeme. Konzeption–Methoden–Werkzeuge*, Gabler Verlag, DUV, Wiesbaden 1996, s. 50; H. Klöpper, *Logistikorientiertes strategisches Management. Erfolgspotentiale im Wettbewerb*, Verlag TÜV Rheinland, Köln 1991, s. 121.

[20] Szerzej: P. Blaik, R. Matwiejczuk, T. Pokusa, *Integracja marketingu i logistyki – wybrane problemy*, red. R. Matwiejczuk, Politechnika Opolska, Opole 2005, s. 62–67.

ję, a następnie rozbudowę logistyczno-marketingowych potencjałów sukcesu oraz sformułowanie strategii działania. Istotne znaczenie dla sformułowanych strategii ma zróżnicowanie mechanizmu generowania zamówień w łańcuchu tworzenia wartości. Logistyczno-marketingowa koncepcja ze swoją orientacją na klientów określa zakres indywidualnej realizacji rozpoznanych względnie zdefiniowanych życzeń (preferencji) klienta. Wymaga to odpowiedniego dostosowania struktury łańcucha tworzenia wartości do tych wymagań.

Rozszerzenie struktury łańcucha tworzenia wartości w przedsiębiorstwie na fazy (łańcuchy) tworzenia wartości u jego dostawców i nabywców prowadzi do powstania odpowiedniego systemu tworzenia wartości[21]. Rozszerzony system tworzenia wartości jest zatem przejawem integracji łańcuchów wartości różnych uczestników rynku, obejmując wszystkie procesy transformacji tworzące wartość, w wyniku czego uczestniczące w tym systemie przedsiębiorstwa wnoszą swój wkład do całkowitej wartości dodanej, przedstawiającej w formie skumulowanej wielkości ostateczną wartość produktów i usług dla klientów.

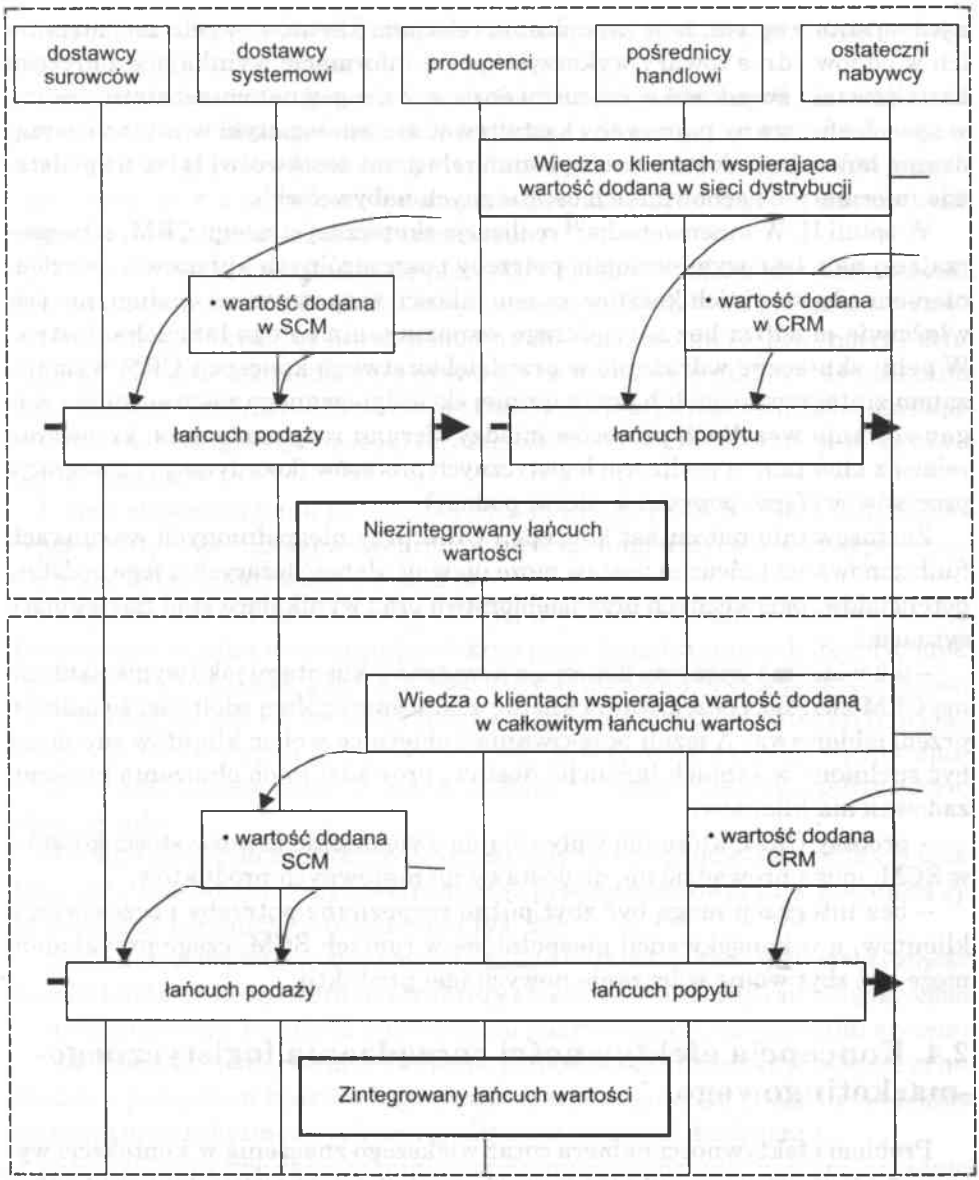
Wraz ze zmianą paradygmatu – od podejścia operacyjnego do strategicznego – zwiększa się możliwość integracji między zarządzaniem relacjami klientów (CRM) a zarządzaniem łańcuchem dostaw (SCM), pozwalająca na równoczesne osiąganie efektywności rynkowej marketingu m.in. poprzez wzrost udziału w rynku i sprawności logistyki, np. przez redukcję kosztów. U podstaw tej integracji może być optymalna alokacja zasobów i potencjałów partnerów rynkowych[22].

Współczesne koncepcje marketingu i logistyki jako koncepcje zarządzania relacjami rynkowymi i relacjami w sferze przepływów znajdują się wobec siebie w układzie sprzężonych możliwości efektywnego wykorzystania potencjałów i zdolności. Korzyści ujawniają się, w pierwszym rzędzie, w zwiększeniu efektywności marketingu poprzez osiągnięcie wysokiego poziomu długofalowego zadowolenia i lojalności klientów, a pożądany poziom kosztów i jakości realizacji procesów rynkowych i procesów przepływów uzewnętrznia się zwłaszcza w obszarze efektywności logistyki.

Zadania strategicznego planowania w ramach koncepcji zarządzania relacjami klientów (CRM) sprowadzają się przede wszystkim do analizy i segmentacji rynku na potrzeby kompleksowego zarządzania rynkiem, klientami i produktami, podczas gdy operacyjne zadania znajdują swój wyraz w zastosowaniu odpowiednich instrumentów marketingowych. Zadania planowania w koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) koncentrują się na zaprogramowaniu i zaoferowaniu właściwych towarów i informacji we właściwym czasie i we właściwym miejscu, o właściwej jakości i we właściwej ilości. To wymaga zintegro-

[21] Szerzej: P. Blaik, *Logistyka...*, op.cit., s. 117–118.

[22] Zob.: J. Zentes, *Marketing-Effektivität...*, op.cit., s. 262.



Rys. 2.5. Niezintegrowany i zintegrowany łańcuch wartości
Źródło: H. Wannenwetsch, *Vernetztes Supply Chain Management. SCM-Integration über die gesamte Wertschöpfungskette*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2005, s. 286.

wanych rozstrzygnięć dotyczących przepływowo zorientowanego kształtowania i sterowania systemem logistyki, obejmującym ogniwa dostaw i odbioru wzdłuż łańcucha przepływów. Wzajemny związek między CRM a SCM ujawnia się

z jednej strony w tym, że w zarządzaniu relacjami klientów, w celu zaopatrzenia ich w odpowiednie towary wykorzystuje się informacje wynikające z procesu kształtowania świadczeń w łańcuchu dostaw. Z drugiej natomiast strony można w sposób efektywny planować i kształtować system logistyki w ramach zarządzania łańcuchem dostaw (zarządzania relacjami dostawców) tylko na podstawie informacji o zachowaniach ostatecznych nabywców[23].

W opinii H. Wannenwetscha[24] realizacja skutecznej strategii CRM, zabezpieczającej na właściwym poziomie potrzeby poszczególnych klientów z uwzględnieniem odpowiednich kosztów, czasu, jakości, zaopatrzenia i obsługi, nie jest właściwie możliwa bez zarządczego wspomagania całego łańcucha dostaw. W pełni skuteczne wdrażanie w przedsiębiorstwach koncepcji CRM wymaga zatem zintegrowanego lub przynajmniej skoordynowanego zastosowania i zorganizowania wszelkich procesów miedzy sferami rozpoznawania, kreowania relacji z klientami a realizacją logistycznych procesów (koordynacja i integracja procesów w sferze popytu i w sferze podaży).

Zastosowanie natomiast koncepcji CRM przy niespełnionych warunkach funkcjonowania łańcucha dostaw może ujawnić słabość leżących u jego podstaw potencjałów logistycznych przedsiębiorstwa oraz wynikające stąd następujące sytuacje:

– jak wiadomo, sprawna koncepcja powiązań z klientami jako wynik skutecznej CRM zwiększa oczekiwania klientów odnośnie ogólnej zdolności świadczeń przedsiębiorstwa. A jeżeli oczekiwania i obietnice wobec klientów nie mogą być spełnione w ramach łańcucha dostaw, prowadzi to do obniżenia poziomu zadowolenia klientów;

– procesy CRM, które nie wpływają na zwiększenie przejrzystości kosztów w SCM, mogą prowadzić np. do dostawy nierentownych produktów;

– bez integracji mogą być zbyt późno rozpoznane potrzeby i oczekiwania klientów, a w konsekwencji niespełnione w ramach SCM, czego przykładem może być zbyt wolne wdrażanie nowych idei produktu.

2.4. Koncepcja efektywności zarządzania logistyczneg-marketingowego

Problem efektywności nabiera coraz większego znaczenia w kontekście wymagań i konieczności szukania nowych możliwości wzrostu zdolności konkurencyjnych lub kooperacyjnych przedsiębiorstw. Stąd coraz ważniejsze miejsce powinna zajmować identyfikacja możliwości kompleksowego i długofalowego kształtowania nowych potencjałów i zdolności kreowania wartości i korzyści,

[23] Ibidem, op.cit., s. 262.

[24] H. Wannenwetsch, *Vernetztes Supply Chain Management. SCM-Integration über die gesamte Wertschöpfungskette*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2005, s. 285–286.

zapewniających permanentny wzrost efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa na rynku.

Szczególnie istotną rolę – w sensie źródeł i zintegrowanych instrumentów odkrywania oraz kształtowania, stymulowania pożądanych przeobrażeń i relacji w strukturze wartości dodanej oraz nakładów w ramach koncepcji efektywności – przypisać można procesom i systemom logistyki i marketingu, zwłaszcza w ich wymiarze dynamicznym oraz zarządczym.

W tym kontekście wyłania się potrzeba i możliwość sformułowania założeń i podstaw formuły efektywności w ujęciu systemowym[25]. Oznacza to potrzebę dynamicznego i strukturalnego podejścia do zagadnienia efektywności i działalności rynkowo-ekonomicznej przedsiębiorstwa. Wskazuje to równocześnie na możliwość urealnienia systemowej koncepcji efektywności zarządzania logistyczno-marketingowego oraz jej strategicznej roli w transformacji modelowej przedsiębiorstw.

Dążąc do wyjaśnienia struktury i dynamiki kategorii, a w ślad za tym koncepcji efektywności, można wyodrębnić pięć, immanentnych w sensie jej istoty, wyznaczników efektywności (rys. 2.6).

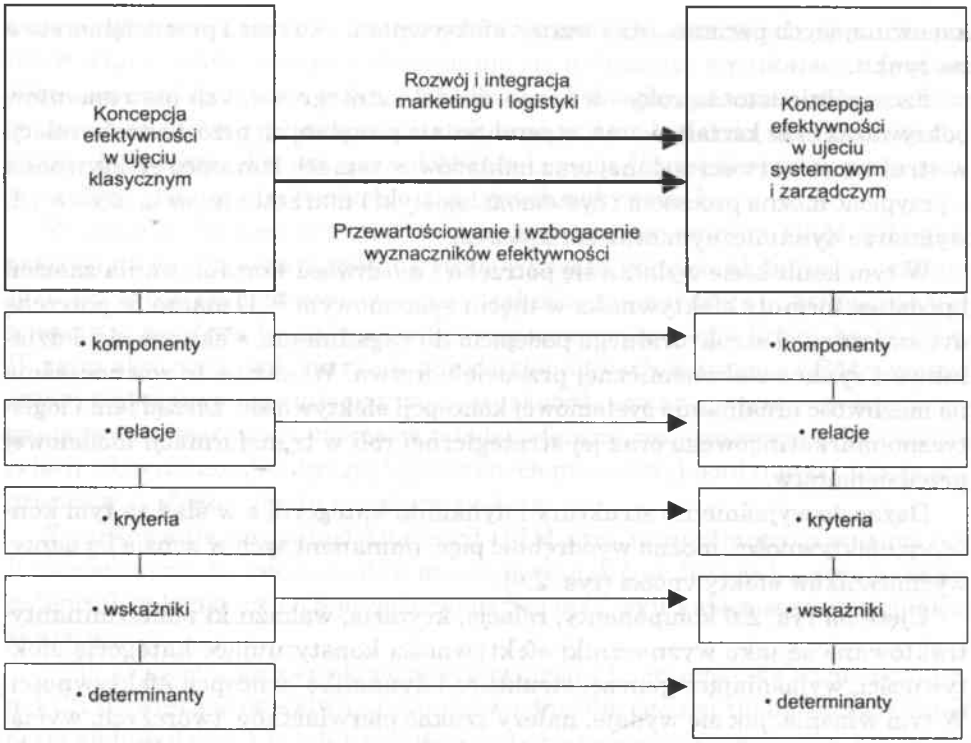
Ujęte na rys. 2.6 komponenty, relacje, kryteria, wskaźniki i determinanty, traktowane są jako wyznaczniki efektywności konstytuujące kategorię efektywności, wyjaśniające genezę, strukturę i dynamikę koncepcji efektywności. W tym właśnie, jak się wydaje, należy szukać pierwiastków twórczych, wyjaśniających istotę pojęcia „efektywność" jako kategorii zarządczej. Wyznaczniki te określają zarazem możliwe oraz niezbędne poziomy i obszary analizy i oceny efektywności.

W odniesieniu do konkretnych wyznaczników i poziomów identyfikacji efektywności, rozszerzenie ich spektrum oraz przewartościowania w kierunku systemowym i zarządczym uwidacznia rys. 2.7.

Przyjmując orientację systemową, można w ramach koncepcji efektywności wyodrębnić pięć komponentów struktury efektywności zarządzania logistyczno-marketingowego, będących jednocześnie podstawowymi elementami systemu zarządzania, tj.: podsystem celów logistyczno-marketingowych, podsystem nakładów i podsystem kosztów logistyczno-marketingowych, podsystem efektów logistyczno-marketingowych oraz podsystem wartości dla klienta.

Szczególnego znaczenia, z punktu widzenia zarządzania, nabiera zagadnienie właściwej identyfikacji i kształtowania wewnętrznej struktury oraz relacji wspomnianych podsystemów w aspekcie ich optymalizacji i integracji w skali całego systemu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem i całokształtem procesów rynkowych. Przytoczona struktura zmiennych wskazuje na potrzebę uwzględnienia w procesie kompleksowej analizy i oceny efektywności nie tylko

[25] Szerzej: P. Blaik, *Logistyka...*, op.cit., s. 344–357.



Rys. 2.6. Zakres i przejawy ewolucji koncepcji efektywności
Źródło: Opracowanie własne.

relacji między strukturą nakładów i efektów, ale także: relacji między strukturą założonych celów i osiągniętych efektów, relacji między strukturą osiągniętych efektów w skali przedsiębiorstwa a akceptowaną na rynku (w aspekcie strategicznym) strukturą wartości dla klienta, relacji między strukturą celów działania a strukturą zaangażowanych i zużytych nakładów oraz relacji między strukturą nakładów i zrealizowanych kosztów.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że relacje między zaangażowanymi nakładami i potencjałami w procesie tworzenia i transformacji wartości a osiągniętymi efektami podlegać muszą ocenie opartej zarówno na kryterium celowości działania oraz rynkowej użyteczności i długofalowej akceptacji przez klientów – zgodnymi z oczekiwaniami przedsiębiorstwa – jak i na przesłankach realizacji zasady racjonalnego gospodarowania.

Kryterium celowości sprowadza się przede wszystkim do oceny i kwalifikacji stopnia zgodności struktury podstawowych funkcji, spełnianych przez przedsiębiorstwo i jego podsystemy (marketing, logistyka) w ramach łańcucha i systemu wartości, z wymaganiami i oczekiwaniami klientów. Szczególnie istotne

– w ujęciu długofalowym – wydaje się kryterium pożądanego stopnia akceptacji rynkowej i zgodności z oczekiwaniami przedsiębiorstwa.

Rys. 2.7. Przejawy rozszerzenia i przewartościowania struktury wyznaczników efektywności w kierunku koncepcji efektywności zarządzania logistyczno-marketingowego
Źródło: Opracowanie własne.

Kryterium racjonalnego gospodarowania znajduje natomiast wyraz w optymalizacji związków między efektami i nakładami oraz nakładami i kosztami, jak również w ocenie trafności doboru nakładów przy zapewnieniu stałego podnoszenia efektów rynkowo-ekonomicznych. Szczególnie istotną rolę wydaje się odgrywać, zwłaszcza w wypadku zarządzania procesami logistycznymi, kryterium transformacji struktury nakładów w oczekiwaną, w aspekcie wymogów i efektów, strukturę kosztów.

Wspomniane kryteria należy przyjąć jako podstawowe i nierozłączne atrybuty oceny efektywności rynkowo-ekonomicznej przedsiębiorstw, znajdujące wyraz w dążeniu do optymalizacji struktury korzyści (użyteczności) dla klienta, przy uwzględnieniu tendencji wzrostu kompleksowości potrzeb klientów oraz możliwości i ograniczeń związanych z kształtowaniem marketingowo-logistycznych potencjałów w ramach struktury przedsiębiorstwa.

Powstaje tu istotny, a jednocześnie trudny, problem równoczesnego uwzględnienia i harmonizacji w ramach systemu wartości takich istotnych orientacji zarządzania, a zarazem przekrojowych kryteriów oceny jego efektywności, jak orientacje na: klienta, procesy, jakość, czas, racjonalizację kosztów, współdziałanie itp. System wartości, zajmujący centralne miejsce w strukturze zarządzania, określa filozofię i podstawy całokształtu działań na rzecz przedsiębiorstwa (misję przedsiębiorstwa, cele kierunkowe, ogólne normy i wartości), wszystkich podsystemów zarządzania oraz zgodnych z wymogami efektywnego zarządzania procesów i potencjałów w przedsiębiorstwie.

Interesującą charakterystykę i identyfikację kryteriów docelowych efektywności i sukcesu przedsiębiorstw przedstawił S. Mayer[26], wyodrębniając klasyczne i nowe kryteria oceny i sterowania systemami logistyczno-marketingowymi. Jako klasyczne kryteria wspomniany autor wymienia koszty, czas i jakość; za nowe przyjmuje takie kategorie, jak: gotowość i szybkość przystosowania się, zdolność reakcji oraz „szczupłość" (unikanie niepotrzebnych nakładów). S. Mayer wychodzi od tezy, że obecnie, a tym bardziej w przyszłości, klasyczne kryteria w coraz mniejszym stopniu determinować będą zróżnicowanie i poprawę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Badania wykazują stosunkowo wysoki pułap wykorzystania możliwości w tym zakresie w zarządzaniu przodujących przedsiębiorstw (liderów w sferze logistyki i marketingu). Kryteria te nie wystarczają już, aby wyróżnić i zidentyfikować potencjał i sukcesy liderów na rynku.

Zaprezentowana struktura kategorii efektywności oraz kierunki i zakres przewartościowań w koncepcji efektywności determinowane są, jak już podkreślałem, w znacznej mierze przez dynamiczny rozwój i proces integracji marketingu i logistyki jako koncepcji zarządzania. Integracja procesów logistycznych w ramach systemu logistyki oraz jego integracja z systemem marketingu, znajdująca odzwierciedlenie w koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego[27] – stanowiącego podstawowy wymiar zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem – umożliwia skuteczną orientację na przyszłe, długofalowe działania oraz wykorzystanie potencjałów efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa.

---

[26] S. Mayer, *Erfolgsfaktoren für Supply-Chain-Management nach der Jahrtausendwende*, [w:] *Logistik 2000 plus. Visionen – Märkte – Ressourcen*, H.-Ch. Pfohl (Hrsg.), Erich Schmidt Verlag, Berlin 1999, s. 8–20.

[27] Szerzej: P. Blaik, *Logistyka...*, op.cit., s. 216–229.

Zdając sobie sprawę z wieloaspektowości problematyki związanej z kształtowaniem i funkcjonowaniem systemów logistycznych i marketingowych, należy podkreślić te aspekty i przewartościowania, które powodują, że można traktować koncepcję zarządzania logistyczno-marketingowego jako systemową determinantę efektywności bądź jako swoistą orientację efektywnościową w ujęciu systemowym.

Przyjęte założenia mogą stanowić punkt wyjścia prowadzący do określenia systemowej formuły efektywności w skali logistyczno-marketingowego łańcucha tworzenia wartości dodanej, w której to formule istotną determinantą są ciągłe procesy koordynacji, integracji oraz transformacji i kreowania wartości dodanej. Właściwością tych procesów – wyrażających dynamiczny aspekt struktury systemu zarządzania logistyczno-marketingowego oraz formuły efektywności – jest m.in. kreowanie i dostosowanie nowych, coraz bardziej uzasadnionych nakładów do zmieniających się preferencji i oczekiwań klientów, celów oraz warunków działalności przedsiębiorstwa.

I w tym sensie proces ten można traktować jako określoną (efektywnościową) orientację zarządzania w skali przedsiębiorstwa, zmierzającą – w znaczeniu regulacyjnym – do podejmowania coraz bardziej racjonalnych decyzji dotyczących zaangażowanych środków i przedsięwzięć oraz sposobów osiągania celów marketingowych i logistycznych, wkomponowanych w ogólną koncepcję rynkowej działalności przedsiębiorstwa.

Zagadnienie efektywności zarządzania logistyczno-marketingowego – w aspektach systemowego i strategicznego rozpatrywania oraz kształtowania celów i procesów marketingu i logistyki – można traktować jako koncepcję zmierzającą do strategicznej oceny kształtowania i regulacji uwarunkowań oraz sposobów zachowań dotyczących struktury celów, nakładów, kosztów i efektów z punktu widzenia wzrostu (dodawania) wartości dla klienta i wartości dla przedsiębiorstwa. Istotę tej koncepcji można wyrazić w postaci następującej formuły:

$$EZL\text{–}M = \frac{SWD}{KZL\text{–}M}$$

gdzie:

EZL–M – efektywność zarządzania logistyczno-marketingowego,

SWD – strategiczna wartość dodana w procesie zarządzania logistyczno-marketingowego,

KZL–M – koszty zarządzania logistyczno-marketingowego.

Pod pojęciem „strategiczna wartość dodana" rozumiem tutaj przejawy pożądanego pozycjonowania oferty podażowej w obszarze tzw. strategicznej przestrzeni sukcesu (czego wyrazem jest odpowiedni, w relacji klient–przedsiębiorstwo–konkurent, poziom oraz struktura wartości), akceptowanej w sposób długo-

falowy przez coraz szerszy krąg klientów, determinujących wielkość i strukturę rynku przedsiębiorstwa.

Koszty zarządzania logistyczno-marketingowego postrzegane są w tym układzie jako przejawy realizacji decyzji w sferze doboru i kształtowania nakładów, a w konsekwencji przejawy procesu transformacji struktury nakładów w pożądaną – z punktu widzenia przyjętych celów logistyczno-marketingowych i oczekiwanych efektów – strukturę kosztów. Tak rozumiana struktura kosztów obejmuje zarówno koszty wewnętrzne, jak i koszty zewnętrzne zintegrowanego procesu zarządzania logistyczno-marketingowego.

Rozpatrując zagadnienie efektywności zarządzania logistyczno-marketingowego, należy zauważyć, że ma ona nie tylko rzeczywisty, lecz także potencjalny wymiar i charakter. Oznacza to, że w kompleksowym rachunku efektywności chodzi także o badanie efektywności potencjalnej systemu i podsystemów zarządzania logistyczno-marketingowego, ujawniającej, oprócz przejawów zdolności tego systemu, przede wszystkim źródła zwiększenia efektywności rzeczywistej jego funkcjonowania.

Sądzę, że zagadnienie to będzie nabierać, w przypadku logistyki i marketingu, a zwłaszcza zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego, coraz większego znaczenia zarówno w sensie teoretyczno-poznawczym, jak i praktycznym. Znaczenie to będzie wzrastało w miarę dalszego rozwoju badań systemowych i coraz szerszego ich zastosowania, jak również rozwoju przesłanek umożliwiających stosowanie na szerszą skalę metod programowania strategii rozwoju logistyki i marketingu oraz nowoczesnych (przekrojowych) koncepcji wspomagania systemu zarządzania przedsiębiorstwem i strukturami rynkowymi.

Punktem wyjścia koncepcji efektywności potencjalnej systemu zarządzania logistyczno-marketingowego jest m.in. zagadnienie interpretacji i oceny możliwości tego systemu, które w rzeczywistości nie zostały i nie są nadal w pełni wykorzystywane. Oznacza to, że podstawową osobliwością teorii efektywności potencjalnej jest analiza i diagnoza nie stanu istniejącego, lecz wyjaśnienie i prognozowanie tego, co może nastąpić[28].

Istotą efektywności potencjalnej logistyki i marketingu jest ocena potencjalnych zdolności systemów logistyki i marketingu w aspekcie strategicznym, a nie tylko ocena ich zewnętrznych przejawów. Problem efektywności potencjalnej należy rozstrzygać w aspekcie oceny jakości funkcjonowania i zachowania się systemu oraz jego doskonalenia w procesie strategicznego zarządzania. W przypadku procesu doskonalenia systemów logistyki i marketingu chodzi m.in. o dążenie do poprawy ich własności funkcjonowania oraz o zwiększenie

[28] Por.: A. Śliwiński, *Programowanie rozwoju obrotu towarowego*, Biblioteka IHWiU, Warszawa 1979.

pewności w zakresie kształtowania podstaw i efektywnych narzędzi osiągania podstawowych, długofalowych celów logistyki i marketingu.

Podtrzymując nadal dość wysoki stopień uogólnienia i pewną skalę uproszczenia interpretacji zagadnienia efektywności zarządzania jako efektywności potencjalnej, sformułować można ogólną koncepcję oceny tak rozumianej efektywności. Ogólne (globalne) kryterium oceny można sprowadzić do analizy porównawczej struktury wartości oczekiwanej efektów (z punktu widzenia klientów i przedsiębiorstwa) oraz rynkowo-ekonomicznej struktury kosztów realizacji określonych wariantów doskonalenia systemów logistycznych i marketingowych, a także procesów zarządzania nimi. Wartość oczekiwana efektów uzależniona jest m.in. od skali i wielkości realizacji „efektów idealnych", możliwych do uzyskania i zweryfikowania na rynku przy danym wariancie zintegrowanego zarządzania strategicznego, przy idealnie działającym systemie marketingu i logistyki w ramach systemu przedsiębiorstwa.

Przykładem tego rodzaju „efektu idealnego" może być maksymalny – w aspekcie strategicznym – poziom zadowolenia klientów, w pełni odpowiadający strukturze ich oczekiwań (brak odchyleń od życzeń klientów), stanowiący docelowy wskaźnik efektywnej realizacji marketingowo-logistycznego procesu obsługi klienta oraz spektakularny wyznacznik rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa.

Docelowe kryterium efektywności stanowi w tym przypadku orientacja na klientów oraz rynkowa efektywność jej planowania i wdrażania, rozpatrywana w aspekcie strategicznej działalności konkurencyjnej[29].

To kryterium uwzględnia w swoim systemowym i zarządczym wymiarze podstawowe cechy funkcjonalne systemu logistyki i marketingu, tj. kreatywność, adaptacyjność i innowacyjność (kryteria efektywności systemu zarządzania logistyczno-marketingowego)[30].

Wymienione cechy funkcjonalne systemu można traktować właściwie jako podstawowe elementy teorii efektywności potencjalnej systemów. Stanowią one zarazem pewnego rodzaju kryteria efektywności systemu zarządzania; efektywności rozpatrywanej zwłaszcza w wymiarze potencjalnym.

Ocena rynkowo zorientowanych świadczeń logistyczno-marketingowych zależy, zgodnie z ich charakterem, nie tylko od dynamiki i efektów logistyczno-marketingowego łańcucha wartości (sprawności zarządzania oraz czasu trwania procesów transformacji logistyczno-marketingowej), lecz w istotnej, jeżeli nie decydującej, mierze od zewnętrznie, rynkowo zorientowanego kryterium, tj. od oceny poziomu obsługi dokonanej przez samych klientów. Wspomniane kryterium można traktować jako swego rodzaju weryfikację sprawności i sku-

[29] Por.: R .Weiber, *Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz*, Universität Trier 1996, s. 27.

[30] Por.: A. Śliwiński, *Programowanie...*, op.cit., s. 129.

teczności zarządzania, a ściślej – procesu decyzyjnego. W trakcie tejże weryfikacji ocenie podlegają: zarówno podjęte, jak i niepodjęte decyzje bądź decyzje podjęte przy braku właściwego lub błędnego szacunku oczekiwanych efektów; ograniczony zakres decyzji z uwagi na brak rozeznania co do realizacji alternatywy korzystniejszej; brak odpowiednich umiejętności i doświadczeń w zakresie podejmowania decyzji itp. W wyniku oceny może ujawnić się świadomość powstawania i narastania tzw. utraconych korzyści, stanowiących przejaw niewykorzystania możliwości, jakie stwarza zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem oraz określona działalność rynkowa (systemowe wdrażanie zasad nowoczesnego marketingu i logistyki oraz innych nowoczesnych koncepcji wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem i strukturami rynkowymi). Owe utracone korzyści mogą stanowić skutki decyzji i zaangażowanych zasobów, które powodują zmniejszenie zakresu realizacji rynkowo i ekonomicznie uzasadnionej działalności logistyczno-marketingowej bądź też utrudnienie i ograniczenie możliwości skutecznego wdrażania zasad nowoczesnej koncepcji zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego.

2.5. Cele i efekty logistyczno-marketingowe w aspekcie strategicznym

Formułując strategię przedsiębiorstwa, należy mieć świadomość, że tylko długofalowe i kompleksowe kreowanie oraz wykorzystanie potencjałów i zdolności marketingowych i logistycznych może prowadzić do równoczesnej realizacji i wzajemnego wspomagania celów marketingu i logistyki w strukturze ogólnych celów przedsiębiorstwa.

Dokonując strukturyzacji i hierarchizacji celów marketingowych i logistycznych w aspekcie ich integracji w ramach zarządzania przedsiębiorstwem i relacji rynkowych, można wyróżnić jako podstawowe następujące wymiary ich klasyfikacji[31]:

– wymiar rynkowy;
– wymiar przedsiębiorstwa;
– wymiar ogólnospołeczny.

W grupie celów zintegrowanych, eksponujących wymiar rynkowy (punkt widzenia klientów), wyodrębniono cele związane z kreowaniem popytu i optymalizacją oferty podażowej (struktury korzyści dla klientów), rozwiązującej określone problemy klientów w marketingowych i logistycznych segmentach rynku, oraz cele związane z osiągnięciem długotrwałego zadowolenia i lojalności klientów. Wysoki poziom obsługi klientów i związane z tym długotrwałe korzyści nabywców wpisany są jako podstawowe cele tak w strategię marketingu, jak

[31] Por.: P. Blaik, R. Matwiejczuk, T. Pokusa, *Integracja marketingu i logistyki...*, op.cit.,, s. 57–59; M. Nowicka-Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000, s. 56–57.

i w strategię logistyki, a ich realizacja ujawnia się w zintegrowanym procesie obsługi klientów.

Do podstawowych celów marketingowo-logistycznych, rozpatrywanych w aspekcie przedsiębiorstwa, zaliczyć można: kształtowanie optymalnej struktury wartości dodanej i poziomu kosztów wzdłuż marketingowo-logistycznego łańcucha tworzenia wartości, kształtowanie odpowiedniej wielkości zysku w ujęciu długofalowym, wzmacnianie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku itp. W przypadku racjonalizacji kosztów można przez zintegrowane decyzje logistyczne zmieniać koszty w innych sferach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, co pozwala na kształtowanie i wykorzystanie potencjałów synergii w tym zakresie.

Grupa celów o wymiarze funkcjonalnym obejmuje przejawy podstawowych funkcji i istoty współczesnego marketingu i logistyki jako kategorii zarządczych. Z punktu widzenia klienta wyodrębnić można: cele marketingowe związane z tworzeniem i prognozowaniem przyszłych potrzeb i preferencji klientów, kształtowaniem potencjalnych rynków przedsiębiorstwa; stworzenie wymiany zabezpieczającej długofalowe zaspokajanie potrzeb i życzeń klienta; cele logistyczne związane z dostarczeniem odpowiednich towarów i informacji we właściwej ilości i jakości, miejscu i czasie oraz przy właściwych kosztach po stronie klientów, z optymalizacją struktury logistycznych użyteczności dla klientów i kształtowaniem poziomu obsługi klienta. Mając na uwadze długofalowe interesy przedsiębiorstwa, należy wyeksponować ponadto: marketingowe cele związane z kształtowaniem optymalnych warunków realizacji wymiany towarowej oraz ze zwiększaniem udziału w rynku (jako podstawy sukcesu przedsiębiorstwa); cele logistyczne zorientowane na racjonalizację struktury kosztów w sferze cyrkulacji towarów i informacji; odkrywanie i kreowanie nowych potencjałów efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa, tkwiących w systemie przepływów itp.

Tak rozumiane wieloaspektowe cele mogą stanowić istotną orientację i kryteria, dzięki którym można formułować i realizować skuteczną strategię przedsiębiorstwa, a tym samym w sposób kompleksowy kreować i wykorzystywać zintegrowane marketingowe i logistyczne potencjały efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa.

W konsekwencji poziom oraz struktura wartości i korzyści rynkowo-ekonomicznych – wytworzonych i zaoferowanych przez sferę produkcji i wzbogaconych przez zastosowanie odpowiednich programów i działań marketingowych – w wyniku realizacji strategii logistyki zostają rozszerzone o dodatkowe właściwości i walory logistyczne. Oznacza to, że obsługa dostaw i świadczenie usług logistycznych na rzecz klientów jako wielowymiarowy efekt logistyki powinny zajmować główne miejsce obok podstawowych elementów marketingowej koncepcji zaspokajania potrzeb klienta.

Co więcej, ogół wartości i korzyści osiągniętych przez klienta jako efekt strategicznej działalności logistycznej, który można ująć w postaci formuły „7W" działań logistycznych (właściwy produkt, właściwa ilość, właściwa jakość, właściwy czas, właściwe miejsce, właściwa informacja i właściwy koszt realizacji zleceń), stanowi pewne rozszerzenie i pogłębienie marketingowej koncepcji zaspokajania potrzeb i preferencji klienta formuły „4C" klienta. Koncepcja ta (sformułowana i zasugerowana przez R. Lauterborna[32] jako dopełnienie formuły „4P" sprzedawcy) obejmuje następujące elementy: potrzeby i pragnienia klienta (*customer needs and wants*), koszt dla klienta (*cost to the customer*), wygoda zakupu (*convenience*) i dostarczanie informacji (*communication*).

Strategiczne decyzje w sferze zarządzania logistyczno-marketingowego mogą dotyczyć dwóch istotnych obszarów działania[33], tj. długofalowego kreowania i kształtowania zintegrowanych struktur sieci logistyczno-marketingowej oraz ustalenia odpowiednich strategii logistyczno-marketingowych. W drugim wypadku orientacja strategiczna ujawnia się w podejmowaniu decyzji, które określają istotną rolę logistyki w kontekście zachodzących zmian na rynku, traktując ją tym samym jako strategiczny komponent działalności konkurencyjnej.

Decyzje dotyczące określonej kombinacji, a tym samym przyjętej strategii konkurencji, są przede wszystkim związane z aktualnymi i przewidywanymi potrzebami klientów oraz strategiczną pozycją konkurentów w danym segmencie. Przesłanki te determinują własną pozycję (w sensie długofalowym) w strukturze konkurencji na rynku. Coraz większego znaczenia nabiera przy tym kształtowanie specyficznych strategii konkurencji dla określonych segmentów rynku.

Integracja strategii logistyki i strategii marketingu stwarza możliwość uzyskania całego spektrum strategiczno-konkurencyjnych wariantów. Różne sytuacje w tym zakresie zostały przedstawione przez M. Portera na przykładzie trzech typów strategii konkurencji, tj. strategii kosztowej, strategii dyferencjacji efektów logistycznych oraz strategii koncentracji. Na ich bazie można osiągnąć korzyści z tytułu konkurencji (przewagę konkurencyjną) – np. poprzez innowacje produktu, przewodnictwo w zakresie technologii, lepszą jakość produktu i usług, zróżnicowanie serwisu, obniżenie cen oraz redukcję kosztów działania. Na rynku lub na jego segmentach mogą być stosowane także różne kombinacje wspomnianych elementów strategiczno-konkurencyjnych.

Podstawą do uzasadnionego wyboru strategii konkurencji może być – w sytuacji wielorakich, wzajemnych oddziaływań i relacji aspektów marketingu – całościowa i zintegrowana ocena systemu marketingu i systemu logistyki. Systemy te warunkują się i przeplatają wzajemnie w strategii konkurencji.

---

[32] Za: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 91.

[33] Zob.: W. Darr, *Integrierte Marketing-Logistik. Auftragsabwicklung als Element der marketing-logistischen Strukturplanung*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1992, s. 375–377.

Tylko uwzględnienie wszystkich konsekwencji – korzystnych z punktu widzenia kosztów i rynku – stwarza sensowną podstawę do wypracowania skutecznej pozycji konkurencyjnej. Decydującą rolę odgrywa tutaj ocena całokształtu właściwości i walorów świadczeń przedsiębiorstwa przez odbiorców oraz spektrum świadczeń realizowanych przez konkurentów.

Specyficzne perspektywy i efekty integracji marketingu i logistyki w strategii konkurencji, uwzględniające zarówno kosztowe, jak i rynkowe konsekwencje, stanowią właściwą podstawę do osiągnięcia korzystnej – w sensie długofalowym – pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

2.6. Logistyczno-marketingowe potencjały efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa

Problem efektywności rynkowo-ekonomicznej przedsiębiorstw[34] nabiera coraz większego znaczenia w aspekcie wymagań i konieczności szukania nowych możliwości wzrostu ich zdolności konkurencyjnych lub kooperacyjnych. Stąd coraz ważniejsze miejsce powinna zajmować identyfikacja możliwości kompleksowego i długofalowego kształtowania nowych potencjałów i zdolności kreowania wartości i korzyści, zapewniających permanentny wzrost efektywności i sukcesów przedsiębiorstwa na rynku.

W logistyce i marketingu wydaje się tkwić wiele istotnych przesłanek i potencjałów kreowania rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem wymagań klientów i warunków konkurencji oraz wysokiej produktywności i efektywności procesów wytwarzania i transformacji w przedsiębiorstwie.

Nasilające się w ostatnich latach przewartościowanie w strukturze celów i funkcji zarządzania logistycznego i marketingowego w kierunku eksponowania jego aspektów strategicznych opiera się w istotnej mierze na rozpoznaniu i przekonaniu, że logistyka i marketing stanowią nie tylko determinanty oraz mechanizmy wzrostu produktywności i efektywności, ale mogą być źródłem odkrywania i kształtowania nowych potencjałów efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa. Oznacza to, że w ramach kryteriów i celów zarządzania istotne jest nie tylko sterowanie istniejącym potencjałem tworzenia korzyści, ale przede wszystkim jego kreowanie i rozwój w celu zagwarantowania długofalowego wzrostu efektywności. Podstawą realizacji tego zadania jest rozbudowa i wzbogacanie realnych przesłanek oraz elementów struktury istniejącego potencjału logistycznego-marketingowego, jak również budowa nowego potencjału oraz systemu wartości i korzyści logistyczno-marketingowych. Strategiczne decyzje w sferze logistyki i marketingu powinny systematycznie odkrywać i tworzyć

[34] Zob.: P. Blaik, *Logistyczno-marketingowy łańcuch tworzenia wartości jako systemowa determinanta efektywności zarządzania*, [w:] *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemiany*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej", Wrocław 2002, nr 944, s. 53–59.

nowe potencjały efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa, przy czym decyzje te dotyczą w tym wypadku długofalowego kształtowania struktur logistyczno-marketingowych oraz ich aktywnej orientacji na rynek.

A. Gälweiler[35], używając pojęcia „strategiczny potencjał oczekiwanych efektów" (sukcesu) (*Strategische Erfolgspotentiale*), rozumie je w znaczeniu ogólnej struktury wszystkich – specyficznych w sensie produktowo-rynkowym – przesłanek, istotnych dla sukcesu przedsiębiorstwa. Innymi słowy, wspomniane potencjały można interpretować jako całokształt niezbędnych warunków do osiągnięcia długofalowych zysków, pożądanego poziomu korzyści dla klientów oraz realizacji innych strategicznych celów przedsiębiorstwa. Ważne przesłanki do osiągnięcia oczekiwanych efektów i sukcesu przedsiębiorstwa ukryte są, zdaniem autora, także w określonych funkcjach i systemach zarządzania. C. Pümpin[36] traktuje potencjały efektów nie tyle jako zdolności i przesłanki w istotnych dla sukcesu sferach przedsiębiorstwa, lecz jako przejawy strategicznej pozycji sukcesu i korzyści z tym związane (*Strategische Erfolgsposition*), jakie udało się osiągnąć w konkurencji. Chodzi zatem o świadome dążenie do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo warunków zapewniających przewagę nad konkurentami, pozwalających na długofalowe uzyskiwanie ponadprzeciętnych wyników (efektów). Warunki te można traktować jako swego rodzaju ekwiwalent tzw. korzyści z tytułu konkurencji (*Wettbewerbsvorteile*), zdefiniowanych przez M. Portera[37], który podobnie jak C. Pümpin dąży w swojej koncepcji do zidentyfikowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurenta (z tego też m.in. powodu pojęcia te używane są niekiedy zamiennie).

W literaturze można spotkać także inne zamienne określenia, jak „czynniki sukcesu" lub „źródła korzyści" stosowane, przykładowo, przez H.-Ch. Pfohla[38], który rozumie pod tymi pojęciami zdolności przedsiębiorstwa do zrobienia czegoś lepiej niż jego konkurenci czy też umiejętności i zasoby, dzięki którym przedsiębiorstwa przewyższają swoich konkurentów. Są to, według H.-Ch. Pfohla, ważne dla sukcesu przedsiębiorstwa czynniki powodzenia, zdefiniowane na podstawie badań porównawczych.

Potencjały efektów (sukcesu) formułowane na poziomie strategicznego działania stanowią źródła uzyskania sukcesów w długim horyzoncie czasowym. Przedstawiają one szczególne zdolności i gotowość przedsiębiorstwa do realizacji określonych celów w sposób efektywniejszy niż jego konkurenci. Wspomniane zdolności wyrażające istotne, w aspekcie efektywności, właściwości systemu

[35] A. Gälweiler, *Strategische Unternehmensführung*, Campus Verlag, Frankfurt am Main–New York 1987, s. 26.

[36] C. Pümpin, *Management Strategischer Erfolgspositionen*, Bern–Stuttgart 1986, s. 34.

[37] M. Porter, *Wettbewerbsvorteile*, Campus Verlag, Frankfurt am Main 1986, s. 21.

[38] H.-Ch. Pfohl, *Logistikmanagement. Funktionen und Instrumente*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg–New York 1994, s. 57–60; por.: G. Day, R. Wensley, *Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing" 1988, vol. 52, No 4, s. 13.

logistyki i marketingu oraz przedsiębiorstwa tworzą esencjonalne warunki i realną bazę skutecznego działania.

I. Göpfert[39] podkreśla, że rozwój i trwałość zdolności przedsiębiorstwa w tym zakresie wykazują długofalowy charakter. Stąd owe zdolności przedsiębiorstwa (lub wykraczający poza jego granice system tworzenia wartości), stwarzające podstawę potencjalnej poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku, można określać jako potencjały efektów. Innymi słowy, potencjały te, zdaniem I. Göpfert, są długofalowymi źródłami korzyści. Aby urzeczywistnić długofalowe korzyści z tytułu konkurencji związane z potencjałami efektów, niezbędne jest ich świadome zastosowanie i wykorzystanie. Zaangażowanie potencjałów oczekiwanych efektów i związana z tym praktyczna ich realizacja stanowi przedmiot działania sfery zarządzania procesami rynkowymi. Potencjały muszą być postrzegane i uznane przez rynek (uczestników rynku).

W świetle omawianych interpretacji można zdefiniować, w sposób ogólny, pojęcie logistyczno-marketingowych potencjałów efektywności i sukcesu jako długofalowe zdolności świadczeń w systemie przepływów i systemie rynku, które stabilizują i wzmacniają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa lub strategicznej sieci powiązań między przedsiębiorstwami[40].

Ogólnie rzecz biorąc, można stwierdzić, że logistyczne i marketingowe potencjały efektywności i sukcesu jako kluczowe kategorie strategiczne posiadają równocześnie normatywny i operacyjny wymiar. Współzależność z operacyjnym zarządzaniem ujawnia się w praktycznym i skutecznym zastosowaniu istotnych, w sensie konkurencyjnym, potencjałów. O powiązaniu normatywnego i strategicznego wymiaru potencjałów mówi K. Bleicher[41], wprowadzając dodatkową kategorię „potencjały korzyści (użyteczności)" i relację: „od potencjałów korzyści do potencjałów sukcesu". Strategiczne potencjały efektów są konkretnym wyrazem normatywnych potencjałów korzyści dla określonego horyzontu czasu planowania strategicznego.

W celu bliższej interpretacji potencjałów efektywności warto przytoczyć koncepcję ich trójszczeblowej klasyfikacji przedstawionej przez P. Feya[42], równanie potencjałów zaproponowane przez H.-Ch. Pfohla[43] oraz ogólną koncepcję potencjałów efektów (sukcesu) W. Kirscha[44].

---

[39] I. Göpfert, *Logistik Führungskonzeption, Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistik-Managements und -Controllings*, Verlag Franz Vahlen, München 2000, s. 209.

[40] Ibidem, s. 210–212.

[41] K. Bleicher, *Das Konzept Integriertes Management*, 3. Aufl., Frankfurt am Main–New York 1995, s. 97.

[42] P. Fey, *Logistik-Management und integrierte Unternehmensplanung*, Verlag B. Kirsch, München 1989, s. 107–108.

[43] H.-Ch. Pfohl, *Logistikmanagement...*, op.cit., s. 50–52.

[44] W. Kirsch, *Strategische unternehmensfürung*, [w:] *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler (Hrsg.), 5. Aufl., Stuttgart 1993, s. 4106.

Zdaniem P. Feya, potencjały pierwszego rodzaju stanowią logistycznie zorientowane, rzeczywiste zasoby wiedzy, kompetencji i innowacji w przedsiębiorstwie (potencjały wiedzy, kosztowe i zarządcze), tworzące bezpośrednią bazę operacyjnych procesów i podstawę tworzenia wartości. Potencjały drugiego rodzaju są ukierunkowane przede wszystkim na wspomaganie rozwoju, rozbudowę, jak również na efektywne wykorzystanie potencjałów pierwszego rodzaju. Oprócz tego istnieje w przedsiębiorstwie wiele ukrytych zdolności, których uzewnętrznienie stworzy (zidentyfikuje) nowe szanse i możliwości działania.

H.-Ch. Pfohl przedstawił potencjał efektywności (sukcesu) logistyki w formie następującego równania: „potencjał efektywności (sukcesu) = potencjał kosztów + potencjał rynku". A w ramach potencjałów rynkowego i kosztów logistyki wyodrębnił określone źródła i przejawy potencjałów[45].

W. Kirsch, formułując całościową koncepcję potencjałów efektywności (sukcesu) oraz strukturalne ich ujęcia, podkreśla, że oczekiwane efekty przedsiębiorstwa można rozpatrywać co najmniej z czterech perspektyw:

– przedsięwzięć i kombinacji rynkowo-produktowych przedsiębiorstwa;
– zasobów (np. technologie, współpracownicy);
– zarządzania, w szczególności kształtowania całościowej architektury systemów zarządzania;
– wyznaczenia lokalizacji przedsiębiorstwa w socjoekonomicznym otoczeniu[46].

Przy rozpatrywaniu i kształtowaniu potencjałów efektów chodzi o relatywnie silną agregację ich składników, gdyż z reguły dopiero współdziałanie większej liczby czynników (determinant) tworzących zwartą strukturę stanowi warunek osiągnięcia oczekiwanego strategicznego efektu i sukcesu.

Przez oddziaływanie wspomnianych czynników jako bezpośrednich obiektów sterowania w zarządzaniu strategicznym można rozbudowywać potencjały efektów oraz realizować inne strategiczne cele, przy czym dzięki obserwacji współzależności zachodzących między czynnikami można lepiej szacować konsekwencje strategii i działań oraz wybrać odpowiednie alternatywy.

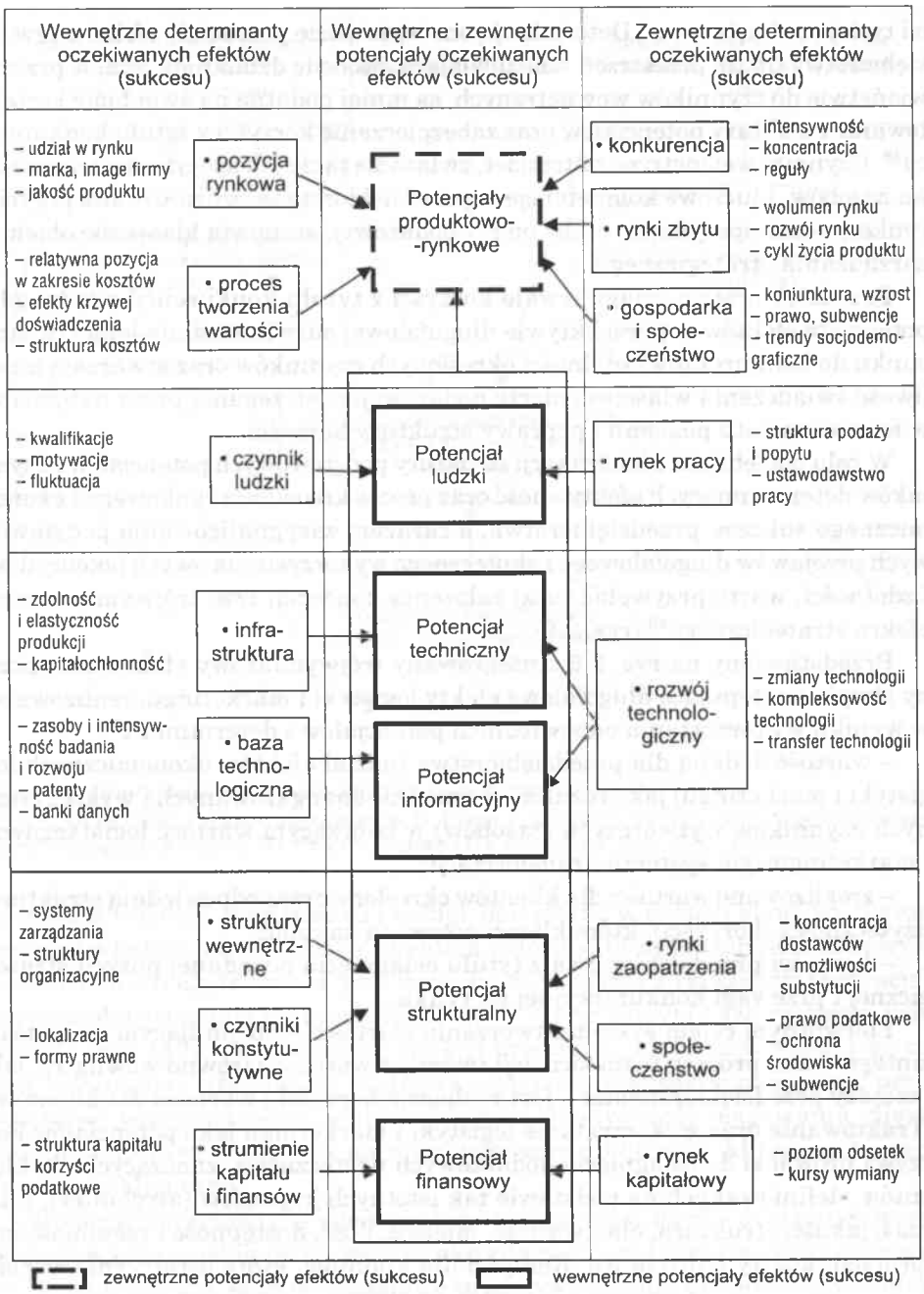
Interesujące spektrum możliwych potencjałów oczekiwanych efektów i sukcesu przedsiębiorstwa oraz oddziałujące na nie wewnętrzne i zewnętrzne determinanty prezentuje B. Mikus[47] (rys. 2.8).

Istotne jest rozróżnienie między czynnikami o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Zewnętrzne czynniki efektów (sukcesu) są wykorzystywane i oddziałują nie na jedno, lecz na wiele przedsiębiorstw równocześnie w sposób podobny, a ich zmiany są niezależne lub tylko w niewielkim stopniu zależne

[45] Szerzej: P. Blaik, Logistyka..., op.cit., s. 364–369.

[46] W. Kirsch, *Strategische...*, op.cit., s. 4106.

[47] B. Mikus, *Strategisches Logistikmanagement...*, op.cit., s. 42.



Rys. 2.8. Przegląd potencjałów i determinant efektów i sukcesu

Źródło: B. Mikus, *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorierties Konzept*, Deutscher Universitäts–Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003, s. 42.

od tych przedsiębiorstw. Determinują one wprawdzie potencjały efektów przedsiębiorstwa (m.in. przestrzeń umożliwiającą swobodę działania), lecz, w przeciwieństwie do czynników wewnętrznych, są mniej podatne na świadome kształtowanie struktury potencjałów oraz zabezpieczanie korzyści z tytułu konkurencji[48]. Czynniki wewnętrzne natomiast, zwłaszcza takie jak specyficzne właściwości zasobów, kluczowe kompetencje w przedsiębiorstwie, zróżnicowana pozycja rynkowa oraz specyficzne cechy oferty podażowej, stanowią klasyczne obiekty zarządzania strategicznego.

Przedsiębiorstwo osiąga trwałe korzyści z tytułu konkurencji wtedy, gdy potencjały efektów w perspektywie długofalowej odzwierciedlają lepiej (w stosunku do konkurentów) zdolności określonych czynników oraz stwarzają możliwość świadczenia właściwej oferty podażowej, postrzeganej przez nabywców w formie wzrostu poziomu i poprawy struktury korzyści.

W celu pogłębienia identyfikacji struktury podstawowych potencjałów i czynników determinujących efektywność oraz proces kreowania rynkowego i ekonomicznego sukcesu przedsiębiorstwa, a zarazem zasygnalizowania podstawowych przejawów długofalowego i skutecznego wykorzystania owych potencjałów i zdolności, warto przywołać tutaj założenia koncepcji tzw. trójwymiarowego efektu strategicznego[49] (rys. 2.9).

Przedstawiony na rys. 2.9 zintegrowany trójwymiarowy efekt strategiczny skupia następujące długofalowe efekty logistyki i marketingu, realizowane w wyniku wykorzystania odpowiednich potencjałów i determinant[50]:

– wartość dodaną dla przedsiębiorstwa (udział efektów ekonomicznych logistyki i marketingu) jako rezultat racjonalnie zaangażowanych i wykorzystanych czynników wytwórczych (zasobów) w tworzącym wartość logistycznym i marketingowym systemie transformacji;

– zrealizowane wartości dla klientów określone przez odpowiednią strukturę użyteczności (korzyści), które klienci gotowi są zakupić;

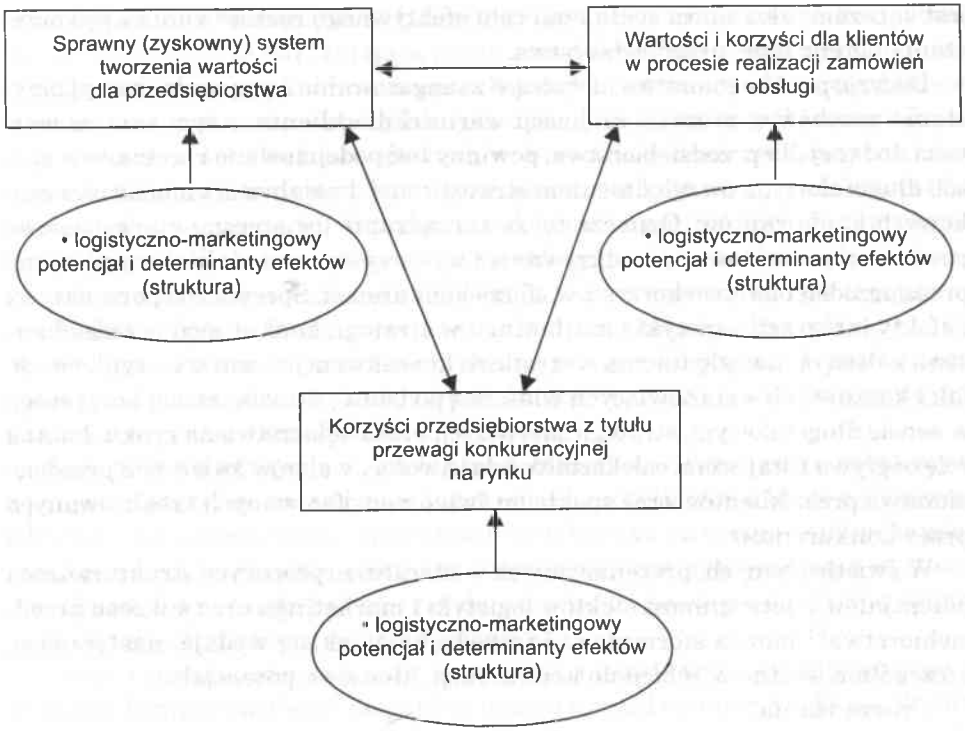
– korzyści przedsiębiorstwa z tytułu osiągnięcia pożądanej pozycji strategicznej i przewagi konkurencyjnej na rynku.

Pierwotnym celem systemu tworzenia wartości – obejmującym wszystkie zintegrowane procesy transformacji tworzące wartość zarówno wewnątrz, jak i między przedsiębiorstwami – jest realizacja korzyści i wartości dla klientów. Traktowanie oraz wykorzystanie logistyki i marketingu jako potencjałów korzyści prowadzi do osiągnięcia dodatkowych użyteczności, znaczących dla klientów, definiowanych na podstawie tak istotnych kryteriów (atrybutów), jak: czas, jakość, struktura, elastyczność, miejsce, ilość, dostępność i rzetelność informacji, koszty nabycia itp. Korzyści dla klientów, które ostatecznie współ-

[48] Ibidem, s. 43.

[49] H. Klöpper, *Logistikorientiertes...*, op.cit., s.110–117.

[50] Szerzej: P. Blaik, *Logistyka...*, op.cit., s. 365–368.



Rys. 2.9. Trójwymiarowy efekt strategiczny i jego determinanty
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Klöpper, *Logistikorientiertes strategisches Management. Erfolgspotentiale im Wettbewerb*, Verlag TÜV Rheinland, Köln 1991, s.110– 117.

określają wartość, cenę towaru i usługi, opisywane w postaci sumy wymienionych atrybutów, oferowane są klientom w formie pożądanych podstawowych i dodatkowych użyteczności (por. formuły „4C" i „7W"). Przykładami potencjalnych źródeł osiągania korzyści dla klientów, a tym samym bazą realizacji wartości – obok takich pierwotnych funkcji produktu, jak znak towaru, jego cechy techniczne i właściwości użytkowe – są: koszt transakcji poniesiony przez klientów, poziom serwisu, szybkość dostaw, elastyczność reagowania, niezawodność dostaw, orientacja na rozwiązywanie problemów klientów, bieżący kontakt z klientami.

Realizacja wartości dla klientów, ujawniająca się w formie dokonanej sprzedaży towarów i usług (oznaczającej akceptację przez klientów sumy oferowanych im korzyści), stanowi podstawę urzeczywistnienia ekonomicznych efektów (dochodów i zysków) w przedsiębiorstwie. Wytworzona wartość dodana dla przedsiębiorstwa, będąca w określonym stopniu rezultatem wykonania świadczeń w logistycznym łańcuchu i systemie transformacji wartości, traktowana

jest zarazem jako miara spełnienia celu efektywnego zastosowania i wykorzystania potencjałów przedsiębiorstwa.

Decyzje przedsiębiorstwa, dotyczące zaangażowania i racjonalnego wykorzystania zasobów w procesie realizacji wartości dla klienta, a tym samym wartości dodanej dla przedsiębiorstwa, powinny być podejmowane i oceniane w sposób długofalowy, z uwzględnieniem strategicznej działalności i możliwości rynkowych konkurentów. Oznacza to, że zarządzanie logistyczno-marketingowe powinno się orientować na odkrywanie i wykorzystywanie źródeł uzyskiwania przez przedsiębiorstwo korzyści w sferze konkurencji. Specyficzne perspektywy i efekty integracji logistyki i marketingu w strategii konkurencji przedsiębiorstwa zależą od uwzględnienia wszystkich konsekwencji – zarówno rynkowych, jak i kosztowych – stanowiących właściwą podstawę do osiągnięcia korzystnej, w sensie długofalowym, strategicznej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Istotną rolę odgrywa tutaj ocena całokształtu właściwości i walorów świadczeń przedsiębiorstwa przez klientów oraz spektrum świadczeń oferowanych i realizowanych przez konkurentów.

W świetle znanych, prezentowanych w literaturze propozycji strukturalizacji potencjałów i determinant efektów logistyki i marketingu oraz sukcesu przedsiębiorstwa[51] można sformułować i wyodrębnić, jak się wydaje, następujące, szczególnie istotne w relacji do konkurencji, kluczowe potencjały:

- zarządzania;
- rozwoju rynku;
- technologii i innowacji;
- racjonalizacji;
- synergii itp.

Przy czym realność wymienionych, kluczowych potencjałów przedsiębiorstwa wspomagana i determinowana jest zintegrowanym wdrożeniem podstawowych orientacji na: klienta, procesy, jakość, kreowanie wartości, współdziałanie i doskonalenie współpracowników, kompleksowe traktowanie wymagań klientów, optymalizację działań.

2.7. Zarządzanie logistyczno-marketingowe jako systemowa determinanta sukcesu przedsiębiorstwa

Uzupełnieniem potencjałów efektywności i sukcesu są tzw. kluczowe kompetencje, tj. specyficzne „umiejętności" przedsiębiorstwa (wykształcone sposoby zachowań), które warunkują istnienie określonych zdolności. Kluczowymi kompetencjami mogą być umiejętności w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem i relacjami rynkowymi lub zarządzania „nowymi aktywami" (informacjami,

[51] Ibidem, s. 368–369.

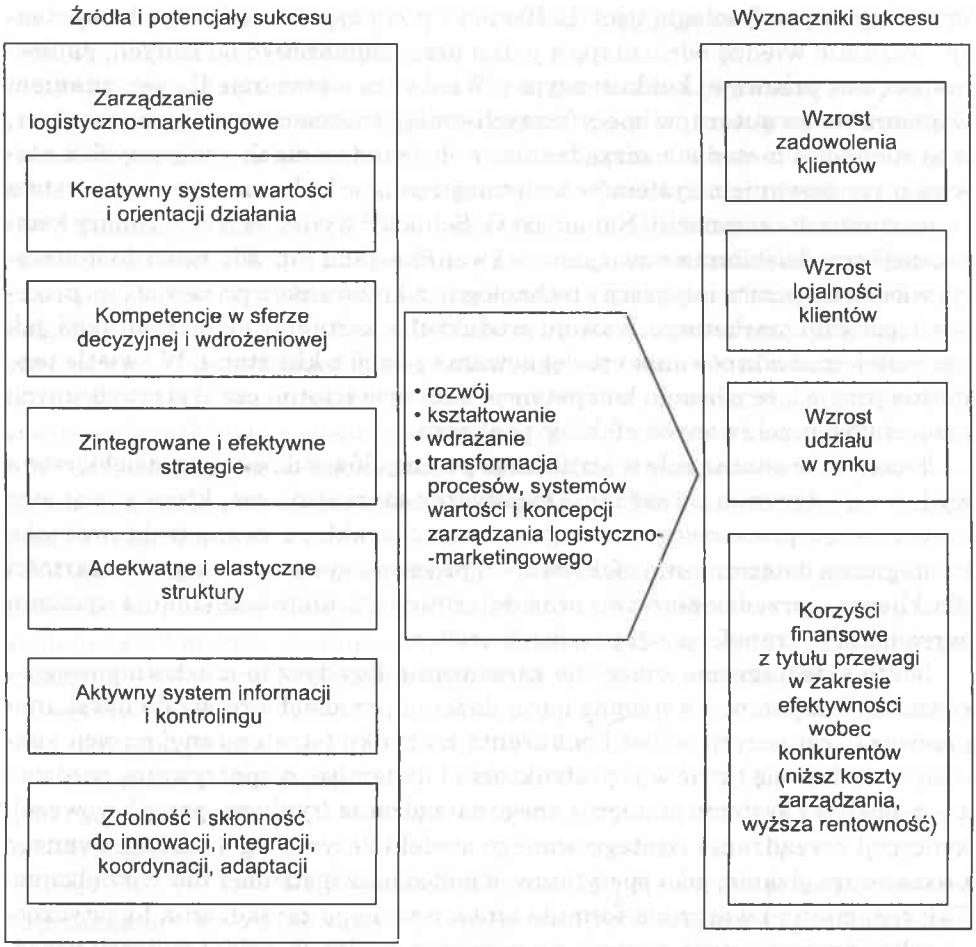
innowacjami, technologią itp.). L. Barton[52] pod pojęciem „rdzenne kompetencje" rozumie wiedzę odróżniającą jedno przedsiębiorstwo od innych, zapewniającą mu przewagę konkurencyjną. Wiedza ta odzwierciedla się, zdaniem wspomnianego autora, w specyficznych umiejętnościach współpracowników, w systemach i metodach zarządzania, w doświadczeniach związanych z rozwojem i stosowaniem systemów technologii oraz w kulturze przedsiębiorstwa (w wartościach i normach). Natomiast G. Schuch[53] wyróżnia trzy wymiary kompetencji przedsiębiorstwa związane: z kwalifikacjami (np. zdolności do innowacji, wiedza dotycząca integracji i technologii); z kreowaniem procesów (np. procesów logistyki i marketingu, rozwoju produktu); z kształtowaniem interakcji, jak np. umiejętności kreowania i pielęgnowania relacji z klientami. W świetle tego można przyjąć, że rdzenne kompetencje stanowią istotną część strategicznych potencjałów oczekiwanych efektów i sukcesu.

Szczególnie istotną rolę w strukturze potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa wydaje się odgrywać zarządzanie logistyczno-marketingowe, które z racji jego systemowego, procesowego i zintegrowanego charakteru można traktować jako strategiczną determinantę efektywności procesu i systemu tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa oraz determinantę unowocześnienia systemu zarządzania i transformacji przedsiębiorstwa.

Istota i strategiczne znaczenie zarządzania logistyczno-marketingowego – rdzennej kompetencji wspomagającej dążenia przedsiębiorstwa do uzyskania przeważającej pozycji wobec konkurenta na rynku (strategicznej pozycji sukcesu) – wydaje się tkwić w jego strukturze i dynamice, rozpatrywanej zarówno z perspektywy systemu zintegrowanego zarządzania (rynkowo-przepływowego), koncepcji zarządzania (zintegrowanego modelu decyzyjnego), zintegrowanego procesu zarządzania, jak i specyficznych metod oraz instrumentów zarządzania. Tak rozumiana i wdrożona formuła zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego może ujawnić się w postaci realnych źródeł sukcesu przedsiębiorstwa, tj.: efektywnych strategii logistyczno-marketingowych, struktur logistyczno-marketingowych adekwatnych do zewnętrznych wymogów rynku i wewnętrznych założeń funkcjonowania przedsiębiorstwa, kompetencji w sferze decyzyjnej i wdrożeniowej, w adekwatnej strukturze i hierarchii wartości, w mechanizmach kreowania idei produktu i jego transformacji w projekt, a następnie w optymalną macierz procesów i czynności związanych z realizacją pożądanej oferty podażowej, efektywnego systemu informacji logistyczno-marketingowych, aktywnego i efektywnego controllingu logistyczno-marketingowego itp. (rys. 2.10).

[52] Za: G. Schuch, *Logistik in der virtuellen Fabrik*, [w:] G. Schuch, H. Weber, P. Kajüter, *Logistikmanagement. Strategische Wettbewerbsvorteile durch Logistik*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1996, s. 174.

[53] Ibidem, s. 174–175.



Rys.2.10. Potencjały zarządzania logistyczno-marketingowego i wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa
Źródło: Opracowanie własne.

Te rozważania i propozycje ujęcia logistyczno-marketingowych potencjałów, w ich wymiarze zarządczym oraz rynkowo-ekonomicznych przejawach sukcesu przedsiębiorstwa, nawiązują do założeń modelu G. Daya i R. Wensleya, opisujących mechanizm transformacji źródeł korzyści (czynników sukcesu) w korzyści (wyznaczniki sukcesu) wynikające z konkurencji[54].

Wspomniany model bazuje na zintegrowanym podejściu do źródeł korzyści, strategicznych czynników sukcesu, korzyści wynikających z pozycji rynkowej,

[54] G. Day, R Wensley, *Assessing Advantage...*, op.cit., s.13; zob.: W. Zöllner, *Strategische Abs-atzmarkplanung. Kunden- und Wettbewerbsanalyse für Logistikunternehmen*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 1990, s. 233.

wyznaczników sukcesu (rezultatów świadczeń) oraz względnego poziomu inwestycji w przedsiębiorstwie. W modelu założono, że każde przedsiębiorstwo inwestuje w źródła sukcesu, tkwiące w specyficznych zasobach i kompetencjach przedsiębiorstwa, przyporządkowane różnym sferom oraz wymiarom jego struktury i aktywności. Aktualne, wyróżniające się potencjały przedsiębiorstw, jak i szczególne umiejętności bazują w szerokim zakresie na świadomym w przeszłości inwestowaniu w potencjały, w celu poprawy pozycji konkurencyjnej. G. Day i R. Wensley wyróżniają sześć segmentów, z których mogą wypływać owe źródła sukcesu, mianowicie: nośniki decyzji, filozofia i kultura przedsiębiorstwa, strategie, struktury, systemy i potencjały realizacji. Wymienione segmenty można traktować jako źródła sukcesu, gdy są zharmonizowane i zorientowane na cele strategicznego zarządzania w przedsiębiorstwie.

Mając na uwadze ogólny model korzyści wynikających z konkurencji, należy podkreślić, że kluczową rolę odgrywa tutaj proces transformacji źródeł korzyści i potencjalnych czynników sukcesu w korzyści wynikające z pożądanej pozycji na rynku wobec konkurentów (korzyści z tytułu większego zróżnicowania albo niższych kosztów), a następnie przekształcenie uzyskanych korzyści z tytułu konkurencyjnego pozycjonowania w określone efekty działania w postaci zadowolenia klientów i wzrostu ich lojalności w stosunku do przedsiębiorstwa. A to stanowi warunek osiągnięcia wysokiego udziału w rynku i w konsekwencji wysokiego poziomu rentowności przedsiębiorstwa.

Wymienione fazy transformacji wymagają przyjęcia odpowiedniej orientacji oraz podjęcia racjonalnych decyzji i rozwiązań w procesie strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Wspomniana transformacja źródeł korzyści w realne korzyści wynikające z pozycji konkurencyjnej uzależniona jest w szczególności od strategicznych decyzji wyboru celów i sposobów działania oraz jakości ich wdrażania. Z wyborem strategii wiążą się rozstrzygnięcia dotyczące czynników, które przedsiębiorstwo uzna za decydujące do osiągnięcia sukcesu. Przy implementacji działań strategicznych przedsiębiorstwo powinno sięgać do przedsięwzięć i instrumentów zapewniających najskuteczniejsze zastosowanie źródeł korzyści. Ujawniające się w ten sposób potencjały i umiejętności muszą być przy tym traktowane jako najistotniejsze determinanty stymulujące poprawę korzyści (wynikających z pozycji konkurencyjnej) i poprawę przyszłych wyników, a tym samym jako potencjalne czynniki sukcesu. Zasygnalizowany proces przekształceń powinien się orientować na kluczowe cele związane z najwyższym wzrostem i dyferencjacją korzyści dla klienta oraz/lub obniżkę kosztów.

Literatura

Baumgarten H., Wiegand A., *Managementtrends und -entwicklungen in der Logistik. Ergebnisse der Untersuchung Trends und Strategien in der Logistik 2000*, Technische Universität Berlin, Bundesvereinigung Logistik, Berlin 1997.

Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Wydanie 2 zmienione, PWE, Warszawa 2001.

Blaik P., *Logistyczno-marketingowy łańcuch tworzenia wartości jako systemowa determinanta efektywności zarządzania*, [w:] *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemiany*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej", Wrocław 2002, nr 944.

Blaik P., Matwiejczuk R., Pokusa T., *Integracja marketingu i logistyki – wybrane problemy*. Red. R. Matwiejczuk, Politechnika Opolska, Opole 2005.

Bleicher K., *Das Konzept Integriertes Management*, 3. Aufl., Frankfurt am Main–New York, 1995.

Darr W., *Integrierte Marketing-Logistik. Auftragsabwicklung als Element der marketing-logistischen Strukturplanung*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1992.

Day G., Wensley R., *Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing" 1988, vol. 52, No 4.

Delfmann W., *Kernelemnte der Logistik-Konzeption*, [w:] *Logistiforschung. Entwicklungszüge und Gestaltungsansätze*. H.-Ch. Pfohl (Hrsg.), Berlin 1999.

Dogan D., *Strategisches Management der Logistik: der logistische Kreis als Antwort auf die neuen logistischen Herausforderungen „Umweltschutz" und „Zeit"*, Peter Lang Verlag GmbH, Frankfurt am Main–Berlin–Bern–New York–Wien 1994.

Fey P., *Logistik-Management und integrierte Unternehmensplanung*, Verlag B. Kirsch, München 1989.

Gälweiler A., *Strategische Unternehmensführung*, Campus Verlag, Frankfurt am Main–New York 1987.

Göpfert I., *Logistik Führungskonzeption, Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistik--Managements und Controllings*, Verlag Franz Vahlen, München 2000.

Göpfert I., *Die Anwendung der Zukunftforschung für die Logistik*, [w:] *Logistik der Zukunft – Logistics for the future*. I. Göpfert (Hrsg.), 2. Aufl., Wiesbaden 2000.

Hill W., Rieser I., *Marketing-Management*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1990.

Kirsch W., *Strategische unternehmensfürung*, [w:] *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler (Hrsg.), 5. Aufl., Stuttgart 1993.

Klöpper H., *Logistikorientiertes strategisches Management. Erfolgspotentiale im Wettbewerb*, Verlag TÜV Rheinland, Köln 1991.

Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.

Krulis-Randa J., *Marketing-Logistik. Eine systemtheoretische Konzeption der betriebliche Warenverteilung und Warenbeschaffung*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1977.

Mayer St., *Erfolgsfaktoren für Supply-Chain-Management nach der Jahrtausendwende*, [w:] *Logistik 2000 plus. Visionen – Märkte – Ressourcen*. H-Ch. Pfohl (Hrsg.), Erich Schmidt Verlag, Berlin 1999.

Meffert H., *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik, Betriebswirtschaftlicher*, Verlag Gabler, Wiesbaden 1986.

Meffert H., *Marketing-Management. Analyse–Strategie–Implementierung*, Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994.

Mikus B., *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorierties Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003.

Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998.

Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.

Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1998.

Pfohl H.-Ch., *Marketing-Logistik. Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des Warenflusses im modernen Markt*, Distributions-Verlag, Mainz 1972.

Pfohl H.-Ch., *Logistikmanagement. Funktionen und Instrumente*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg–New York 1994.

Pfohl H.-Ch., *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, [tłumaczenie J. Janyga; *Słowo wstępne* J. Wojtczak], Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998.

Porter M., *Wettbewerbsvorteile*, Campus Verlag, Frankfurt am Main 1986.

Pümpin C., *Management Strategischer Erfolgspositionen*, Bern–Stuttgart 1986.

Schuch G., *Logistik in der virtuellen Fabrik*, [w:] G. Schuch, H. Weber, P. Kajüter, *Logistikmanagement. Strategische Wettbewerbsvorteile durch Logistik*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1996.

Schuderer P., *Prozeßorientierte Analyse und Rekonstruktion logistischer Systeme. Konzeption–Methoden–Werkzeuge*, Gabler Verlag, DUV, Wiesbaden 1996.

Śliwiński A., *Programowanie rozwoju obrotu towarowego*, Biblioteka IHWiU, Warszawa 1979.

Trumpfheller M., Hofmann E., *Supply Chain Relationship Management*, [w:] *Netzkompetenz in Supply Chains. Grundlagen und Umsetzung*. H.-Ch. Pfohl (Hrsg.), Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004.

Wannenwetsch H., *Vernetztes Supply Chain Management. SCM-Integration über die gesamte Wertschöpfungskette*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2005.

Weber J, Kummer S., *Logistikmanagement*, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998.

Weiber R., *Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz*, Universität Trier 1996.

Zentes J., *Marketing-Effektivität vs. Logistik-Effizienz: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde*, [w:] *Logistik Management. Prozesse, Systeme, Ausbildung*. T. Spengler, S. Voss, H. Kopfer (Hrsg.), Physica-Verlag, Heidelberg 2004.

Zöllner W., *Strategische Absatzmarkplanung. Kunden- und Wettbewerbsanalyse für Logistikunternehmen*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 1990.

Sabina Kauf

Rozdział 3

Procesy i systemy planistyczne w zarządzaniu logistyczno-marketingowym

3.1. Od operacyjnego planowania logistycznego do zintegrowanego planowania logistyczno-marketingowego

Nasycenie rynków krajowych, stałe skracanie cykli życia produktów oraz wzrastające koszty badań i rozwoju nasiliły międzynarodową walkę konkurencyjną o klienta. Swobodny dostęp do rynku światowego uzmysłowił przedsiębiorcom niewystarczające działania marketingowe stosowane do tej pory. Przedsiębiorstwa stale poszukują nowych dróg i możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wykorzystując własne zasoby i zdolności, dążą do dostarczenia nabywcom większej wartości, zaoferowania czegoś wyjątkowego, a zarazem trudnego do imitacji[1]. Przez wiele lat szans na podniesienie konkurencyjności i realizację długotrwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa upatrywały w redukcji kosztów i wzroście jakości oferowanych produktów. Jednakże częste obniżki kosztów i podnoszenie standardów jakości prawie zupełne wyczerpały możliwości dyferencjacji na poziomie techniczno-fizycznych właściwości oferty.

W poszukiwaniu nowych korzyści konkurencyjnych przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po niematerialne komponenty oferty, w szczególności po komponenty logistyczne, takie jak: czas, dokładność, elastyczność i niezawodność dostaw. Elementy logistyczne mogą spowodować nie tylko redukcję kosztów u nabywców, ale także podnieść wartość oferowanych im produktów, a w rezultacie zadowolenie nabywców. Tendencje te wyznaczyły logistyce pole, na którym przedsiębiorstwa rynkowo zorientowane mogą z powodzeniem odnieść sukces.

---

[1] G. Day, R. Wensley, *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing" 1988, vol. 52, No 4, s. 2 i nn.

Niemniej tkwiące w logistyce potencjały korzyści w praktyce często pozostają niewykorzystane[2], co pozwala przypuszczać, że potrzeby i życzenia nabywców niejednokrotnie nie stanowią integralnej części planów logistycznych.

Dzisiejsze działania rynkowo zorientowanych przedsiębiorstw są tak efektywne, jak wspierające je procesy planistyczne. Jakość obsługi rynku w znacznej mierze uzależniona jest od kompleksowości i wielowymiarowości planów uwzględniających zarówno aspekty marketingowe, jak i logistyczne. Zatem również plany logistyczne powinny charakteryzować się podejściem rynkowym, którego priorytetem jest jak najlepsze zaspokajanie potrzeb nabywców i dostarczanie im jak największej wartości. Dokonując analizy etapów ewolucji logistyki w kierunku jej zorientowania rynkowego, wyodrębnić możemy również fazy rozwoju planów logistycznych, wskazując na przewartościowania w treści i orientacji logistyki (rys. 3.1)[3].

Operacyjne planowanie logistyczne (lata 50.) dotyczyło bieżącego rozwiązywania problemów logistycznych. Było charakterystyczne dla początkowego okresu w ewolucji logistyki, kiedy to funkcje procesu dystrybucji fizycznej traktowane były jako funkcje pomocnicze, a elementy procesu fizycznego obiegu towarów rozpatrywane w sposób odrębny przez różne sfery planistyczne. Ze względu na wysoki udział kosztów logistycznych w kosztach ogólnych, planowanie logistyczne koncentrowało się na poszukiwaniu źródeł redukcji kosztów oraz wewnętrznych potencjałów sukcesu[4].

Z jednej strony efektywne wykorzystanie zidentyfikowanych potencjałów sukcesu możliwe było dzięki kompleksowemu rozpatrywaniu – cząstkowych i rozproszonych w całym przedsiębiorstwie – operacyjnych czynności dystrybucji fizycznej[5]; z drugiej – dzięki adaptacji modeli planowania operacyjnego (pierwotnie opracowanych na potrzeby wojska)[6]. Na bazie matematycznych modeli wsparcia decyzyjnego opracowano szereg modeli planistycznych, pomocnych w rozwiązywaniu „klasycznych" problemów dystrybucji fizycznej[7]. Większość

[2] M. Turks, H.U. Lineau, W.A. Bolhof, wykazali w swoich badaniach przeprowadzonych w całej Europie, że jedynie 8% przedsiębiorstw w pełni zaspakaja potrzeby swoich odbiorców w zakresie usług logistycznych; zob.: M. Turks, H.U. Lineau, W.A. Bolhof, *Führend durch Total Supply Quality, Produktivität und Qualität in der Logistik*, München 1993, s. 63.

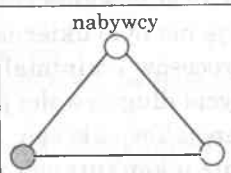
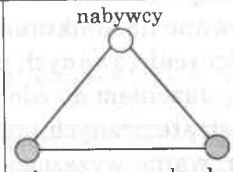
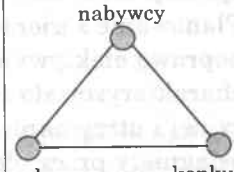
[3] A. Kaminski, *Marktorientierte Logistik-Planungprozeß und Analytischen Instrumentarium*, [w:] *Handbuch Logistik, Management von Material- und Warenflußprozessen*. J. Weber (Hrsg.), Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 243 i nn.

[4] G. Rommel, *Wettbewerbsvorteile durch integrierte Logistik. Trends, Lösungsstrategien*, [w:] *Logistiktrends*. H.-Ch. Pfohl (Hrsg.), Darmstadt 1989, s. 92.

[5] P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Wydanie 2 zmienione, PWE, Warszawa 2001, s. 26.

[6] Na temat matematycznych modeli planistycznych: A. Gilbert, U. Bankhofer, *Mathemtaische Planungsmethoden in der betrieblichen Logistik. Eine empirische Untersuchung*, Augsburg 1997.

[7] Do modeli tych zaliczyć możemy m.in.: modele rozwiązywania problemów magazynowania (planowania zapasów, modele stochastyczne, deterministyczne), modele planowania przewozów

Rodzaje planów / Charakterystyka logistyki	Operacyjne planowanie logistyczne (lata 1950–1980)	Zorientowane na konkurencję planowanie logistyczne (lata 1980–1990)	Rynkowo zorientowane planowanie logistyczne (od 1990 r.)
Znaczenie działalności logistycznej dla przedsiębiorstwa	Wysoki udział kosztów logistycznych w ogólnych kosztach przedsiębiorstwa	Usługi logistyczne jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej	Usługi logistyczne jako źródło przewagi konkurencyjnej
Cele planowania logistycznego	Rachunek kosztów logistycznych/ /efektywność usług logistycznych	Wyższy poziom usług logistycznych w stosunku do konkurencji	Przewaga konkurencyjna dzięki działalności logistycznej; zorientowane na zysk kształtowanie usług logistycznych
Przedmiot planowania logistycznego	Wewnętrznie zorientowana działalność logistyczna	Wewnętrznie i zewnętrznie zorientowana działalność logistyczna	Wewnętrznie i zewnętrznie zorientowana działalność logistyczna
Punkt odniesienia planowania logistycznego			

Rys. 3.1. Fazy rozwojowe planowania logistycznego w kierunku planowania zorientowanego rynkowo

Źródło: A. Kaminski, *Marktorientierte Logistik-Planungprozeß und Analytischen Instrumentarium*, [w:] *Handbuch Logistik, Management von Material- und Warenflußprozessen*. J. Weber (Hrsg.), Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 244.

modeli zakładała redukcję kosztów, a ich celem było utrzymanie dotychczasowego poziomu usług przy minimalizacji kosztów działalności logistycznej[8]. Oczekiwany poziom usług logistycznych określany był najczęściej zdolnościami przedsiębiorstwa do ich świadczenia lub na podstawie norm ustalanych odgórnie. Początkowo kryteria oceny poziomu świadczonych usług logistycznych nie były jasne i niejednokrotnie nie znajdowały ekonomicznego uzasadnienia[9]. W centrum zainteresowania logistyki znajdowała się techniczna efektywność realizowanych w przedsiębiorstwie procesów, które powinny zagwarantować osiągnięcie zamierzonych wyników. W efektach jednak nie odzwierciedlały się

(wyznaczania tras przejazdów, przepływu zapasów), modele planowania produkcji (MRP I, MRP II), itp.

[8] W. Delfmann, *Lieferzeitorientierte Depotplanung – Integrative Depot- und Transportoptimierung*, Berlin 1978, s. 5 i nn.

[9] Ibidem, s. 30.

potrzeby i życzenia nabywców. Fascynacja możliwościami redukcji kosztów, drzemiąca w „nowej" koncepcji dystrybucji fizycznej towarów, odsuwała na drugi plan rozpatrywanie usług logistycznych z perspektywy nabywców.

Jednocześnie ze wzrostem znaczenia działań logistycznych jako potencjału osiągania przewagi konkurencyjnej nastąpiło przewartościowanie znaczenia i treści planów logistycznych (od lat 80.). Jak wspomniano, nasilająca się walka konkurencyjna, coraz krótsze cykle życia produktów przy stale zmieniających się potrzebach nabywców, a także procesy globalizacyjne spowodowały, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej niejednokrotnie zależało od niematerialnych komponentów oferty, a zatem od poziomu i efektywności oferowanych usług logistycznych. Sukces rynkowy osiągnąć mogły tylko te przedsiębiorstwa, których serwis był lepiej postrzegany niż serwis konkurencji. W takich warunka zaczęło zyskiwać na znaczeniu porównywanie poziomu własnych usług logistycznych z największymi konkurentami z branży (*benchmarking*)[10]. Wyniki analiz takich sytuacji stanowiły zaś punkt wyjścia do formułowania celów logistycznych[11]. Planowanie zorientowane na konkurencję nie było ukierunkowane jedynie na poprawę efektywności realizowanych procesów i minimalizację kosztów, lecz charakteryzowało się dążeniem do zdobycia długotrwałej przewagi konkurencyjnej i utrzymania strategicznych potencjałów sukcesu. Cel ten miał zostać osiągnięty przez oferowanie wyższego niż u konkurencji poziomu usług logistycznych[12]. Plany te jednak z nienależytą starannością ujmowały potrzeby i życzenia nabywców. Zbytnia koncentracja na poczynaniach konkurencji powodowała niejednokrotnie ustalenie takiego poziomu usług, za który nabywcy nie byli skłonni zapłacić wyższej ceny, a co za tym idzie – przedsiębiorstwa nie osiągały założonych rezultatów. Sytuacja ta wymusiła silniejszą koncentrację działalności logistycznej na wymaganiach rynku.

W konsekwencji logistyka wzbogacona została o perspektywę rynkową (od lat 90.). I od tej pory osiągniecie długotrwałej przewagi konkurencyjnej wymagało – oprócz uwzględnienia poziomu usług logistycznych oferowanych przez konkurencję oraz potencjału własnego przedsiębiorstwa – dogłębnej analizy potrzeb i życzeń nabywców. Takie podejście ukierunkowało wszelkie działania logistyczne na rynek. Realizację celów zapewniało zaś długookresowe zaspokajanie potrzeb odbiorców, pod warunkiem minimalnego poziomu kosztów i maksymalnego poziomu świadczonych usług[13]. A to wskazuje, że prosta zasada

[10] Systematyczny *benchmarking* wprowadzony został pod koniec lat 70. przez firmę Xerox, która opracowała wtedy program „Jakość produktu i porównanie cech". W latach 80. program ten przejęty został przez inne firmy, jak np. IBM czy General Motors.

[11] K. Bichler, W. Gerster, R. Reuter, *Logistik-Controlling mit Benchmarking*, Wiesbaden 1994, s. 39 i nn.

[12] R. Köhler, *Beiträge zum Marketing-Management*, Poeschel Verlag, Stuttgart 1993, s. 49.

[13] S. Kauf, *Strategiczno-planistyczne aspekty integracji marketingu i logistyki*, Uniwersytet Opolski, Opole 2005, s. 17.

zwiększania efektywności planowania strategicznego, zakładająca konieczność równoważnej analizy „trójkąta strategicznego" („3C" – klientów, konkurencji i własnego przedsiębiorstwa), może zostać wykorzystana również w sferze logistyki (rys. 3.2).

Rys. 3.2. Trójkąt strategiczny
Źródło: A. Diller, *Grundprinzipien des Marketing*, Nurnberg 2002, s. 124.

Zgodnie z tą zasadą, uzyskanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstwa zaoferowania nabywcom wyższej niż u konkurencji wartości przy minimalnym poziomie kosztów. Pozytywne wyniki rynkowe w postaci większych zysków, będących efektem wzrostu wielkości sprzedaży czy wyższej ceny produktu, mogą zostać osiągnięte jednak dopiero wówczas, kiedy świadczone usługi logistyczne zostaną zaakceptowane i uznane przez nabywców za istotne. A zorientowane na zysk planowanie oferty logistycznej warunkuje znajomość znaczenia oferowanej nabywcom wartości.

Konieczność ujęcia w planowaniu działalności logistycznej oczekiwanej przez nabywców wartości nie jest niczym nowym, nie przypisuje się jej jedynie dostatecznego znaczenia[14]. Jej planowanie z uwzględnieniem wymogów rynku w praktyce wydaje się być rzadko stosowane, co jest uzasadnione brakiem dostatecznej wiedzy w sferze logistyki o oczekiwanym przez rynek poziomie usług logistycznych[15]. Badanie potrzeb i życzeń nabywców, a także motywów postępowania nabywców było i jest domeną marketingu. To zaś wskazuje na konieczność integracji obydwu sfer planistycznych i odejście od traktowania ich jak dwóch odrębnych światów[16]. Odmienne perspektywy planistyczne nie

[14] W. Delfmann, W. Darr, R.-P. Simon, *Lieferservice*, [w:] *Vahlens Grosses Marketinglexikon*. A. Diller (Hrsg.), München 1992, s. 616.

[15] K. Lorenzem, *Strukturen für ein integratives Logistik–Management–Informationssystem als Instrument des Logistik-Controlling*, Dortmund 1994, s. 59.

[16] Integracja powinna być rozumiana jako proces tworzenia całości z niezależnych elementów. W tym sensie stanowi połączenie elementów materialnych i niematerialnych w jeden nierozerwalny

uwzględniają w planach marketingowych potencjałów logistycznych, dzięki którym można by zaspokoić potencjalnych nabywców. W planach logistycznych zaś niewykorzystana jest niezbędna wiedza o potrzebach rynku.

Koncepcja zintegrowanego planowania logistyczno-marketingowego rozszerza proces planowania o konieczność kompleksowego rozpatrywania rzeczowych i czasowo-przestrzennych aspektów oferty rynkowej. To umożliwia uzyskiwanie efektów synergicznych. Zintegrowane planowanie marketingowo-logistyczne pozwala na dostarczenie klientom odpowiedniej wartości, co jest wspólnym celem marketingu i logistyki. Dla odbiorców subiektywna wartość produktów uzależniona jest nie tylko od ich materiałowo-technicznych walorów i informacji o ich wykorzystaniu, ale również od czasowo-przestrzennej i ilościowej dyspozycyjności. Ocena przez odbiorców poziomu usług logistycznych, np. terminowości dostaw, nie następuje w sposób jednostkowy, lecz stanowi jeden z elementów całego pakietu oferowanych usług. Dlatego dla określenie wartości danego produktu konieczne jest zintegrowane planowanie całej oferty i charakterystyk świadczonych usług[17].

Wzrost oczekiwań nabywców zmienia strukturę oferty przedsiębiorstwa i obok podstawowych korzyści płynących z użyteczności czy też posiadania produktu („4P") coraz istotniejsze stają się usługi z nim związane, zgodnie z formułą „7W". Reasumując: zintegrowane planowanie marketingowo-logistyczne pozwala na dostarczenie nabywcom właściwych produktów, we właściwym czasie, na właściwe miejsce, w odpowiedniej ilości i jakości oraz po akceptowalnej cenie.

3.2. Miejsce i rola planowania w zarządzaniu logistyczno-marketingowym

Planowanie rozumiane jako proces przygotowania informacji do optymalnego zaadaptowania w przyszłości jest najważniejszą funkcją zarządzania. Polega na sposobie myślenia i działania, który wykorzystuje zespół metod oraz instrumentów poznawania i kształtowania otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji, celem realizacji długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Wzrost znaczenia systemów planowania[18] w zintegrowanym zarządzaniu marketingo-

system. Idea integracji dotyczy zarówno aspektów strukturalnych, jak i procesowych systemu; por.: W. Darr, *Integrierte Marketing-Logistik. Auftragsabwicklung als Element der marketing-logistischen Strukturplannung*, Deutschen Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1992, s. 290 i nn.

[17] W. Delfmann, *Logistik macht Marketing: Wechselwirkungen erkennen und nutzen*, [w:] *Logistik verbindet, Berichtsband des Deutschen Logistikkongresses 1990 in Berlin*, München 1990, s. 12.

[18] System jest to byt przejawiający istnienie przez synergiczne współdziałanie swych części. Podejście systemowe oznacza zaś zespołowe patrzenie na całość, z uwzględnieniem dalekosiężnych skutków podejmowanych decyzji. W konsekwencji niezmiernie istotna staje się rola relacji systemowych, tzn. relacji pomiędzy właściwościami (atrybutami) poszczególnych części, które tworzą celowo zorientowaną całość.

wo-logistycznym wynika ze zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Owe warunki zmuszają przedsiębiorców do poszukiwania niestosowanych dotąd, skutecznych sposobów sprostania nowym potrzebom, wymaganiom i możliwościom cechującym rynek. Zmienia się zarówno stosunek przedsiębiorców do rynku, jak i metody działania. Następuje stopniowa ewolucja roli planowania w zarządzaniu: z podrzędnej do nadrzędnej – decydującej o losie i prawidłowości funkcjonowania.

Podstawowym zadaniem zintegrowanego, rynkowo zorientowanego planowania w przedsiębiorstwie jest określenie potrzeb i życzeń nabywców oraz takie prowadzenie działań, które zapewnią zaspokojenie potrzeb klientów i będą skuteczniejsze niż działania konkurencji, przy utrzymaniu najniższych kosztów realizacji procesów. Zintegrowane planowanie stanowi całościową koncepcję obejmującą sprzężone procesy planistyczne, realizowane na wszystkich szczeblach struktury zarządzania logistyczno-marketingowego[19], opierającego się na wykorzystaniu efektów synergicznych będących wynikiem jednoczesnego wdrożenia orientacji na nabywców i na przepływy[20].

Do wskazania miejsca systemów planistycznych w zintegrowanym zarządzaniu najbardziej adekwatny wydaje się być opracowany przez H. Ulricha i W. Kriega model zarządzania St. Gallen[21] (rys. 3.3). Model ten opiera się na założeniach systemowych, a podstawowymi jego elementami są: ujęcie całościowe i konieczność integracji w ramach układów sieciowych. W konsekwencji narzucony zostaje określony sposób myślenia, ułatwiający kierownictwu dostosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia.

Takie ujęcie pozwala na wyodrębnienie w ramach zintegrowanego systemu zarządzania logistyczno-marketingowego trzech obszarów planistycznych[22]:

1. Planowanie misji i celów w aspekcie rynkowym i przepływowym (na poziomie normatywnym).
2. Planowanie strategii logistyczno-marketingowych (na poziomie strategicznym).
3. Planowanie instrumentów marketingu-logistyki-mix (na poziomie operacyjnym)[23].

---

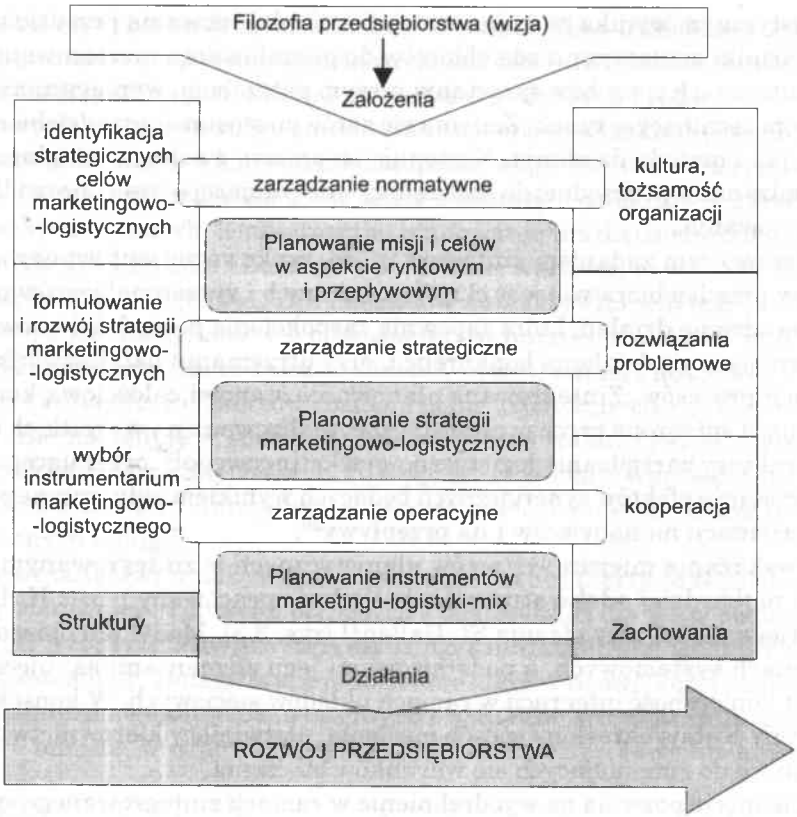
[19] P. Blaik, *Orientacja logistyczna w zintegrowanym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Koncepcje logistyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Red. D. Kempny, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1993, s. 23.

[20] R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, Warszawa 2006, s. 33.

[21] K. Bleicher, *Das Konzept Integriertes Management*, 5. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt–New York 1999, s. 63 i nn.

[22] D. Hahn, *Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung*, [w:] *Strategische Unternehmensplanung*. D. Hahn, B. Taylor (Hrsg.), Heidelberg 1986, s. 7 i nn.

[23] W literaturze, ze względu na horyzont czasowy, spotyka się również podział planów na: strategiczne, operacyjne i taktyczne. Jednak z powodu niewyraźnych granic pomiędzy planami operacyjnymi i taktycznymi rezygnujemy z ich rozróżniania i ujmiemy je pod pojęciem „planów operacyjno-taktycznych".



Rys. 3.3. Normatywny, strategiczny i operacyjny wymiar planowania w systemie zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Becker, *Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketingmanagement*, 4. Aufl., München 1992, s. 120.

Obszary te akcentują wyraźnie rozróżnione sfery problemowe w przedsiębiorstwie, które wymagają podejmowania działań na jego odpowiednich szczeblach zarządczych. Rozróżnienie takowe byłoby jednak niewłaściwe, jeżeli za jego podstawę wzięto by jedynie podział pracy i zakresy obowiązków wprowadzane ze względu na kategorie zarządcze. W sensie planowania zintegrowanego niezbędne jest wzajemne przenikanie się wszystkich obszarów[24].

Planowanie na poziomie normatywnym – zatem cele, zasady i kierunki rozwoju przedsiębiorstwa powinny się przyczyniać do utrzymania bądź wzrostu jego konkurencyjności[25]. Konieczność zagwarantowania utrzymania się na rynku

[24] P. Gomez, *Modelle und Methoden des systemorientierten Managements*, Gabler Verlag, Bern–Stuttgart 1981, s. 82.

[25] Utrzymanie i rozwój dotyczą organizacji jako całości; szerzej: K. Bleicher, *Leitbilder*, 2. Aufl., Stuttgart 1994, s. 17.

oraz dążenie do stworzenia podstaw rozwojowych to proces, w którego ramach system podnosi zdolność zaspokajania potrzeb własnych i zewnętrznych[26]. Cele powinny być formułowane w wymiarze ekonomicznym i pozaekonomicznym, np.: kreowanie podaży, dostarczenie klientom odpowiedniej wartości, osiąganie długofalowego zadowolenia nabywców, umacnianie i utrzymywanie pozycji rynkowej[27]. Dodatkowe usługi logistyczne niewątpliwie podnoszą poziom zaspokojenia potrzeb nabywców i dostarczają im większej wartości, a sprawna i szybka dostawa na rynkach, na których produkty są coraz bardziej do siebie podobne, będzie ostatecznym czynnikiem realizacji przewagi konkurencyjnej. Z perspektywy odbiorców decydujące jest równoważenie korzyści oczekiwanych z faktycznie postrzeganymi, co zależy od kształtowania procesów logistycznych w sferze marketingu. Planowanie na poziomie normatywnym jest zatem ukierunkowane na definiowanie celów przedsiębiorstwa w otoczeniu społecznym i gospodarczym, a także odzwierciedleniem tożsamości organizacji.

Warunkiem koniecznym do prawidłowego sformułowania planu na poziomie normatywnym jest umiejętność samotransformacji przedsiębiorstwa, która umożliwia[28]:

– elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się warunków otoczenia;

– aktywne oddziaływanie na zmiany zachodzące w otoczeniu;

– realizację własnych wartości.

Punkt wyjścia planowania strategicznego wynika z wizji przedsiębiorstwa oraz planowania na poziomie normatywnym, a centralną kwestią przemyśleń strategicznych – obok opracowania strategii działania – jest kształtowanie struktur, systemów i zachowań zarządczych. Natomiast istotą planowania strategicznego jest identyfikacja i określenie sposobów wykorzystania strategicznych potencjałów sukcesu, tworzenie hierarchicznej struktury strategii, podział przedsiębiorstwa na strategiczne jednostki biznesu (SJB) oraz koncepcja potencjału zysków. Wzrost dynamiki i kompleksowości powoduje wzrost znaczenia aspektów logistycznych w rynkowo zorientowanych strategiach przedsiębiorstwa. Coraz częściej będą one stanowić podstawę realizacji przewagi konkurencyjnej.

Zadaniem planowania strategicznego jest budowa i rozwój potencjałów sukcesu oraz podział środków na realizację zadań. Przy czym potencjały zdefiniować należy jako ogół kompetencji zasobów i atutów niezbędnych przedsiębiorstwu

---

[26] R. Ackhoff, *Creating the Corporate Future*, New York 1981, s. 135.

[27] R. Matwiejczuk, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 36.

[28] A. Etzioni, *Elemente der Makrosoziologie*, [w:] *Theorien des Sozialen Wandels*. W. Zapf (Hrsg.), Köln–Nürnberg 1969, s. 155 i nn.

w osiągnięciu sukcesu rynkowego[29]. Istniejące w przedsiębiorstwie potencjały odzwierciedlają doświadczenie organizacji w zakresie obsługi rynku, technologii, struktur i procesów, a przejawiają się w pozycji rynkowej. Natomiast przyszłe potencjały sukcesu ukierunkowane są na rozbudowę zdolności, które zagwarantują przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Budowa potencjałów sukcesu wymaga perspektywy długookresowej i zaangażowania zasobów personalnych, finansowych i materialnych znajdujących się w dyspozycji przedsiębiorstwa[30]. Strategiczną zdolnością przedsiębiorstwa jest z pewnością szybki i przepustowy przepływ towarów i materiałów wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości, a to jest podstawowy warunek realizacji strategii poszczególnych SJB (np. zdolność konkurencyjna na rynkach o wysokich wymaganiach dokładności dostaw). Z drugiej strony zdolność ta może wpłynąć na realizację nowych potencjałów sukcesu (poszukiwanie nowych rynków zbytu, na których zdolności logistyczne będą w przyszłości bardzo istotne). Strategiczne planowanie logistyczno-marketingowe koncentruje się na czynnościach związanych z transformacją rynku w aspektach czasowych, przestrzennych, ilościowych i jakościowych, która zagwarantuje jak najlepszy poziom zaspokojenia potrzeb i życzeń nabywców[31].

Zadaniem logistyki, w ramach planowania strategicznego, jest zidentyfikowanie rynków znajdujących sie w obszarze działań i zainteresowań przedsiębiorstwa, tzn. które rynki, w jakim czasie, z jakimi produktami, np. programem usługowym, powinny być obsługiwane, a ponadto – w jakiej formie powinno nastąpić wejście na nowe rynki. Przy rozumieniu zakresu marketingu jako analizy, planowania, realizacji i kontroli wewnętrznych i zewnętrznych działań przedsiębiorstwa, a logistyki jako planowania, sterowania i kontroli rynkowych zorientowanych na przepływy działań przedsiębiorstwa[32], oczywiste jest, że wszystkie te czynności powinny być ujmowane w jednym zintegrowanym procesie planowania. Planowanie strategiczne powinno przy tym umożliwiać systematyczne sprawdzanie, czy i które rynki zapewnią w przyszłości sukces, jeżeli zaoferowane zostaną konkretne rozwiązania problemów wraz z odpowiednimi technologiami. Punktem wyjścia rozważań strategicznych jest zwykle wyprzedzający opis możliwych obszarów rynkowych pod kątem zdolności strategicznych interesujących przedsiębiorstwo[33].

---

[29] A. Gäweiler, *Strategische Unternehmensführung*, Campus Verlag, Frankfurt am Main 1987, s. 6; Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 69.

[30] M. Schwaninger, *Integrale Unternehmensplanung*, Frankfurt am Main 1989, s. 190.

[31] S. Kummer, J. Weber, *Logistik-Management*, Poeschel Verlag, Stuttgart 1994, s. 132 i nn.

[32] *Council of Logistics Management: e-Business: The Strategic Impact on Supply Chain and Logistics*, Illinois 2001, s. 49.

[33] R. Köhler, *Beiträge zum Marketing-Management*, 3. Aufl., Poeschel Verlag, Stuttgart 1993, s. 7.

Konkretyzacja planowania realizowanego na poziomie normatywnym i strategicznym następuje w ramach planowania operacyjnego. W nim to następuje identyfikacja operacyjnych celów logistyczno-marketingowych, a także wybór i zastosowanie adekwatnego instrumentarium marketingu-logistyki-mix. W obrębie tego planowania leży określenie polityki i poziomu świadczonych usług i serwisu posprzedażowego oraz ustalenie programów przyczyniających się do realizacji wymagań ostatecznych nabywców. Planowanie operacyjne ujmuje charakterystyki produktów, ich ceny i sposoby promocji, a także kształtuje system logistyczny, włącznie z wyzanczeniem przebiegu marszrut transportowych, wielkości magazynowych i przygotowaniem niezbędnych czynników produkcji.

W planowaniu operacyjnym istotne jest także organizacyjne kształtowanie procesów w przedsiębiorstwie, ich koordynacja, realizacja i kontrola. Do podstawowych kryteriów sterowania należą potencjał finansowy, czyli wypłacalność, oraz efektywność ekonomiczna podejmowanych działań. Planowanie operacyjne zabezpiecza bieżące zdolności finansowe oraz optymalne wykorzystanie istniejącego potencjału tworzenia wartości[34]. W jego ramach następuje przekształcenie strategicznych potencjałów sukcesu w konkretne plany produktów i zdolności produkcyjne. Działania alternatywne powinny obejmować sprawdzanie adekwatności zastosowanych środków do przyjętych strategii[35]. Planowanie to stanowi podstawę utrzymania dynamiki realizowanych w przedsiębiorstwie procesów.

Wymiar operacyjny planowania ukierunkowany jest na realizację procesów świadczenia usług finansowych i informacyjnych. W aspekcie logistyczno-marketingowym to krótkookresowe planowanie poszczególnych kroków przyczyniających się do: opracowania odpowiadającej potrzebom nabywców oferty wraz ze sposobem realizacji odpowiedniego poziomu usług, ukształtowania właściwego systemu logistycznego, efektywnego wykorzystania czynników produkcji, jak również powołania określonej struktury organizacyjnej i zawiązania kooperacji logistycznej z partnerami wymiany[36]. Ważnym elementem planowania operacyjnego jest również wyznaczenie wielkości budżetowych na poszczególne zadania. Skuteczność gospodarcza wymiaru operacyjnego przejawia się w efektywności pracowników będącej pochodną wertykalnej i horyzontalnej kooperacji w zakresie komunikacji. Plan operacyjny, jak już wspomniano, dotyczy krótkich horyzontów czasowych, charakteryzuje się niewielkim zapotrzebowaniem kapitałowym i jest raczej zorientowany na procesy, nie na struktury[37].

---

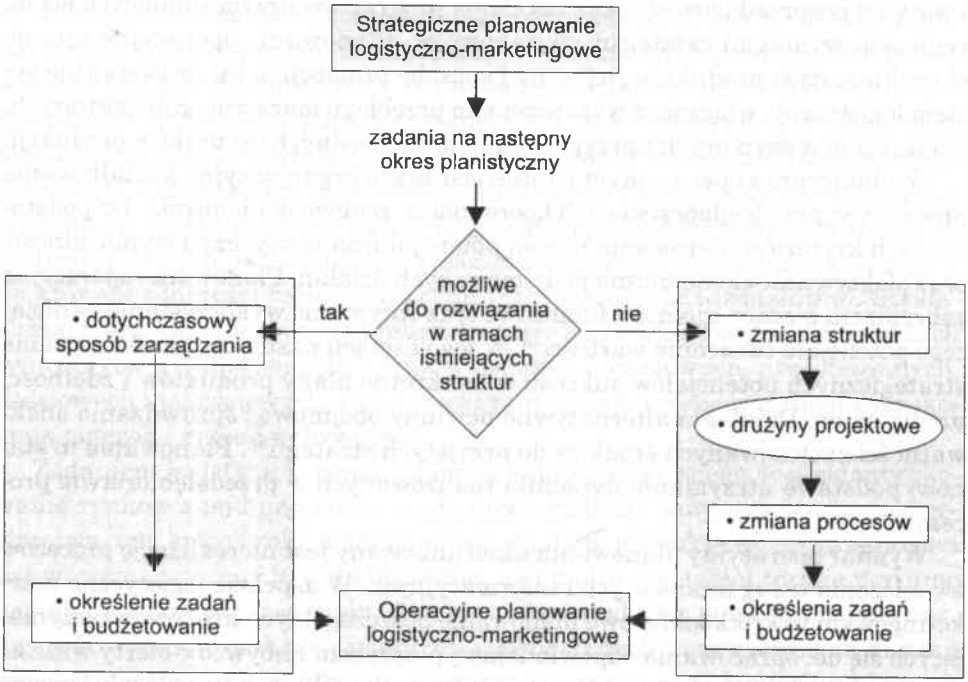
[34] P. Blaik, *Orientacja logistyczna...*, op.cit., s. 24.

[35] E. Hammer, *Unternehmensplanung*, 5. Aufl., Oldenburg 1992, s. 39; G.B. Ihde, *Organisation der Logistik. Schtichwortaufsatz*, [w:] *Handwörterbuch der Organisation*. E. Freze (Hrsg.), Schöffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1980, s. 56.

[36] H.-Ch. Pfohl, *Logistikmanagement*, Springer Verlag, Berlin 1990, s. 22.

[37] Szerzej na temat klasyfikacji planów marketingowo-logistycznych według kryterium czasu: S. Kauf, *Strategiczno-planistyczne...*, op.cit., s. 78 i nn.

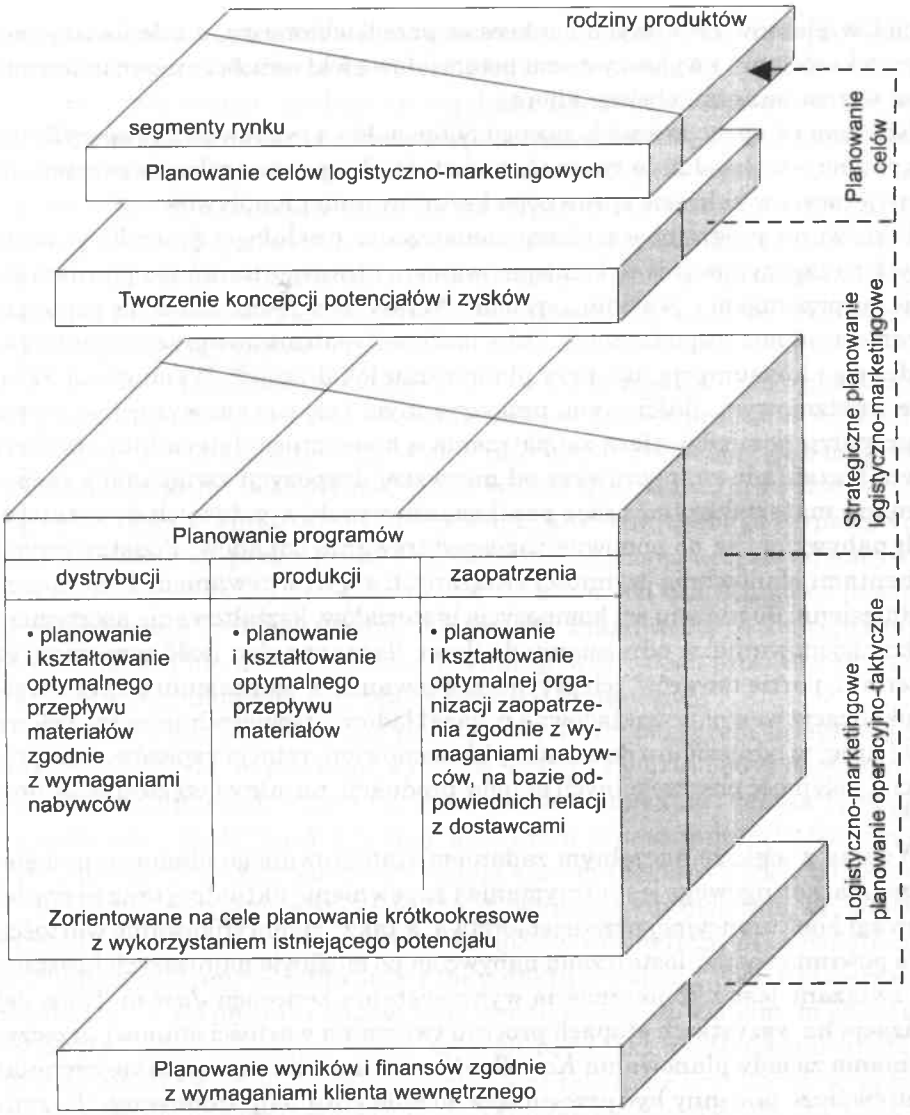
Integracja obszarów planistycznych wymaga zatem pragmatycznej wizji kierunków działań strategicznych i operacyjno-taktycznych, które przejawiają się w podejmowaniu odpowiednich decyzji, budowaniu adekwatnych struktur i kreowaniu zachowań. Zależności pomiędzy planami przedstawia rys. 3.4.



Rys. 3.4. Zależności między strategicznym i operacyjnym planowaniem logistyczno-marketingowym
Źródło: J. Weber, *Gestaltung des Prozesses der strategischen und operativen Logistikplanung*, [w:] *Handbuch Logistik*. S. Kummer, H. Baumgarten (Hrsg.), Stuttgart 1999, s. 146.

Ponieważ między planowaniem a funkcjami rzeczowymi w przedsiębiorstwie, takimi jak zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja występują zależności komplementarne, planowanie rozpatrywać należy jako działalność kompleksową integrującą i przenikającą wszystkie realizowane w przedsiębiorstwie procesy i sfery funkcjonalne (rys. 3.5). Traktowanie marketingu i logistyki jako zintegrowanych elementów ogólnego systemu planowania oznacza przyjęcie systemowej orientacji na kształtowanie logistyczno-marketingowego systemu kreowania i dostarczania wartości w skali przedsiębiorstwa i rynku[38]. Podążając tym tokiem rozumowania, stwierdzić należy, że cele logistyczno-marketingowe planuje się dla poszczególnych segmentów rynku i rodzin produktów.

[38] P. Blaik, *Logistyka...*, op.cit., s. 222.



Rys. 3.5. Zintegrowany system planowania przedsiębiorstwa o orientacji logistyczno-marketingowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Hahn, *Planung- und Kontrollrechnung*, Wiesbaden 1985, s. 147.

Jest to konsekwencją nakładania się wytycznych rynkowych poszczególnych segmentów rynku, dla których tworzy się sposoby osiągania korzyści rynkowych z różnymi produktami umożliwiającymi realizację bezkolizyjnych przepływów. Cele marketingowe dotyczą zatem rozpoznawania, określania i kreowania po-

tencjałów efektów rynkowych i sukcesów przedsiębiorstwa, a cele logistyczne dotyczą kreowania i wykorzystania potencjałów efektywności i ukierunkowane są na wzrost poziomu obsługi klienta.

Kluczem do opracowania koncepcji potencjałów i zysków są zaś specyficzne kompetencje w dziedzinie tworzenia wartości dla poszczególnych segmentów i umiejętności w zakresie sprawnego kształtowania przepływów.

Planowanie programów w sferze zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, związanych z magazynowaniem, komisjonowaniem i transportowaniem powinno zapobiegać przestojom i „wąskim gardłom". Należy uwzględnić aktualne zapotrzebowanie systemu gospodarczego, które może być realizowane przez organizację, produkcję i konsumpcję, np. przy planowaniu lokalizacji[39]. Wymagania związane z rodzajowym, ilościowym, przestrzennym i czasowym wyrównywaniem dysproporcji pomiędzy sferą zaopatrzenia a konsumpcji determinują procesy wewnątrzzakładowe, począwszy od pierwszej dyspozycji związanej z zaopatrzeniem materiałowym, przez przekazanie wyrobów gotowych do ostatecznych nabywców, aż po ponowne zagospodarowanie odpadów. Podstawowymi elementami planowania czynności związanych z wyrównywaniem dysproporcji w odniesieniu do rodzaju są: kompozycja materiałów, kształtowanie asortymentu, komisjonowanie; w odniesieniu do ilości: ilość zapasów, ilość zamówionego materiału, partie towarów, ich przyporządkowanie; w odniesieniu do przestrzeni: lokalizacja wewnątrzzakładowa i pozazakładowa, powierzchnie sprzedażowe i ilość dróg; w odniesieniu do czasu: cykle zamówień, rotacja zapasów, czas produkcji i kolejność poszczególnych etapów produkcji, terminy i częstotliwość dostaw[40].

Wynika z tego, że naczelnym zadaniem zintegrowanego planowania logistyczno-marketingowego jest utrzymanie i zapewnienie aktualnej oraz przyszłej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także zidentyfikowanie wartości, która powinna zostać dostarczona nabywcom po możliwie najniższych kosztach – co związane jest z koniecznością wykorzystania koncepcji *Just in Time*. Jej realizacja na wszystkich etapach procesu tworzenia wartości stanowi urzeczywistnienie zasady planowania *Kan-Ban*[41], zgodnie z którą wszystkie czynniki kosztotwórcze powinny być przesunięte do momentu najpóźniejszego. To zminimalizuje czas reakcji i wysokość zaangażowanego kapitału[42].

W podstawowym celu działalności logistyczno-marketingowej, jakim jest zagwarantowanie odpowiedniej dostępności produktów – a określając bliżej:

---

[39] G.B. Ihde, *Organisation der Logistik...*, op.cit., s. 984.

[40] G. Diruf, *Logistische Langfristigplanung mit dem Prinzip robuster Schritte*, „HIS Journal" 1980, No 4, s. 8.

[41] H. Wildemann, *Flexible Werkstattsteuerung durch Integration von Kan-Ban-Prinzipien*, Verlag Moderne Industrie, München 1983, s. 17.

[42] S. Kummer, J. Weber, *Logistik...*, op.cit., s. 193–195.

w planowaniu zaopatrzenia – konieczne jest takie sterowanie przepływem materiałów i towarów, które będzie uwzględniało elastyczność, dokładność, niezawodność i czas dostaw zgodnie z potrzebami nabywców. Oznacza to przyspieszenie przepływów materiałowych z jednoczesną obniżką kosztów i spełnienie zindywidualizowanych życzeń klientów. Takie podejście wymaga planowania zorientowanego na procesy realizowane w przedsiębiorstwie. Celem działań planistycznych obejmujących wszystkie szczeble łańcucha tworzenia wartości jest zabezpieczenie odpowiedniej jakości świadczonych usług, czasu i kosztów realizacji procesów, a także dostarczanie nabywcom jak największej wartości prowadzącej do ich zadowolenia[43].

Planowanie procesowe charakteryzuje się cyklicznością, a jego podstawową ideą jest długookresowo zorientowana analiza i ocena procesów w przedsiębiorstwie oraz ich kształtowanie. Cel planowania, czyli osiągnięcie bezbłędnej realizacji procesów, możliwy jest dzięki systematycznemu sprawdzaniu, korygowaniu i eliminowaniu błędów. Planowanie procesów wymaga rozpatrywania przedsiębiorstwa z perspektywy horyzontalnej, rozciągającej się od nabywców po dostawców, a każdy proces – mający tych samych uczestników– powinien być regulowany w relacji klient–dostawca[44]. Planowanie to koncentruje się na przebiegach umożliwiających identyfikację wszystkich procesów tworzenia wartości, odróżniających przedsiębiorstwo od konkurencji[45].

Mimo że sfera produkcji nie jest bezpośrednim obszarem integracji marketingu i logistyki, to pozostaje z nimi w ścisłym związku, gdyż decyzje w niej podjęte pośrednio wpływają na kształtowanie, sterowanie i regulację systemu zaopatrzenia i dystrybucji fizycznej, a zarazem je determinują[46]. System produkcji powinien uwzględniać wymagania systemu logistycznego, tzn. sposoby zaopatrzenia, magazynowania i dostaw; powinien też dysponować zdolnościami zaspokajania indywidualnych życzeń odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych. Z drugiej zaś strony oczekiwania rynku dyktują rodzaj i ilość wytwarzanych produktów, które powinny odpowiadać wymaganiom stawianym im przez marketing (np. elastyczność produkcji). Ze względu na fakt, że sterowanie produkcją odbywa się nie według wielkości partii, lecz zgodnie z orientacją na przepływy, to wahania popytu pociągają za sobą zmiany wielkości produkcji, które nie-

[43] *Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*. M. Gaitanides, R. Scholz, A. Vrohling, M. Raster (Hrsg.), Hanser Verlag, München–Wien 1994, s. 3.

[44] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 290.

[45] M. Scholz, A. Vröhlings, *Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen*, [w:] *Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*. M. Gaintaindes, R. Scholz, A. Vröhling, M. Raster (Hrsg.), Hanser-Verlag, München–Wien 1994, s. 3.

[46] Pomimo że działania marketingowe przenikają wszystkie sfery funkcjonalne przedsiębiorstwa, w szczególności zaopatrzenie i zbyt, uznać należy, że integracja marketingu i logistyki dotyczy bezpośrednio sfery zaopatrzenia i zbytu, a pośrednio tylko sfery produkcji.

Istotne zadania planowania logistyczno-marketingowego	Znaczenie w procesie zarządzania		
	długookresowe	średniookresowe	krótkookresowe
Wybór segmentów rynku i struktury dostarczania wartości			
Planowanie procesu tworzenia wartości			
Sterowanie i regulacja procesu tworzenia wartości			
Planowanie struktury łańcucha dostaw			
Wybór dostawców			
Koncepcje logistyczno-marketingowe po stronie zaopatrzenia i zbytu			
Wybór technologii			
Planowanie zadań marketingu wewnętrznego			
Wybór materiałów, półfabrykatów, części			

Rys. 3.6. Znaczenie zadań logistycznych i marketingowych sfer planistycznych dla procesu zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Isermann, *Logistik im Unternehmen – ein Einführung*, [w:] *Logistik: Beschaffung, Produktion, Distribution*. H. Isermann (Hrsg.), Verlag Moderne Industrie, Landsberg, s. 160.

znacznie wpływają na koszty wytwarzania; wniosek – planowanie produkcji powinno przebiegać łącznie z innymi zadaniami logistycznymi i wytycznymi pochodzącymi ze sfery marketingu. W konsekwencji konieczne jest uwzględnianie interakcji między wszystkimi sferami planistycznymi[47]. Jeżeli restrukturyzacja procesów produkcji jest pracochłonna, a tendencje rozwojowe popytu niepewne, wówczas istotne jest planowanie umożliwiające realizację procesów wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości bez utrzymywania zapasów (z uwzględnieniem wymogów klienta zewnętrznego i wewnętrznego).

[47] H.-Ch. Pfohl, *Logistikmanagement...*, op.cit., s. 269.

Do podstawowych elementów planowania dystrybucji zaliczamy[48]:

– przestrzenne kształtowanie sieci dystrybucji – m.in. wyznaczenie miejsc lokalizacji magazynów i liczby poziomów magazynowania;

– określenie rynków zbytu dla poszczególnych magazynów – m.in. sposobu realizacji dostaw (bezpośrednie, pośrednie);

– kształtowanie systemów transportowych – określenie środków transportu i czasu dostaw;

– decyzje w zakresie magazynowania, rodzaju i wielkości zapasów – m.in. wybór systemów i rodzajów magazynowania (centralne, decentralne);

– kształtowanie opakowań.

Liczba i złożoność ustalanych w ramach planowania dystrybucji planów cząstkowych pozwala na rozpoznanie kompleksowości systemu dystrybucji i obnażą trudności w formułowaniu całego planu[49]. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa bardzo istotny jest wybór dostawców, a ponieważ geografia, liczba i struktura obsługiwanych rynków, jak i oferowane dostawy determinują poziom kosztów logistycznych, niezbędne jest również zapewnienie integracji styków pomiędzy planowaniem marketingowym i logistycznym. Rys 3.6 przedstawia znaczenie wybranych problemów logistycznych i marketingowych dla rynkowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem.

3.3. Struktura procesu planowania logistyczno-marketingowego

Przedsiębiorstwo jest systemem złożonymym, funkcjonującym w otoczeniu podlegającym ciągłym zmianom. Stale wzrastająca dynamika i kompleksowość otoczenia powodują, że kadry kierownicze nie są w stanie zarządzać przedsiębiorstwem, kierując się własną intuicją. Sprawne i efektywne zarządzanie organizacją wymaga formułowania przekrojowych planów integrujących wszystkie funkcje i szczeble zarządcze przedsiębiorstwa. Samo planowanie też nie jest wolne od kompleksowości i dynamizmu. Dlatego realizowane jest na wielu szczeblach i dotyczy wszystkich sfer planistycznych w przedsiębiorstwie. W konsekwencji analiza znanych w literaturze modeli planistycznych[50] pozwala na wyodrębnienie dwóch ujęć planowania. Pierwsze zakłada określenie celów w zależności od wyników realizowanych procesów. Plany takie podzielić możemy na rzeczowe (np. liczba i jakość ofert) i finansowe, określające konsekwencje kosztowe prowadzonych procesów (np. koszt realizacji zamówienia).

---

[48] H. Isermann, *Logistik im Unternehmen – ein Einführung*, [w:] *Logistik: Beschafftung, Produktion, Distribution*. H. Isermann (Hrsg.), Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1994, s. 182.

[49] W. Domschke, *Logistik: Standorte*, 3. Aufl., Oldenburg 1990, s. 87.

[50] Szerzej: A. Bruska, S. Kauf, *Planistyczne aspekty zarządzania marketingowego*, Uniwersytet Opolski, Opole 2007.

Drugie dotyczy wyznaczenia zakresu i horyzontu czasowego realizacji celów. Uwzględniając zatem poziom planowania, wyróżnić możemy plany strategiczne, operacyjne i taktyczne.

Bez względu na charakter modelu planistycznego, opracowanie zintegrowanego planu logistyczno-marketingowego napotyka na wiele trudności. W praktyce marketing i logistyka do dziś stanowią niejednokrotnie dwa niezależne światy, czego przyczyn należy upatrywać szczególnie w braku możliwości oceny zakresu wpływu usług logistycznych na wartość dla klienta.

Dynamiczny rozwój planowania jest wynikiem dążenia przedsiębiorstw do bardziej efektywnego adaptowania się do otoczenia. Jest ono procesem określania głównych celów przedsiębiorstwa, lokowania kapitału, a następnie postępowania zmierzającego do realizacji przyjętych celów. Planowanie oznacza kompleksową analizę wraz z identyfikacją szans i zagrożeń w otoczeniu[51] przedsiębiorstwa. Ma doprowadzić do wyraźnej koncepcji zorientowanej na rynki docelowe, obsługę nabywców i realizację oczekiwanych wyników. W tym sensiezintegrowane planowanie logistyczno-marketingowe obejmuje cztery fazy (rys. 3.7):

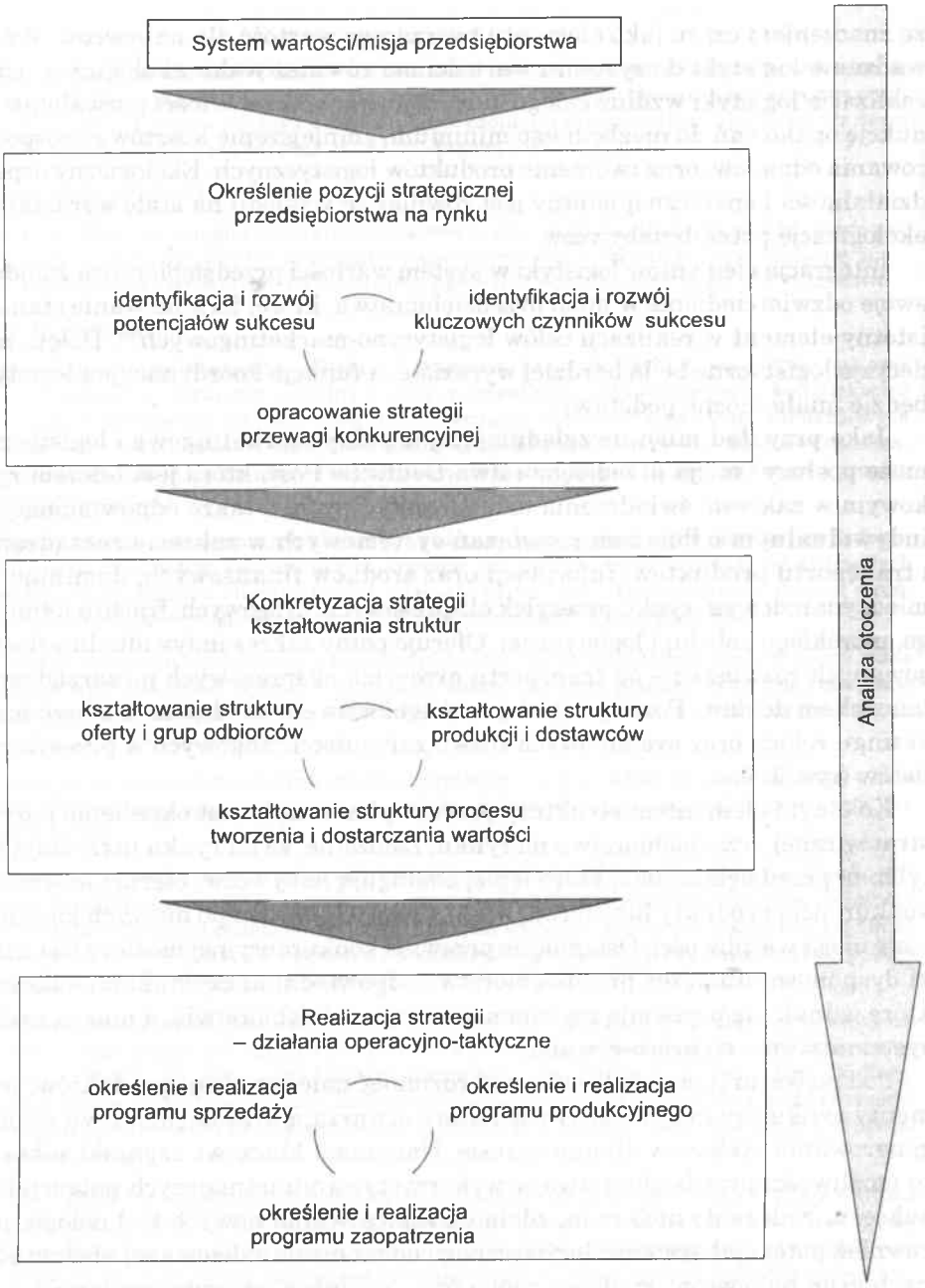
1. Określenie systemu wartości i wizji przedsiębiorstwa.
2. Strategiczne pozycjonowanie przedsiębiorstwa na rynku.
3. Konkretyzacja oczekiwanej pozycji strategicznej – kształtowania struktur.
4. Realizacja oczekiwanej pozycji strategicznej – działania operacyjno-taktyczne.

Dzięki działaniom logistycznym system wartości przedsiębiorstwa zostaje wzbogacony, a tym samym ułatwia przezwyciężanie konfliktów występujących pomiędzy sferami marketingu i logistyki. Sfera logistyki, w celu redukcji kompleksowości procesu produkcyjnego, preferuje wytwarzanie wąskiego asortymentu produktów homogenicznych; sfera marketingu – postuluje wytwarzanie szerokiego asortymentu, gdyż to pozwala zaspokoić indywidualne potrzeby nabywców[52]. Integracja obydwu sfer pozwala na znalezienie kompromisu, np. poprzez modułową budowę produktów czy też włączenie nabywców w proces ich kształtowania.

Charakterystyczne dla logistyki myślenie systemowe pozwala na optymalizację przepływów materiałowych i informacyjnych, co jest podstawą wszelkiej działalności systemu logistycznego umożliwiającego realizację efektów synergicznych. To wpływa na uelastycznienie przedsiębiorstwa na wymagania rynku i zmieniające się potrzeby nabywców. Waga tej zdolności wzrasta równocześnie

[51] Na temat analiz otoczenia szerzej: S. Kauf, *Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki*, Uniwersytet Opolski, Opole 2004, s. 261 i nn.

[52] B. Eidenmüller, *Strukturwandel und Logistik*, [w:] *Logistik. Eine Aufgabe der Unternehmenspolitik. Ein Round Table Gespräch*. J. Baetge, H. Rühle v. Lilienstern, H. Schäffer (Hrsg.), Berlin 1987, s. 31.



Rys. 3.7. Struktura zintegrowanego procesu planowania logistyczno-marketingowego
Źródło: J. Weber, *Gestaltung des Prozesses der strategischen und operativen Logistikplanung*, [w:] *Handbuch Logistik*. S. Kummer, H. Baumgarten (Hrsg.), Stuttgart 1999, s. 130.

ze znaczeniem czasu jako elementu tworzącego wartość dla nabywców. Wprowadzenie logistyki do systemu wartości ma również walor ekologiczny, gdyż realizacja logistyki wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości pozwala na redukcję opakowań do niezbędnego minimum, zmniejszenie kosztów zagospodarowania odpadów, oraz tworzenie produktów logistycznych. Ekologiczny aspekt działalności logistycznej istotny jest również ze względu na stale wzrastającą ekologizację potrzeb nabywców.

Integracja elementów logistyki w system wartości przedsiębiorstwa znajduje swoje odzwierciedlenie w misji przedsiębiorstwa, której formułowanie stanowi istotny element w realizacji celów logistyczno-marketingowych[53]. Dzięki niej decyzje logistyczne będą bardziej wyraziste, a funkcja koordynacyjna logistyki będzie miała mocne podstawy.

Jako przykład misji uwzględniającej aspekty marketingowe i logistyczne może posłużyć misja przedsiębiorstwa Deutsche Post, która jest liderem rynkowym w zakresie świadczenia usług logistycznych, a także odpowiadających indywidualnym odbiorcom rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania i transportu produktów, informacji oraz środków finansowych, dominuje na międzynarodowym rynku przesyłek ekspresowych, drogowych, frachtu lotniczego, morskiego i obsługi logistycznej. Oferuje pełny zakres indywidualnie dostosowanych rozwiązań – od transportu przesyłek ekspresowych po zarządzanie łańcuchem dostaw. Poza tym jest przedsiębiorstwem wiodącym w sferze marketingu relacji oraz systemowych rozwiązań outsourcingowych w przesyłaniu listów (rys. 3.8).

Kolejnym elementem struktury procesu planowania jest określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na rynku. Założenie, że na rynku utrzymają się tylko te przedsiębiorstwa, które lepiej obsługują nabywców, oferują lepsze niż konkurencja produkty lub oferują wyższy poziom serwisu po niższych kosztach – nie ulega wątpliwości. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej możliwe jest dzięki dysponowaniu przez przedsiębiorstwo odpowiednimi czynnikami sukcesu, które jednak nie pojawiają się samoistnie w przedsiębiorstwie, a muszą zostać systematycznie wypracowywane.

Pod pojęciem „potencjały sukcesu" rozumieć należy rodzaje produktów, segmenty rynku czy grupy nabywców, które stwarzają przedsiębiorstwu szanse generowania zysków w długim okresie. Natomiast kluczowe czynniki sukcesu to możliwości przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu istniejących potencjałów sukcesu. Należa do nich m.in. zdolność zastosowania nowych technologii, jak również potencjał systemu logistycznego do zindywidualizowanej obsługi różnych grup nabywców, rynków i regionów – zgodnie z ich wymaganiami[54].

---

[53] H.-Ch. Pfohl, *Logistikmanagement...*, op.cit., s. 71 i nn.

[54] J. Weber, *Gestaltung des Prozesses der strategischen und operativen Logistikplanung*, [w:] *Handbuch Logistik*. S. Kummer, H. Baumgarten (Hrsg.), Stuttgart 1999, s. 134.

Misja

Kultura naszego koncernu pozwala na tworzenie wartości dodanej i wskazuje nam sposób, w jaki możemy osiągnąć przewagę konkurencyjną. Jest również zobowiązaniem wobec naszych akcjonariuszy. Kultura naszego koncernu łączy zdolności i różnorodność systemów wartości pojedynczych spółek córek w jedną całość, co stanowi o naszej sile.

Naszą misją jest tworzenie relacji z partnerami.

Naszym celem jest osiągnięcie sukcesu rynkowego, wniesienie istotnego wkładu w rozwój gospodarczy i społeczny, a także zagwarantowanie stabilności w organizacji oraz zmniejszenie naszego negatywnego wpływu na środowisko naturalne wszędzie tam, gdzie jest to możliwe.

Jak to osiągnąć?

Oferujemy dostawy najwyższej jakości – dostarczamy przesyłki szybko, bezpiecznie i na czas na całym świcie; oferujemy globalny serwis „z jednej ręki" (*old integrator*) i kompleksowe zintegrowane rozwiązania (*New integrator*); oferujemy szeroki zakres usług standardowych i rozwiązania indywidualne dostosowane do potrzeb naszych krajowych i światowych klientów; w celu wprowadzenia innowacji i ulepszeń stale kontrolujemy nasze struktury i procesy tworzenia wartości.

Współtworzymy sukces naszych klientów – podstawą sukcesu naszego koncernu jest zadowolenie naszych klientów; sukces naszych klientów jest naszym sukcesem; dążymy do trwałych i partnerskich relacji z klientami, gdyż relacje te przyczyniają się do sukcesu obydwu stron; nasza wiedza o klientach i wymaganiach rynku determinuje naszą działalność.

Jesteśmy otwarci na współpracę – myślimy globalnie, działamy lokalnie i respektujemy różne systemy wartości krajów, w których pracujemy; sukces tworzymy przez przejrzystość i integrację realizowanych procesów; decyzje podejmujemy na podstawie faktów i analiz; uczymy się na własnych sukcesach i porażkach.

Działamy na podstawie jednoznacznych priorytetów – sukces naszych klientów; sukces koncernu; działanie zgodne z priorytetami zakłada doskonałą współpracę, tak wewnętrzną, jak i zewnętrzną.

Jesteśmy przedsiębiorczy – wspieramy i wymagamy odpowiedzialności jednostki; wysoko wykwalifikowani pracownicy są gwarantem naszego sukcesu; nagradzamy inicjatywę i lojalność pracowników; naszym podstawowym zadaniem jest ich utrzymanie i pozyskiwanie; kierownictwo jest przykładem tak w aspektach merytorycznych, jak i socjalnych; dbamy o wysoki poziom etyki zawodowej i reputacji wśród klientów.

Jesteśmy zintegrowani do wewnątrz i na zewnątrz – integracja determinuje zachowania zarówno w organizacji, jak i między partnerami wymiany, akcjonariuszami i instytucjami użyteczności publicznej; wspieramy każdego pracownika – bez względu na płeć, religię i kulturę; kierownictwo respektuje godność i osobowość pracowników i jest odpowiedzialne za tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania; kierownictwo deleguje zadania, pozostaje jednak odpowiedzialne za wyniki.

Przyjmujemy odpowiedzialność społeczną – respektujemy tradycje, struktury i systemy wartości krajów, w których pracujemy; dbamy o środowisko naturalne, a ochronę środowiska traktujemy jako podstawową wartość; zachęcamy naszych pracowników do podejmowania działań lokalnych w ważnych dla nich celach. Zaangażowanie pracowników i silne więzi z lokalnymi społecznościami umożliwiają świadczenie pomocy zawsze wtedy, gdy jest potrzebna.

Rys. 3.8. Przykład logistyczno-marketingowej misji Deutsche Post
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.dwpn.de/nachhaltigkeitsbericht/2006/strategie/konzernwerte].

W związku z tym takie komponenty rynkowe, jak: jakość, funkcjonalność, serwis, image i cenę należy przenieść do sfery logistyki, i tak je wzajemnie integrować, aby wzmocniły przewagę konkurencyjną[55]. Rynek domaga się bowiem bardziej zindywidualizowanych produktów, które powinny być wzbogacone o usługi logistyczne. Działalność przedsiębiorstwa staje się coraz bardziej ukierunkowana na rozwiązywanie problemów, a nie na samą sprzedaż wytworzonych produktów[56]. Przez realizację orientacji na nabywcę wzrasta kompleksowość oferowanych produktów i usług, a zarazem ryzyko podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji. Jest to konsekwencją obserwowanego na rynku ogólnego trendu polegającego na zgłaszaniu popytu na rozwiązania problemowe „z jednej ręki", a nie na poszczególne komponenty, co dotyczy zarówno produktów materialnych, jak i niematerialnych[57]. Odpowiedni poziom usług serwisowych jako rezultat strategicznych decyzji logistyczno-marketingowych stanowi dla przedsiębiorstwa rozwiązanie problemu konkretnego nabywcy[58], pod warunkiem odpowiedniej wielkości zapotrzebowania oraz długiego czasu jego występowania. Dlatego usługi logistyczne zawdzięczają swoje istnienie szerokiemu wachlarzowi rozwiązań alternatywnych i wielości potrzeb nabywców – im ich znaczenie w przedsiębiorstwie jest mniejsze, tym większe jest niebezpieczeństwo utraty odbiorców. W związku z tym waga elementów logistycznych stale wzrasta, zwłaszcza w branżach o niewielkich możliwościach dyferencjacji produktów i ich jakościowych charakterystyk[59].

Określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstw na rynku dotyczy formułowania celów wykraczających daleko poza działania operacyjne, co związane jest z występowaniem ryzyka. Zadaniem planowania strategicznego nie jest precyzyjne określenie tego, co ma nastąpić za pięć czy dziesięć lat, lecz sformułowanie bieżących zadań, które pozwolą w przyszłości osiągnąć założone cele. Innymi słowy, planowanie strategiczne jest próbą świadomego kształtowania przyszłości[60].

W następnym etapie procesu planowania następuje transformacja przemyśleń strategicznych na cele krótkookresowe – ich konkretyzacja, dostosowywanie są do sytuacji, w jakiej przedsiębiorstwo funkcjonuje. W praktyce „przełożenie" to oznacza stworzenie odpowiednich struktur w przedsiębiorstwie na

---

[55] Ph. Kotler, *Marketing. Planowanie, analiza i kontrola*, Warszawa 1999, s. 274.

[56] H. Meffert, *Marketing-Management. Analyse–Strategie–Implementierung*, Wiesbaden 1994, s. 193; R. Reichwald, *Der Zeitfaktor in der industriellen Forschung und Entwicklung*, [w:] *Gestaltung CIM-fähiger Unternehmen*. H. Wildemann (Hrsg.), München 1989, s. 315.

[57] H.-Ch. Pfohl, *Logistikmanagement...*, op.cit., s. 140 i nn.

[58] Pfohl zagadnienie to ujmuje pod pojęciem „rozwiązywanie problemów klientów"; zob.: H.-Ch. Pfohl, *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 105.

[59] H.J. Klöpper, *Logistikorientiertes strategisches Management. Erfolgspotentiale im Wettbewer*, Verlag TÜV Rheinland, Köln 1991, s. 127.

[60] J. Weber, *Gestaltung des Prozesses...*, op.cit., s. 134.

podstawie programów strategicznych, które dotyczą zarówno potencjałów, jak i kluczowych czynników sukcesu[61]:

1. W odniesieniu do produktów jest to wprowadzenie np. odpowiednich innowacji czy zmian w palecie produktów (odpowiedniej szerokości asortymentu). Mo-że to zostać osiągnięte np. przez przeniesienie działu badań i rozwoju do krajów wspierających prace badawcze czy też włączenie do oferty sprzedażowej nowych wariantów produktów. Działania te dotyczą w równiej mierze sfery marketingu, jak i logistyki, gdyż dyktowana przez sferę marketingu szerokość asortymentu determinuje przepływy towarowe, czyli wywiera wpływ na logistykę; logistyka wpływa na kształtowanie produktów (produkt logistyczny), gdyż nie każdy produkt, który się dobrze sprzedaje, można łatwo przesuwać w kanale logistycznym.

2. W aspekcie rynkowym chodzi o podjęcie działań umożliwiających funkcjonowanie na rynku globalnym (*global player*). Możan to zrealizować np. przez zawieranie *joint venture* czy też przejęcie przedsiębiorstw z nieobsługiwanych dotychczas rynków. Zintegrowane działania logistyczno-marketingowe mogą stanowić warunek sprawnej obsługi i zagwarantowania dostaw zgodnych z zapotrzebowaniem nabywców.

3. W sferze produkcji jest to osiągnięcie wysokiego stopnia pewności realizacji procesów tworzenia wartości, co przyczynia się do wykonania założonych celów związanych z zaspokajaniem potrzeb nabywców.

4. Kształtowanie struktury dostawców obejmuje m.in. redukcję czasów przygotowania materiałów do produkcji czy też realizację zakupów globalnych (*global sourcing*). Możliwości realizacji leżą np. we wzroście udziału dostawców systemowych czy stworzenie własnej organizacji zaopatrzenia w światowych centrach gospodarczych. Wkład logistyki jest tutaj oczywisty i wynika ze zdolności systemu logistycznego.

5. W przypadku struktury procesu chodzi szczególnie o budowanie układów partnerskich w procesie tworzenia wartości czy też sieci partnerów produkcji. Do środków realizacji zaliczyć należy m.in. odpowiednie procesy sprzedaży, zawierania umów czy też logistycznych możliwości kształtowania sieci.

W konsekwencji konkretyzacja strategii wyraża wewnętrznie zintegrowaną strukturę, za pomocą której następuje oddziaływanie przedsiębiorstwa na zjawiska rynkowe[62]. Wykorzystując poszczególne instrumenty i działania oraz współzależności między nimi, można opracować wiele wewnętrznie zintegrowanych struktur. Jednakże chodzi tutaj nie tylko o strukturę wewnętrznie zintegrowaną, ale również o jej wysoki stopień skuteczności i efektywności. Kompleksowe myślenie o kształtowaniu oferty rynkowej narzuca również konieczność równoległego konstruowania lub przekształcania poszczególnych elementów

[61] Ibidem, s. 134 i nn.

[62] I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Strategia marketingowa*, PWE, Warszawa 1985, s. 37.

marketingu-logistyki-mix, a także stwarza możliwość różnej intensywności posługiwania się każdym z nich. W praktyce opracowanie skutecznej strategii logistyczno-marketingowej opiera się na poszukiwaniu idealnej koncepcji instrumentów-mix, która umożliwi uzyskanie w danych warunkach maksymalnych efektów. Pamiętać jednak należy, że np. podniesienie poziomu usług logistycznych, traktowanych jako element produktu, z jednej strony oznacza wzrost użyteczności dla nabywców, z drugiej zaś – powoduje wzrost kosztów; kształtując kombinację instrumentów-mix, należy dążyć do wyboru wersji optymalnej. Ukształtowanie optymalnych rozwiązań logistyczno-marketingowych oznacza zatem konieczność identyfikacji i wykorzystania wszelkich zależności występujących między wymaganiami odbiorców a poziomem usług, dynamiką innowacji, miejscem logistyki i produkcji w łańcuchu tworzenia wartości, jak również potencjałem dyferencjacji jako czynnika przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście oddziaływanie rynku może zostać scharakteryzowane jako[63]:

– nowa konceptualizacja struktur dystrybucji;
– kształtowanie sieci logistycznych celem realizacji odpowiedniego poziomu serwisu;
– poszerzenie zakresu realizowanych przez przedsiębiorstwa logistyczne zadań;
– nowe formy kooperacji wertykalnej i horyzontalnej;
– standaryzacja wykorzystywanych technologii;
– ponadnarodowe bazy informacyjne i komunikacyjne.

Sformułowane programy strategiczne stanowią podstawę planowania krótkookresowego, które charakteryzuje się najmniejszym stopniem dowolności. Planowanie opiera się na założeniach programów strategicznych z jednej strony, z drugiej zaś – na danych pochodzących z poprzednich okresów planistycznych. W drugim przypadku plany te są z reguły ekstrapolacją przeszłości, zdominowane aspektami finansowymi, dotyczącymi planowania kosztów, obrotów i zysków. Dzieje się tak, gdyż zarządy przedsiębiorstw odgórnie narzucają wyniki, jakie powinny zostać osiągnięte, i to one w efekcie końcowym determinują cele rzeczowe (plany zaopatrzenia, produkcji, zbytu).

Pomimo że przy określaniu strategicznej pozycji przedsiębiorstw na rynku zagadnienia logistyczne są coraz częściej uwzględniane, to zbyt rzadka jest jeszcze ich integracja z pozostałymi elementami planowania[64]. Jednocześnie ze wzrostem strategicznego znaczenia integracji marketingu i logistyki konieczne będzie silniejsze jej uwzględnianie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Postrzeganie logistyki jako instrumentu strategicznego będzie jednak uzależnione od jej znaczenia dla rynkowej orientacji przedsiębiorstwa.

---

[63] J. Piontek, *Internationale Logistik*, Kohlhamer Verlag, Stuttgart 1994, s. 20.

[64] J. Weber, *Einführung in das Controlling*, 4. Aufl., Poeschel Verlag, Stuttgart 1993, s. 11.

3.4. Procesy i funkcje planistyczne w zarządzaniu logistyczno-marketingowym

Obserwowana obecnie sytuacja konkurencyjna zmusza przedsiębiorstwa do zaspokajania coraz bardziej zindywidualizowanych potrzeb klienta. W konsekwencji przedsiębiorstwa, aby mogły wyraźnie zróżnicować swoją ofertę od oferty konkurencji, powinny skoncentrować się na kreowaniu efektywnych procesów w skali całego przedsiębiorstwa i w powiązaniu z innymi partnerami. A to wywiera istotny wpływ na procesy planistyczne[65].

Planowanie logistyczno-marketingowe jest procesem systematycznym, którego istotą jest określenie celów i sposobów ich realizacji. Efektem jest sformułowanie wytycznych oraz opracowanie metod realizacji przyjętych celów logistyczno-marketingowych. Plan jest proponowanym i zamierzonym kierunkiem działań; jest elementem łączącym teraźniejszość z przyszłością; przy czym, określając sposoby realizacji przyszłych celów, wykorzystywana jest wiedza i doświadczenie z przeszłości. Do podstawowych cech planowania należą kierunki: procesowy, strukturotwórczy i informacyjny, czyli celem jest aktywne kształtowanie przyszłości oraz dostarczanie informacji decydentom i osobom zainteresowanym.

Procesowy charakter planowania polega na całościowym spojrzeniu na przedsiębiorstwo, obejmującym wszystkie obszary jego funkcjonowania. Dzięki niemu możliwa jest identyfikacja „wąskich gardeł" i miejsc styku między poszczególnymi ogniwami łańcucha procesu. Styki te kryją największe możliwości podnoszenia efektywności Jednak rzeczywista optymalizacja realizowanych działań możliwa jest jedynie wówczas, kiedy procesy zostaną jednoznacznie zdefiniowane. Realizacja orientacji na procesy w zarządzaniu przedsiębiorstwem wymaga interdyscyplinarnego i całościowego sposobu myślenia, wdrożenia kooperacji wewnętrznej i zewnętrznej, jak również dużej elastyczności działań logistyczno-marketingowych. Podstawę kompleksowej optymalizacji łańcucha procesu stanowi zaś struktura organizacyjna zorientowana na procesy, umożliwiająca ciągłość realizacji zadań i ich jednoznaczny podział pomiędzy poszczególne jednostki[66].

Łańcuch procesu, wykorzystywany do strukturyzacji działań w przedsiębiorstwie, wydaje się być również instrumentem adekwatnym, wyodrębnieniającym procesy planistyczne. Planowanie logistyczno-marketingowe, jak każdy inny proces planistyczny o charakterze systemowym, cechuje się przebiegiem linio-

---

[65] J. Weber, *Stand, Aufgaben und Gestaltung der Kostenrechnung für die Logistik*, [w:] *Handbuch Logistik – Management von Material- und Warenflussprozess*. J. Weber., H. Baumgarten (Hrsg.), Schöffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 624.

[66] P. Blaik, T. Pokusa, J. Kaczmarek, W. Potwora, D. Potwora, S. Kauf, A. Bruska, R. Matwiejczuk, *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, Uniwersytet Opolski, Opole 2002, s. 143 i nn.

wym, na który składa się szereg powiązanych ze sobą działań. Przyczyniają się one do dodawania wartości na poszczególnych szczeblach łańcucha tworzenia wartości, tzn. od zasobów początkowych, aż do przekazania wyrobów nabywcom ostatecznym[67]. Działania te przekształcają „wejścia" na „wyjścia". Przy czym „wyjście" jednego procesu powinno stanowić „wejście" do następnego[68].

Procesy planistyczne sklasyfikować można ze względu na poziom agregacji. W tym ujęciu rozróżniamy plany przedsiębiorstwa (za które odpowiedzialne jest kierownictwo najwyższego szczebla), plany komórek funkcjonalnych (podporządkowane średniemu szczeblowi zarządzania) i palny realizacji (znajdujące się pod jurysdykcją najniższego szczebla zarządzania). Zgodnie z tym kryterium wytyczne do realizacji procesów planowania strategicznego, jak i operacyjnego pochodzić mogą np. od odpowiedzialnych za politykę produktu (grup produktów), obsługę grup (np. rynków zbytu), za strategiczną jednostkę biznesu, jak również od odpowiedzialnych za politykę całego przedsiębiorstwa. Dlatego w przedsiębiorstwach formułowany jest nie tylko plan logistyczny i marketingowy, ale cały szereg opracowań ilościowych i jakościowych, które podlegają kompleksowej koordynacji. I tak np. dla organizacji sztabowej, obok planów rocznych czy wieloletnich sporządzanych na poziomie całego przedsiębiorstwa, poszczególne sfery funkcjonalne opracowują inne dokumenty, takie jak wieloletnie plany dla poszczególnych sfer funkcjonalnych, w tym plany uwzględniające aspekty zarówno logistyczne, jak i marketingowe, plany roczne, zawierające podstawowe informacje umożliwiające zarządzanie grupami produktów, jak również zdetalizowane plany działania odnoszące się do kształtowania instrumentarium oddziaływania na rynek.

W konsekwencji procesy planistyczne można sklasyfikować nie tylko według funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie, ale także według horyzontu czasowego, częstotliwości, stopnia szczegółowości i przedmiotu planowania. Rys. 3.9 stanowi przykład rozpisania planów logistycznych, które powinny zostać poszerzone o elementy marketingu[69].

Proces planowania średniookresowego realizowany jest na poziomie kształtowania rodzin produktów i dotyczy zakresu inwestycji w sferze produkcji i logistyki, a odnosi się m.in. do opracowania struktur magazynowych i wyboru miejsc lokalizacji zakładów produkcyjnych. Planowanie to powinno jednak prze-

[67] M. Christopher, *Sieci i logistyka. Zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Materiały konferencyjne. Międzynarodowa Konferencja Logistics'98*, PTL, Poznań 1998, s. 163.

[68] K. Kowalska, *Analiza procesów i działań elementem zarządzania logistycznego*, [w:] *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian*. Red. nauk. J. Witkowski, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2002, s. 115.

[69] W sferze marketingu planowaniu podlegać powinny np. wybór segmentów rynku, szerokość asortymentu, wielkość dostaw, akcje promocyjne czy też wykorzystanie materiałów promocyjnych.

Podział planów ze względu na horyzont czasowy; planowanie:	Częstotliwość planowania	Przedmiot planowania	Stopień szczegółowości w planowaniu produktów:
średniookresowe	co 3 do 5 lat	inwestycje	rodziny
roczne	raz w roku	budżet i wielkość produkcji	grupy
kwartalne	co 3 miesiące	wielkość zaopatrzenia	grupy
miesięczne	co miesiąc	materiały i personel	produkty
tygodniowe	co tydzień	wykorzystanie maszyn i materiałów	elementy składowe
dzienne	codziennie	wykorzystanie maszyn i materiałów	elementy składowe

Rys. 3.9. Przykład struktury planowania logistycznego ze względu na czas i przedmiot planowania
Źródło: M. Kleer, *Integrative Planung und Steuerung der Logistik entlang der Wertschöpfungskette*, [w:] *Integrative Instrumente der Logistik*. H.-Ch. Pfahl (Hrsg.), Darmstadt 1996, s. 199.

biegać na podstawie informacji pochodzących ze sfery marketingu. Te jednak często są zbyt optymistyczne, co utrudnia – a czasem nawet uniemożliwia – elastyczne dostosowanie się do zmieniający się wymogów rynku[70].

Wykorzystanie istniejących struktur produkcyjnych i logistycznych opiera się na procesach planowania krótkookresowego (począwszy od planów rocznych, aż po plany działalności bieżącej, dzienne).

Integracja procesów planistycznych wymaga odpowiedniej synchronizacji informacji, i to nie tylko między poszczególnymi elementami procesu tworzenia wartości (synchronizacja funkcjonalna), ale także pomiędzy procesami planistycznymi wyodrębnionymi ze względu na horyzont czasowy (synchronizacja czasowa).

Optymalizacja procesów cząstkowych w ramach łańcucha tworzenia wartości może zostać osiągnięta dzięki kompleksowemu dostosowywaniu parametrów planistycznych. Oznacza to zespolenie horyzontu czasowego ze stopniem szczegółowości procesów planistycznych, ze wszystkimi i między poszczególnymi komórkami funkcjonalnymi. Sfera marketingu, chcąc uzyskać dużą dokładność prognoz, postuluje krótsze okresy planistyczne i mały stopień szczegółowości planów. Sfera logistyki zaś, ze względu na dłuższe okresy pozyskiwania niezbędnych do produkcji materiałów i półfabrykatów, oraz wielowariantowość

[70] M. Kleer M., *Integrative Planung und Steuerung der Logistik entlang der Wertschöpfungskette*, [w:] *Integrative Instrumente der Logistik*. H.-Ch. Pfahl (Hrsg.), Darmstadt 1996, s. 199.

produktów, opowiada się za dłuższymi okresami planistycznymi i dużym stopniem szczegółowości planów[71].

Pod pojęciem „synchronizacja czasowa" rozumieć należy uzgodnienia cykli, horyzontów i parametrów planistycznych między poziomami i sferami zarządczymi. Plany roczne stanowią tutaj wytyczne dla planów kwartalnych, te zaś powinny warunkować ustalenia dla planów miesięcznych, wyznaczających kierunki planowania tygodniowego itp. Uzgodnienia takie, bez powstawania luk informacyjnych, są niezbędne dla zagwarantowania ciągłości planistycznej[72].

W aspekcie synchronizacji czasowej istotny jest poziom planistyczny, na którym rejestrowana jest rzeczywista liczba zleceń nabywców, tzn. od jakiego momentu można posługiwać się danymi faktycznymi, a nie prognozami. W wielu przedsiębiorstwach prognozowanie sprzedaży i opracowywanie zleceń realizowane jest przez różne komórki funkcjonalne, wykorzystujące rozmaite instrumenty planistyczne, lecz między nimi nie pokrywają się okresy planistyczne. Konsekwencją braku synchronizacji planów mogą być niedobory produktów przygotowanych do wysyłki i w związku z tym nieterminowość dostaw.

Chociaż funkcjonalna i czasowa integracja planów stanowi istotny potencjał wzrostu efektywności i redukcji kosztów, wiele przedsiębiorstw upatruje źródeł poprawy jedynie we wzroście dokładności opracowywanych prognoz. Ich dokładność uzależniona jest przede wszystkim od stopnia szczegółowości i horyzontu czasowego opracowywanych planów. W tym kontekście można stwierdzić, że[73]:

– im wyższy jest poziom agregacji planów (np. są opracowywane dla grup produktów), tym większe niedokładności mogą powstać na poziomie elementów składowych produktów;

– im krótszy jest horyzont planistyczny, tym mniejsze jest niebezpieczeństwo powstania błędów.

Istotnym czynnikiem poprawy dokładności prognoz jest integracja w ogólny proces planistyczny informacji pochodzących ze sfery marketingu i logistyki, dotyczących wielkości sprzedaży, trendów obserwowanych na rynku i zdolności systemu logistycznego do zaspokajania zróżnicowanych potrzeb poszczególnych segmentów rynku[74].

---

[71] Z punktu widzenia synchronizacji funkcjonalnej planów istotne jest, kiedy sfera sprzedaży przekazuje informacje dotyczące wielkości sprzedaży, tak by można było realizować kolejne procesy planistyczne. Synchronizacja funkcjonalna planowania niejednokrotnie może przyczynić się do redukcji wielkości zapasów i podnieść elastyczność obsługi nabywców; zob. M. Kleer, *Integrative...*, op.cit., s. 200.

[72] Na temat luki informacyjnej: E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 1994, s. 15 i nn.

[73] S. Kauf S., *Badania rynkowe...*, op.cit., s. 306 i nn.

[74] Jako przykład podać można firmę Hewlett Packard, której kierownictwo – zgodnie ze sprawozdaniami działu sprzedaży – przez długie lata przekonane było o terminowości realizowanych

Dodać należy, że punktem wyjścia procesów planistycznych realizowanych w ramach zarządzania logistyczno-marketingowego jest proces rozwoju nowego produktu. Impulsem do kształtowania nowych produktów są każdorazowo potrzeby i wymagania nabywców, a wynikiem procesu planistycznego jest stworzenie użytecznego i funkcjonalnego prototypu z odpowiednią specyfikacją. Wśród podstawowych kierunków optymalizacji produktów wymienić należy: standaryzację, redukcję wariantowości, kształtowanie linii montażowych i konstrukcyjnych, dostosowanych do wymogów recyklingu oraz integrację dostawców.

Rozpatrując planowanie jako proces określania przyszłych kierunków działań, wyodrębnić można podstawowe jego funkcje, do których zaliczamy:
– selektywność;
– elastyczność;
– motywowanie;
– koordynowanie.

Funkcja selektywności odnosi się do identyfikacji oraz wczesnego wykrywania szans i zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa, a także rozpoznawania sił i słabości własnego przedsiębiorstwa. Planując przyszłe kierunki działań, przedsiębiorstwo powinno koncentrować się na pojawiających szansach oraz utrzymywaniu i rozbudowie własnych potencjałów. Selektywność planowania przejawia się w wyborze jedynie tych aspektów i planowaniu takich działań, które przyczynią się do tworzenia wartości dla klienta.

Zgodnie z funkcją selektywności planowanie logistyczno-marketingowe powinno koncentrować się na kształtowaniu przepływu materiałów i produktów wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości, tak by wykorzystać np. przewagę konkurencyjną na rynkach o wysokich wymaganiach względem zdolności i dokładności dostaw lub też znaleźć nowe rynki zbytu, na których zdolności logistyczne mają istotne znaczenie. Funkcja selektywności jest pochodną marketingu zróżnicowanego, określającego grupy konsumentów podobnie reagujących na zaproponowaną kombinację instrumentów logistyki-marketingu-mix. Należy dodać, że koncepcja marketingu zróżnicowanego, która dla poszczególnych segmentów wymaga specyficznych, dostosowanych do potrzeb ostatecznych nabywców procesów, często prowadzi do powstawania konfliktów kosztowych[75].

Planowanie logistyczno-marketingowe koncentruje się na transformacji rynku w aspektach czasowych, przestrzennych, ilościowych i jakościowych[76] oraz

dostaw. Badanie rynku wykazało jednak, że terminowość mierzona była ostatnim wynegocjowanym terminem dostawy, a nie pierwotnym życzeniem odbiorcy. W tym przypadku logistyka prawidłowo realizowała swoje zadania, nie uwzględniała jednak potrzeb klientów. Terminowość dostaw produktów podstawowych spowodowała konieczność całkowitego przekształcenia łańcucha logistycznego.

[75] P. Fey, *Logistik-Management und Integrierte Unternehmensplanung*, Verlag B. Kirsch, München 1989, s. 143.

[76] S. Kummer, J. Weber, *Logistik...*, op.cit., s. 132 i nn.

obejmuje poziom kosztów dostaw, czas i gotowość dostaw, elastyczność, jak i bezpieczeństwo przy transporcie i magazynowaniu, tak by możliwa była realizacja wspólnego celu marketingu i logistyki, jakim jest zapewnienie jak największej dostępności produktów. Cel ten może zostać osiągnięty jedynie przez zintegrowane planowanie logistyczno-marketingowe, gdyż jedynie sfera marketingu jest w stanie rozsądnie i obiektywnie ocenić relacje pomiędzy poziomem kosztów najwyższej dostępności dostaw a czasem oczekiwania konsumenta na zrealizowanie dostawy.

Funkcja selektywności umożliwia realne przygotowanie działań, by wyeliminowanć przestoje podczas procesów gospodarczych. Planowanie powinno umożliwiać systematyczne sprawdzanie – czy i które rynki zapewnią w przyszłości sukces, jeżeli zaoferowane zostaną konkretne rozwiązania problemów z wykorzystaniem odpowiednich technologii. Punktem wyjścia rozważań jest zwykle wyprzedzający opis możliwych obszarów rynkowych, które z punktu widzenia zdolności strategicznych będą dla przedsiębiorstwa interesujące. Z działaniami tymi związana jest również ocena przypuszczalnej sytuacji konkurencyjnej i wybór rynków docelowych[77].

Stale zmieniające się potrzeby rynku wymuszają częste zmiany programu produktowego na wielu rynkach, wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości, co z kolei podnosi wymagania w zakresie elastyczności reakcji na zmieniające się potrzeby nabywców. Obecnie konsumenci oczekują nie tylko sprawnie funkcjonujących produktów, ale również takiej oferty, w której przedsiebiorstwa dostosowałyby do potrzeb nabywców wszystkie procesy realizowane przez dostawców[78]. Z takiej postawy konsumentów wynika konieczność dostosowania do ich potrzeb i wymagań całego procesu realizacji zamówień – od zapewnienia jakości w sferze zaopatrzenia, poprzez sprawność w sferze produkcji, aż po terminowość w sferze dystrybucji. Inaczej mówiąc, cały łańcuch logistyczny powinien charakteryzować się elastycznością wobec zmian potrzeb ostatecznego odbiorcy. Wówczas, gdy jakość produktu stanowić będzie warunek *sine qua non* w działalności przedsiębiorstwa, usługi logistyczne staną się niezbędnym kryterium dyferencjacji[79].

Elastyczność w działalności przedsiębiorstwa osiągnąć można tylko dzięki odpowiednim procesom planistycznym, które uwzględniają szybką reakcję na pojawiające się zmiany. Elastyczność procesów planistycznych powinna zapewnić wysoki stopień dostosowalności przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia, pozytywnie wpływa także na podejmowanie działań innowacyjnych,

[77] R. Köhler, *Beiträge...*, op.cit., s. 7.

[78] H.-Ch. Pfohl, *Logistiksysteme*, Springer Verlg, Heidelberg 1996, s. 147.

[79] Ch. Schulte, *Logistik, Wege zur Optimierung des Material- Informationsflusses*, Vahlen Verlag, München 1995, s. 404.

zmniejszających dystans między przedsiębiorstwem a nabywcami. Dzięki elastyczności planowania potrzeby odbiorców są sprawnie rozpoznawane i zaspokajane[80].

Elastyczność planowania logistyczno-marketingowego pozwala na dostosowanie postulatów sfery marketingu, związanych ze zdolnością szybkiego reagowania na wymagania nabywców, do właściwości sfery logistyki związanej z zaspokajaniem specyficznych potrzeb ostatecznych nabywców. Jako przykład przytoczyć można rodzaj przyjęcia zamówień, wykorzystanie specjalnych palet lub odpowiedni sposób informowania nabywców o zaawansowaniu realizacji zamówień[81]. Tą drogą można osiągnąć poprawę stosunków z odbiorcami a zarazem racjonalniejsze ich kształtowanie[82].

Nieodpowiednia elastyczność planowania, pociągająca za sobą nieumiejętność odpowiedniego reagowania na wymagania, może spowodować niemożność identyfikacji momentu dokonania zmian produktowych, marketingowych i logistycznych. Deficyty elastyczności planistycznej mogą być konsekwencją zbytniego zaangażowania przedsiębiorstwa w obniżkę kosztów, a pojawiające się zmiany technologiczne mogą zniweczyć dotychczasowe innowacje i efekty wynikające z procesów uczenia się. Zbytnia koncentracja procesów planistycznych na redukcji kosztów może doprowadzić do znacznego osłabienia pozycji rynkowej i zmarnować szanse wynikające z logistyczno-marketingowej dyferencjacji produktów[83].

Proces planowania powinien pełnić również funkcję motywacyjną, gdyż pracownicy powinni mieć poczucie istotności i ważności swojej pracy. Dzięki temu będą lepiej i rzetelniej wykonywali swoje obowiązki. Służy temu aktywna integracja pracowników z procesem realizacji planów, z wydzieleniem zakresów odpowiedzialności. To zaś umożliwi realizację efektów synergicznych wynikających z ich motywacji. Planowanie może ułatwić kontakt między dyrekcją a pracownikami i lepsze zrozumienie wymagań sfer marketingu i logistyki. Partycypacja pracowników w procesy planistyczne pociąga za sobą nie tylko podejmowanie doraźnych decyzji, ale współtworzenie kierunków rozwoju organizacji. Zintegrowane planowanie logistyczno-marketingowe, angażując w prace badawcze i wymianę informacji pracowników obydwu sfer funkcjonalnych i kierownictwa różnych szczebli zarządzania, może przyczynić się do poszerzenia horyzontów myślenia[84] i zlikwidować deficyty we wzajemnym postrzeganiu

[80] M. Dehler, *Entwicklungsstand der Logistik*, DUV Verlag, Wiesbaden 2001, s. 74.

[81] H. Tempelmeier, *Lieferzeitorientierte Lagerung- und Auslieferungsplanung*, Gabler Verlag, Würzburg–Wien 1983, s. 6.

[82] Ph. Kotler, *Marketing...*, op.cit., s. 467.

[83] A.J. Stein, *Kostenführerschaft als strategische Erfolgsposition*, [w:] *Handbuch Strategische Führung*. H.A. Henzler (Hrsg.), Wiesbaden 1988, s. 425.

[84] Strategor, *Zarządzanie firmą...*, op.cit., s. 438.

priorytetów. Motywacyjną funkcję planowania może wspierać realizacja zasady planistycznej *Bottom-up*, która zakłada rozpoczęcie procesów planistycznych od jednostek najniższych i przekazywanie efektów ich prac do zaopiniowania przez wyższe szczeble zarządcze. Inicjatorami planowania są wtedy sami zainteresowani (co jest zaletą takiego ujęcia planowania), którzy dysponują niezbędnymi informacjami wyjściowymi. Poza tym pracownicy nie mają poczucia bycia „rozplanowanymi", natomiast odczuwają większą identyfikację z podejmowanymi działaniami i wzrasta ich motywacja. Wadą tego sposobu może być jednak powstawanie niezgodności merytorycznej planów opracowanych przez jednostki funkcjonalne najniższego szczebla.

Realizowanie procesów planistycznych na różnych szczeblach zarządzania i w różnych sferach funkcjonalnych przedsiębiorstwa wymaga koordynacji. Koordynacja nie dotyczy poszczególnych elementów planistycznych, lecz kompleksowego i zintegrowanego ich ujmowania. Logistyczno-marketingowa koordynacja planów stanowi swego rodzaju pomost między strategicznym planem przedsiębiorstwa a planami operacyjnymi poszczególnych sfer funkcjonalnych[85]. Na tym etapie dochodzi nie tylko do analizowania poszczególnych funkcji, ale koncentrowania się na relacjach łączących je w całość. Koordynacja powinna stworzyć taką konstrukcję łańcucha tworzenia wartości, który przez poprawę współdziałania sfer marketingu i logistyki dostarczy klientowi dodatkową wartość[86].

W zakresie planowania strategicznego chodzi o kształtowanie długookresowych, zorientowanych na przepływy, efektywnych struktur koordynacyjnych. Aby cel ten mógł zostać zrealizowany, koordynacją planów należy objąć wszelkie współzależności występujące pomiędzy logistycznymi i marketingowymi elementami planistycznymi[87]. Zadaniem koordynacji w zakresie kształtowania struktur jest wskazywanie wszystkich konsekwencji i zależności pomiędzy postulowanym przez sferę marketingu poziomem świadczonych usług a ponoszonymi z tego tytułu kosztami logistycznymi[88]. Koordynacja poprzez plany opiera się na agregacji i dekompozycji[89].

Koordynacja logistyczno-marketingowa zapobiega występowaniu suboptymalizacji wynikających ze specjalizacji. Każda forma specjalizacji wymaga dodatkowej koordynacji, aby rzeczywiście móc uzyskać w pełni korzyści z niej wynikające. Dla segmentacji zadań związanych z kształtowaniem usług przed-

[85] P. Fey, *Logistik-Management...*, op.cit., s. 222.

[86] Strategor, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 66.

[87] Ibidem, s. 227.

[88] S. Kummer, J. Weber, *Logistik...*, op.cit., s. 19.

[89] P. Fey *Logistik-Management...*, op.cit., s. 230; W. Kirsch, *Planungs- und Kontrollsysteme. Vorüberlegungen zu einer Gesamtarchitektur von Systemen für das Management*, Vahlen Verlag, München 1985, s. 109.

siębiorstwa oznacza to konieczność koordynacji zorientowanej na przepływy materiałów, produktów i informacji. Orientacja na przepływy będzie jedynie wówczas efektywna, jeżeli wszystkie sfery przedsiębiorstwa będą ze sobą ściśle współpracowały.

Koordynacja logistyczno-marketingowa prowadzi z jednej strony do odpowiedniego instrumentalnego i instytucjonalnego zapewnienia wykorzystania efektów skali i efektów doświadczenia, wynikających z objęcia nią całości zadań logistyczno-marketingowych całego przedsiębiorstwa. Z drugiej strony prowadzi do międzywydziałowej, a nawet ponadzakładowej koordynacji decyzji logistyczno-marketingowych[90]. Szczególne znaczenie przypada tutaj międzyorganizacyjnemu kształtowaniu zadań realizowanych na stykach między logistyką a zaopatrzeniem, produkcją i zbytem.

Celem koordynacji logistyczno-marketingowej jest osiągnięcie stanów optymalnych w ujęciu całościowym, jak również unikanie rozwiązań suboptymalnych. Wykorzystanie strategicznych potencjałów logistyki wymaga jednak rynkowej i czasowej integracji planów częściowych. Potencjalne zalety kompleksowej integracji marketingu i logistyki, tzn. uzgodnień między sferami zaopatrzenia i dystrybucji, są wielostronne. Dla zaopatrzenia charakterystyczna jest orientacja marketingowa, prowadząca do aktywnych badań i kształtowania rynku w aspekcie zapewnienia stałej zdolności dostaw; dla zbytu charakterystyczna jest orientacja logistyczna przy kształtowaniu łańcucha dostaw (*supply chain*) od dostawców do producentów (dostosowanie zdolności dostaw do zdolności produkcyjnych) oraz do miejsc sprzedaży (zdolności zbytu)[91].

Potencjalne zalety koordynacji wynikają w szczególności z uwzględniania współzależności występujących między sferami marketingu i logistyki. Współzależności te przejawiają się, jak już wspomniano, we wzajemnych zależnościach planistycznych. Powinny one redukować koszty logistyczne i poprawić serwis dostaw, a dzieki temu poprawić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Jeżeli przedsiębiorstwo będzie chciało zaspokajać wszystkie potrzeby nabywców, wówczas stałej poprawie ulegać powinna częstotliwość, intensywność i precyzja koordynacji logistyczno-marketingowej[92].

Krótkotrwały potencjał sukcesu może zostać osiągnięty np. przez poprawę serwisu dostaw (skrócenie czasu dostaw lub podniesienie dokładności dostaw). Informacyjne powiązania z odbiorcami są ponadto źródłem potencjału kreowania lojalności nabywców. Długotrwały potencjał sukcesu jest z kolei uzyskiwany przez budowę barier wejścia na rynek przed nowymi konkurentami. Barierami

---

[90] H.-Ch. Pfohl, *Logistikmanagement...*, op.cit., s. 66 i nn.

[91] H.-Ch. Pfohl, *Logistiktrends, Unternehmesführung – Marketing – Technologie – Infrastruktur – Logistische Spitzenleistungen*, Schmidt Verlag, Berlin 1991, s. 5 i nn.

[92] S. Kummer, J. Weber, *Logistik...*, op.cit., s. 23.

mogą być zarówno osiągany wzrost lojalności nabywców, jak i trudności w skopiowaniu infrastruktury logistycznej[93].

Koordynacja planowania logistyczno-marketingowego otwiera zatem możliwości funkcjonowania na nowych rynkach zbytu, charakteryzujących się dużymi wymaganiami wobec częstotliwości i dokładności dostaw, jak również pozwala wejść na rynki, na których zdolności logistyczne mają istotne znaczenie. Postulowana przez marketing duża wariantowość produktów wymusza kompleksową koordynację przepływów materiałowych i informacyjnych, prowadzących do stworzenia całościowego systemu planowania. Wzmożone wykorzystywanie światowych rynków zaopatrzenia powoduje jednocześnie pogorszenie jakościowych, ilościowych i terminowych charakterystyk strumieni informacyjnych i materiałowych. W celu utrzymania określonego poziomu usług dla klienta konieczne jest ukształtowanie odpowiednich struktur koordynacyjnych, zorientowanych na przepływy informacyjne i materiałowe. To samo dotyczy lokalizacji produkcji w ramach koncepcji internacjonalizacyjnych, co prowadzi do nieodzownej dodatkowej koordynacji planów[94]. Koordynacja planowania logistyczno-marketingowego znajduje zatem odzwierciedlenie w zabezpieczeniu ciągłości przepływów materiałów i produktów (np. przygotowanie materiałów do produkcji, dostawy JiT), przyczyniającym się do realizacji efektów synergicznych pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnościami przedsiębiorstwa[95].

W konsekwencji plan jawi się jako podstawowy instrument kierowania i koordynacji działalności logistyczno-marketingowej. Przedsiębiorstwo, które zamierza poprawić wyniki swojej działalności, a zarazem zdolności sprawnego funkcjonowania na rynku, zmuszone jest do opanowania sztuki tworzenia i realizacji przemyślanych planów. Ze względu na niepewność i zmienność (turbulentność) otoczenia, logistyka i marketing przyjęły orientację strategiczną, której naczelnym założeniem jest akceptacja zmienności i niepewności działania. Dalszymi rezultatami były rozbudowa technik przewidywania oraz metod planowania[96], które w niekorzystnych warunkach pozwoliłyby na osiąganie sukcesów rynkowych. Koncepcją wiodącą staje się tu planowanie strategiczne oparte na zasadzie przewidywania przyszłego potencjału zyskowności przedsięwzięć rynkowych przedsiębiorstwa (SJB – segmentacja strategiczna) oraz formułowanie strategii jako długofalowych planów adaptacji przedsiębiorstwa do warunków otoczenia.

Reasumując: planowanie logistyczno-marketingowe jest procesem systematycznym i ciągłym, co oznacza, że:

[93] W. Darr, *Integrierter...*, op.cit., s. 6.

[94] S. Kummer, J. Weber, *Logistik...*, op.cit., s. 781.

[95] H.J. Klöpper, *Logistikorientiertes...*, op.cit., s. 154.

[96] Na temat metod planowania logistyczno-marketingowego: S. Kauf, *Strategiczno-planistyczne...*, op.cit., s. 102 i nn.

– podejmowanie decyzji zwiazanych z realizacją planu zmusza wszystkie szczeble zarządzania do myślenia kategoriami rynkowymi i do elastycznego na nie reagowania;

– skuteczność planu logistyczno-marketingowego uzależniona jest od koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, która powinna być opracowana na podstawie jasno sformułowanych celów, wyrażonych najlepiej ilościowo;

– w trakcie formułowania planu logistyczno-marketingowego odpowiednio wcześnie rozpoznawane są wszelkie istotne tendencje rozwojowe, tak że możliwe jest opracowanie rozwiązań alternatywnych; to z kolei umożliwia minimalizację ryzyka związanego ze stale postępująca dynamiką zmian rynkowych;

– planowanie stanowi istotny instrument koordynacji, a zarazem jest podstawą do planowania zaopatrzenia, produkcji, finansów, inwestycji i zysków;

– planowanie logistyczno-marketingowe może zostać rozbudowane w kierunku systemu kierowania określającego – dla wszelkich podejmowanych działań – wielkości pożądane, które w ramach jednego okresu planistycznego mogą zostać zrealizowane. Wartości te stanowią jednocześnie podstawę kontroli. Zestawienie wielkości pożądanych i uzyskanych dostarcza informacji o stopniu i zakresie realizacji celów planistycznych.

Literatura

Ackhoff R., *Creating the Corporate Future*, New York 1981.

Bichler K., Gerster W., Reuter R., *Logistik-Controlling mit Benchmarking*, Wiesbaden 1994.

Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarzadzania.* Wydanie 2 zmienione, PWE, Warszawa 2001.

Blaik P., *Orientacja logistyczna w zintegrowanym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Koncepcje logistyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Red. nauk. D. Kempny, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1993.

Blaik P., Pokusa T., Kaczmarek J., Potwora W., Potwora D, Kauf S., Bruska A., Matwiejczuk R., *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*, Wyższa Szkoła Zarządzania, Uniwersytet Opolski, Opole 2002.

Bleicher K., *Das Konzept Integriertes Management*, 5. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt am Main–New York 1999.

Bleicher K., *Leitbilder*, 2. Aufl., Stuttgart 1994.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Bruska A., Kauf S., *Planistyczne aspekty zarządzania marketingowego*, Uniwersytet Opolski, Opole 2007.

Christopher M., *Sieci i logistyka. Zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Materiały konferencyjne. Międzynarodowa Konferencja „Logistics' 98"*, PTL, Poznań 1998.

Council of Logistics Management: e-Business: The Strategic Impact on Supply Chain and Logistics, Illinois 2001.

Darr W., *Integrierte Marketing-Logistik. Auftragsabwicklung als Element der marketing-logistischen Strukturplanung*, Deutschen Universitäts Verlag, Wiesbaden 1992.

Day G., Wensley R., *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing" 1998, Vol. 52, No 4.

Dehler M., *Entwicklungsstand der Logistik*, DUV Verlag, Wiesbaden 2001.

Delfmann W., Darr W., Simon R.-P., *Lieferservice*, [w:] *Vahlens Grosses Marketinglexikon*. A. Diller (Hrsg.), München 1992.

Delfmann W., *Lieferzeitorientierte Depotplanung – Integrative Depot- und Transportoptimierung*, Berlin 1978.

Delfmann W., *Logistik macht Marketing: Wechselwirkungen erkennen und nutzen*, [w:] *Logistik verbindet, Berichtsband des Deutschen Logistikkongresses 1990 in Berlin*, München 1990.

Diruf G., *Computergestützte Informations- und Kommunikationssysteme der Unternehmenslogistik als Komponenten innovativer Logistikstrategien*, [w:] *Logistik: Beschaffung, Produktion, Distribution*. H. Isermann (Hrsg.), Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1994.

Diruf G., *Logistische Langfristigplanung mit dem Prinzip robuster Schritte*, „HIS Journal" 1980, No 4.

Domschke W. *Logistik: Standorte*, 3. Auf., Oldenburg 1990.

Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 1994.

Eidenmüller B., *Strukturwandel und Logistik*, [w:] *Logistik. Eine Aufgabe der Unternehmenspolitik. Ein Round Table Gespräch*. J. Baetge, H. Rühle v. Lilienstern, H. Schäffer (Hrsg.), Berlin 1987.

Etzioni A., *Elemente der Makrosoziologie*, [w:] *Theorien des Sozialen Wandels*. W. Zapf (Hrsg.), Köln–Nürnberg 1969.

Fey P., *Logistyik-Management und Integrierte Unternehmensplanung*, Verlag B. Krirsch, München 1989.

Gäweiler A., *Strategische Unternehmensführung*, Campus Verlag, Frankfurt am Main–New York 1987.

Gilbert A., Bankhofer U., *Mathemtaische Planungsmethoden In der betrieblichen Logistik. Eine empirische Untersuchung*, Augsburg 1997.

Gomez P., *Modelle und Methoden des systemorientierten Managements*, Gabler Verlag, Bern–Stuttgart 1981.

Hahn D., *Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung*, [w:] *Strategische Unternehmensplanung*. D. Hahn, B. Taylor (Hrsg.), Heidelberg 1986.

Hammer E., *Unternehmensplanung*, 5. Aufl., Oldenburg 1992.

Heskett J.L., *Logistics – essential to strategy*, „Harward Business Review" 1977, vol. 5.

Ihde G.B., *Organisation der Logistik. Schtichwortaufsatz*, [w:] *Handwörterbuch der Organisation*. E. Freze (Hrsg.), Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1980.

Isermann H., Logistik im Unternehmen – ein Einführung, [w:] Logistik: Beschaffung, Produktion, Distribution. H. Isermann (Hrsg.), Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1994.

Kaminski A., *Marktorientierte Logistikplanung – Planungprozeß und Analytischen Instrumentarium*, [w:] *Handbuch Logistik Management von material- und Warenflußrozessen*. J. Weber (Hrsg.), Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.

Kauf S., *Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki*, Uniwersytet Opolski, Opole 2004.

Kauf S., *Strategiczno-planistyczne aspekty integracji marketingu i logistyki*, Uniwersytet Opolski, Opole 2005.

Kirsch W., *Planungs- und Kontrollsysteme. Vorüberlegungen zu einer Gesamtarchitektur von Systemen für das Management*, Vahlen Verlag, München 1985.

Kirsch W., Maaßen R., *Managementsysteme. Planung und Kontrolle*, Franz Vahlen Verlag, München 1988.

Kleer M., *Integrative Planung und Steuerung der Logistik entlang der Wertschöpfungskette*, [w:] *Integrative Instrumente der Logistik*, Darmstadt 1996.

Klöpper H.J., *Logistikorientiertes Strategisches Management. Erfolgspotentiale im Wettbewerb*, Verlag TÜV Rheinland, Köln 1991.

Köhler R., *Beiträge zum Marketing-Management*, 3. Aufl., Poeschel Verlag, Stuttgart 1993.

Kotler Ph., *Marketing, planowanie, analiza i kontrola*, Warszawa 1999.

Kowalska K., *Analiza procesów i działań elementem zarządzania logistycznego*, [w:] *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian*. Red. nauk. J. Witkowski, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2002.

Kummer S., Weber J., *Logistik-Management*, Poeschel Verlag, Stuttgart 1994.

Lorenzem K., *Strukturen für ein integratives Logistik-Management-Informationssystem als Instrument des Logistik-Controlling*, Dortmund 1994.

Matwiejczuk R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, Warszawa 2006.

Meffert H., *Marketing-Management. Analyse–Strategie–Implementierung*, Wiesbaden 1994.

Pfohl H.-Ch., *Planung und Kontrolle*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1981,

Pfohl H.-Ch., *Logistikmanagement*, Springer Verlag, Berlin 1990.

Pfohl H.-Ch., *Logistiktrends, Unternehmesführung – Marketing – Technologie – Infrastruktur – Logistische Spitzenleistungen*, Schmidt Verlag, Berlin 1991.

Pfohl H.-Ch., *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*. Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998.

Piontek J., *Internationale Logistik*, Kahlhammer Verlag, Stuttgart 1994.

Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, M. Gaitanides, R. Scholz, A. Vröhling, M. Raster (Hrsg.), Hanser Verlag, München–Wien 1994.

Reichwald R., *Der Zeitfaktor in der industriellen Forschung und Entwicklung*, [w:] *Gestaltung CIM-fähiger Unternehmen*. H. Wildemann (Hrsg.), München 1989.

Rommel G., *Wettbewerbsvorteile durch integrierte Logistik. Trends, Lösungsstrategien*, [w:] *Logistiktrends*. H.-Ch. Pfohl (Hrsg.), Darmstadt 1989.

Rutkowski I., Wrzosek W., *Strategia marketingowa*, PWE, Warszawa 1985.

Scholz M., Vröhlings A., *Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen*, [w:] *Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*. M. Gaitaindes, R. Scholz, A. Vröhling, M. Raster (Hrsg.), Hanser Verlag, München–Wien 1994.

Schwaninger M., *Integrale Unternehmensplanung*, Frankfurt am Main 1989.

Stein A.J., *Kostenführerschaft als strategische Erfolgsposition*, [w:] *Handbuch Strategische Führung*. M.A. Henzler (Hrsg.), Wiesbaden 1988.

Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.

Tempelmeier H., *Lieferzeitorientierte Lagerung- und Auslieferungsplanung*, Gabler Verlag, Würzburg–Wien 1983.

Turks M., Lineau H.U., Bolhof W.A., *Führend durch Total Supply Quality, Produktivität und Qualität in der Logistik*, München 1993.

Weber J., *Einführung in das Controlling*, 4. Aufl., Poeschel Verlag, Stuttgart 1993.

Weber J., *Gestaltung des Prozesses der strategischen und operativen Logistikplanung*, [w:] *Handbuch Logistik*. S. Kummer, H. Baumgarten (Hrsg.), Stuttgart 1999.

Weber J., *Stand, Aufgaben und Gestaltung der Kostenrechnung für die Logistik*, [w:] *Handbuch Logistik – Management von Material- und Warenflussprozess*. J. Weber., H. Baumgarten (Hrsg.), Schöffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.

Wildemann H., *Flexible Werkstattsteuerung durch Integration von Kan-Ban-Prinzipien*, Verlag Moderne Industrie, München 1983.

Anna Bruska

Rozdział 4
System operacyjnego zarządzania logistyczno-marketingowego

4.1. Pojęcie logistyczno-marketingowego zarządzania operacyjnego

Operacyjne zarządzanie logistyczno-marketingowe wydaje się stanowić nieco zaniedbaną dziedzinę, ujawniającą swoistą lukę w refleksji nad związkami logistyki i marketingu na płaszczyźnie operacyjnej. Stosunkowo dobrze rozpoznana jest właściwie jedynie sfera dystrybucji, stanowiąca naturalny obszar integracji obu tych koncepcji. O wiele bardziej obszerna literatura dotyczy relacji elementów logistyki-mix z zarządzaniem produkcją[1]. Obserwację tę wspiera stwierdzenie G. Schmidta i W.E. Wilhelma, którzy zwrócili uwagę na słabe rozpoznanie zagadnień decyzji operacyjnych w sieciach logistycznych (zwłaszcza wielostopniowych i wielonarodowych), przyjmując, iż może to być wynikiem postrzegania tych decyzji jako zależnych od stopnia centralizacji lub decentralizacji zarządzania, stosowanych miar oceny efektywności menedżerów oraz konfiguracji procesów. Jednocześnie podkreślają, że poziom operacyjny może

[1] Pośrednio występowanie takiej luki potwierdza wieloletnie już istnienie na rynku wydawniczym czasopism poświęconych cząstkowej integracji logistyki i marketingu, np. „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", lub też na łamach których obecna jest tematyka takiej cząstkowej integracji: w zakresie marketingu i działalności operacyjnej, np. „International Journal of Business Industrial Marketing" bądź logistyki i produkcji, np. „Production Planning & Control", „International Journal of Operations & Production Management", „International Journal of Computer Integrated Manufacturing". Lukę tę do pewnego stopnia wypełniają periodyki traktujące o łańcuchu dostaw, jednak w tym przypadku relacje logistyczno-marketingowe ustępują miejsca rozważaniom ogólniejszym, uwzględniającym wszelkie aspekty systemów dostaw.

znacząco wpływać na obsługę klienta „i stanowić ważny element zintegrowanego systemu logistycznego"[2]. Rozpatrywanie związków logistyki i marketingu „wtapiane" bywa w problematykę integracji łańcucha (sieci) dostaw bądź rozpatrywane jedynie w wymiarze strategicznym[3].

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej opisywanej w kategoriach sieci wartości, przedsiębiorstw wirtualnych, struktur holonicznych oraz łańcuchów dostaw[4] rozłączne traktowanie sfer logistyki i marketingu nie ma jednak żadnego uzasadnienia[5]. Wyraźnie podkreśla to M. Christopher[6], a pośrednio wskazują na to m.in. H. Hakansson i A. Waluszewska[7], którzy analizując „4P", dochodzą do wniosku, iż należy je traktować jako zestaw elementów zapewniających integrację stron podażowej i popytowej „produktu"[8]. Dokonuje się to dzięki odpowiedniej konfiguracji wszelkich zasobów współtworzących wartość, które występują po obu stronach rynku (zarówno dostawca, jak i klient stają się zasobem zewnętrznym, podobnie jak i zewnętrzne są ich relacje z przedsiębiorstwami). Takie ujęcie znacząco zbliża sfery oddziaływania marketingu i logistyki, bowiem łączy – poprzez wskazanie na wiodącą rolę informacji i wymiaru przestrzennego – bezpośrednio sferę instrumentalną zarządzania marketingowego i logistycznego, a pośrednio przyczynia się do stymulowania „oddolnej" integracji obu tych koncepcji.

Konieczność integracji wszelkich czynności w obszarze zarządzania operacyjnego wynika z dążenia do poprawy efektywności działań operacyjnych, którą

---

[2] G. Schmidt, W.E. Wilhelm, *Strategic, tactical and operational decisions in multi-national logistics networks: a review and discussion of modelling issues*, „International Journal of Production Research" 2000, vol. 38, No 7, s. 1501–1523, s. 1513.

[3] Por.: J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003; *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*. Red. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.

[4] D. Walters, *New economy – new business models – new approaches*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2004, vol. 34, No 3–4, s. 219–229.

[5] W badaniu australijskich przedsiębiorstw transportowych oraz firm niezwiązanych z transportem przeanalizowano związki strategii logistycznej z innymi obszarami przedsiębiorstwa (zarządzanie działalnością operacyjną, zapasami, aliansami, klientami, integracją łańcucha dostaw, IT, EDI, oraz ocena efektywności). W przedsiębiorstwach transportowych okazało się, że strategia logistyczna była ściśle skorelowana (nieliniowa korelacja kanoniczna) z pozostałymi obszarami objętymi badaniem, natomiast w innych przedsiębiorstwach korelacje miały charakter cząstkowy; zob.: A.M. Brewer, D.A. Hensher, *Identifying the overarching logistics strategy of business processes: an exploratory analysis*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2001, vol. 4, No 1, s. 1–41.

[6] Por. tytuł jednej z najnowszych prac: M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.

[7] H. Hakansson, A. Waluszewski, *Developing a new understanding of markets: reinterpreting the 4Ps*, „Journal of Business & Industrial Marketing" 2005, vol. 20, No 3, s. 110–117.

[8] Rozumiejąc przez produkt wartość kreowaną na styku łańcucha dostaw i łańcucha popytu; ibidem.

uzyskuje się dzięki „wykonywaniu podobnych działań lepiej od innych"[9]. To dążenie do poprawy efektywności operacyjnej sprawia, że przedsiębiorstwo rozwija i ulepsza swoje funkcjonowanie, stosując szereg koncepcji i metod zarządzania, takich jak TQM, TBM, *benchmarking*, *outsourcing* czy podwykonawstwo, doprowadzając do stopniowego przesuwania granicy możliwości przedsiębiorstwa. Jednak, jak zauważa M.E. Porter, samo doskonalenie działań operacyjnych nie zabezpiecza przewagi rynkowej przedsiębiorstwa, bowiem jej kluczowym elementem jest strategia konkurencji. Kontynuując ten tok myślenia, marketing jawi się jako determinanta wyznaczania celów na wszystkich poziomach zarządzania, w tym także operacyjnym, dzięki czemu staje się możliwe ukierunkowanie zmian struktury zasobów i relacji między nimi, tak by zwiększyć – w sposób celowy i niepowtarzalny – efektywność operacyjną. O ile marketing na poziomie celów operacyjnych transponuje wiedzę rynkową na procesy i czynności związane z realizacją oferty przedsiębiorstwa, o tyle logistyka odpowiada za właściwą konfigurację i wykorzystanie dostępnych zasobów, oraz realizację strumieni dóbr i wyrobów zgodnie z popytem. Jest to równoznaczne z odejściem od postrzegania relacji logistyki i marketingu jako istotnych jedynie w sferach zaopatrzenia i zbytu (logistyka marketingowa czy też np. marketing zaopatrzeniowy), bowiem wymogi rynku oraz efektywności operacyjnej muszą być spełnione we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa.

J.R. Stock, analizując w 1997 r. m.in. wkład marketingu w rozwój logistyki (tab. 4.1), wskazał szczególnie na możliwości tkwiące w koncepcji marketingu relacyjnego, potencjalnie inspirującej sferę logistyki[10].

Operacyjne zarządzanie logistyczno-marketingowe dotyczy przede wszystkim rozstrzygania problemów pojawiających się w sferach objętych mianem logistyki marketingowej (choć nie tylko). Rozważając związki logistyki i marketingu w obszarze zarządzania operacyjnego, można zauważyć:

– związki logistyki i marketingu przejawiające się w procesach realizacji wartości, dla których stanowią podstawę teleologiczną (łączne cele logistyczno-marketingowe);

– występowanie w większości sfer funkcjonalnych przedsiębiorstwa procesów logistyczno-marketingowych (od sfery inwencji po sferę powtórnego zagospodarowania[11]);

---

[9] M.E. Porter używa tu pojęcia „efektywność operacyjna"; zob.: M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 48. W tym kontekście warto odwołać się do opinii M.E. Portera dotyczącej zamazywania przez przedsiębiorstwa ich pozycji rynkowych poprzez upodabnianie się ich do siebie. Wynika to, jego zdaniem, z upowszechniania niektórych metod i narzędzi kierowania, do których zaliczył *benchmarking* i *outsourcing*; ibidem, s. 53.

[10] J.R. Stock, *Applying theories from other disciplines to logistics*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management" 1997, vol. 27, No 9/10.

[11] Model cyrkulacji logistycznej, w którym identyfikowane są wszystkie te sfery; zob.: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.

Tabela 4.1

Wybrane elementy koncepcyjne marketingu wykorzystywane w logistyce

Koncepcja	Zastosowanie w logistyce
Modele zachowań nabywcy instytucjonalnego	• wybór środka transportu • zakupy
Segmentacja	• konkurencja • segmentacja rynku
Wertykalne systemy marketingowe	• zarządzanie łańcuchem dostaw
Marketing zróżnicowany	• analiza ABC • obsługa klienta
Teoria zachowań	• zachowania nabywców • relacje z pracownikami • podejmowanie decyzji logistycznych • negocjacje • relacje z dostawcami
Marketing relacyjny	• obsługa klienta • strategiczne alianse i partnerstwo • relacje z dostawcami

Źródło: J.R. Stock, *Applying theories from other disciplines to logistics*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management" 1997, vol. 27, No. 9/10, s. 521–525.

– że szczególna rola marketingu zewnętrznego polega na definiowaniu wymaganego poziomu obsługi klienta, realizowanego dzięki logistycznej koordynacji łańcucha wartości lub łańcucha dostaw;

– wspieranie sprawności systemu tworzenia wartości przez marketing wewnętrzny (w tym podsystemu logistycznego) dzięki zwiększaniu satysfakcji pracowników oraz ich wydajności[12];

– że istotnym warunkiem sprawności procesów logistyczno-marketingowych jest ich odpowiednia integracja organizacyjna.

Rozważając istotę logistyczno-marketingowego zarządzania operacyjnego, musimy zwrócić uwagę na samo pojęcie zarządzania operacyjnego (ang. *operations management*) i jego znaczenie[13]. Przyporządkowuje mu się zazwyczaj

[12] Na podstawie wyników badań nad wpływem marketingu wewnętrznego na operacje w sferze dystrybucji za: S.B. Keller, D.F. Lynch, A.E. Ellinger, J. Ozment, R. Calantone, *The impact of internal marketing efforts in distribution service operations*, „Journal of Business Logistics" 2006, vol. 27, No 1.

[13] O trudnościach w precyzyjnym zdefiniowaniu *operations management* świadczyć może choćby podejście R. Griffina, który definiuje je jako „techniki, które zajmują się wspomaganiem organizacji w efektywnym wytwarzaniu produktów i usług" (s. 84), i w tym sensie odróżniając od zarządzania działalnością operacyjną, przez które rozumie „cały zestaw czynności kierowniczych wykorzystywanych przez organizację do przekształcania nakładów w produkty i usługi" (s. 626), by następnie utożsamić oba te pojęcia (s. 635); zob.: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

bardzo szeroki zakres działań przedsiębiorstwa[14], których znaczną część wpisuje się w ramy procesów logistyczno-marketingowych[15]. W wyniku tak szerokiego zdefiniowania zarządzania operacyjnego może dojść do swoistego zawłaszczenia przez tę koncepcję problematyki i metod wywodzących się ze zintegrowanych procesów logistyczno-marketingowych. Zarządzanie działalnością operacyjną może być realizowane na poziomie zarówno strategicznym, taktycznym, jak i operacyjnym[16].

Jednak w toku dalszych wywodów będziemy odwoływać się do rozumienia pojęcia „zarządzanie operacyjne" w sensie szczebla hierarchicznego systemu zarządzania, który przede wszystkim charakteryzuje: ukierunkowanie na operacyjną (w sensie bieżącej) sprawność i skuteczność, nastawienie na redukcję kosztów, stosowanie rozwiązań cząstkowych i cząstkowej integracji funkcjonalnej, dążenie do realizacji celów wytyczonych na wyższych szczeblach zarządzania bądź w innych obszarach funkcjonalnych, ograniczoną perspektywę planowania i koordynacji (brak inicjatywy strategicznej)[17], oraz myślenie w kategoriach budżetu i kontroli finansowej[18].

Nie wnikając głębiej w kwestię rozróżnień pomiędzy pojęciami *operations management* i zarządzanie operacyjne, należy podkreślić zasadniczą odmienność perspektywy: otóż w istocie mamy do czynienia z dwiema różnymi filozofiami działania – rynkową i produktową. Za symptomatyczny uznać należy kierunek ewolucji zarządzania działalnością operacyjną, które uwzględnia w coraz większym stopniu wymogi rynku, stąd zakres jego zadań upodabnia się do zarządzania logistyczno-marketingowego[19].

---

[14] G. Baglin, O. Bruel, A. Garreau, M. Greif, Ch. van Delft, *Management industriel et logistique*, „Economica", Paris 1996, s. 9.

[15] Jako decyzje pozycjonujące S. Kasiewicz wymienia m.in. określanie priorytetów konkurencyjnych oraz strategii pozycjonujących; do decyzji projektowych zalicza m.in. wybór lokalizacji, a wśród decyzji operacyjnych wymienia m.in. zarządzanie materiałami, tworzenie planów produkcji i obsady kadrowej oraz harmonogramów produkcji, kształtowanie zapasów. Z kolei B. Śliwczyński do działań bieżących zarządzania operacyjnego zalicza m.in.: monitoring zapasów, określanie wielkości i częstości dostaw, planowanie kolejności produktów, ilości i asortymentów w poszczególnych partiach/ /seriach produkcyjnych; szerzej: S. Kasiewicz, *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa 2002, s. 16–17; B. Śliwczyński, *Mapowanie strategii operacyjnej na procesy zarządzania łańcuchem dostaw z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników*, „Logistyka" 2005, nr 3, s. 11.

[16] Prowadzi to nierzadko do używania pojęcia „strategia operacyjna", które będąc poprawne w angielskim oryginale, w polskim tłumaczeniu wydaje się być zbyt daleko posuniętym skrótem myślowym, tworzącym dowolną zbitkę różnych szczebli hierarchii zarządzania; szerzej na temat porównania obu tych płaszczyzn zarządzania, np. P. Blaik, *Logistyka...*, op.cit., s. 149.

[17] K. Makukha, B. Gray, *Logistics partnership between shippers and logistics service providers: the relevance of strategy*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2004, vol. 7. No 4, s. 363.

[18] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 425.

[19] M. Nakhla, *L'essentiel du management industriel*, Dunod, Paris 2006, s. 8. W sferze procesów logistyczno-marketingowych pośrednim efektem tej rozbieżności jest np. istnienie popytowo i podażowo zorientowanych łańcuchów dostaw.

Zarządzanie logistyczno-marketingowe można rozpatrywać jako wyraz stopniowej konwergencji szczebli i poziomów zarządzania (strategicznego i operacyjnego). Zwłaszcza w aspekcie strategicznego dowartościowania logistyki[20] ujawnia się narastający dychotomiczny charakter działań przyporządkowanych niegdyś do szczebla operacyjnego (np. planowanie zaopatrzenia, procesów produkcyjnych itp.). Konwergencja dotyczy zarówno metod i narzędzi zarządzania operacyjnego, jak i poziomów zarządzania, bowiem metody i narzędzia pierwotnie wspierające zarządzanie operacyjne uzyskują charakter strategiczny[21] (np. rozwinięcie JiT do JiTII). Z kolei zmiana założeń przyjmowanych w procesach planistycznych (m.in. pojęcie „klient wewnętrzny", uznanie potrzeb klienta za punkt wyjścia w prognozowaniu, w celu uniknięcia np. efektu „byczego bicza") doprowadziła na poziomie operacyjnym do rzeczywistej integracji marketingu i logistyki. Stopień i zakres integracji funkcji logistycznych i marketingowych w ramach systemu zarządzania operacyjnego zależy nie tylko od istniejącego w przedsiębiorstwie systemu wartości, wykreowanych opcji strategicznych, ale również od przyjętych rozwiązań organizacyjnych, które transponują model przedsiębiorstwa na procesy biznesu.

Na szczeblu operacyjnym dochodzi do rzeczywistego wdrożenia koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego – dzięki odpowiedniemu zaprojektowaniu procesów przedsiębiorstwa oraz wykorzystaniu metod, technik i narzędzi, które uwzględniają oba wymiary działania przedsiębiorstwa (rynkowy i przepływowy). Ale o realnych możliwościach wprowadzenia zarządzania logistyczno-marketingowego decydują przyjęte w przedsiębiorstwie rozwiązania organizacyjne. Zatem relacje logistyki i marketingu w sferze zarządzania operacyjnego uzależnione są od stopnia integracji procesów marketingu i logistyki oraz typu

[20] Szerzej m.in.: P. Blaik, *Logistyka...*, op.cit.; J. Witkowski, *Strategia logistyczna przedsiębiorstwa przemysłowego*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1995. W podobnym duchu wypowiadają się J.L. Kent Jr i D.J. Flint, którzy wskazują na orientację marketingowo-logistyczną jako zmierzającą do stworzenia przewagi konkurencyjnej dzięki logistyce i powiązaniu jej z marketingiem-mix. Podejście wiążące obie te koncepcje reprezentują w USA głównie naukowcy z Ohio State University, Michigan State University i Uniwersytetu w Tennessee. Programy nauczania tych ośrodków kładą znaczny nacisk na przyjęcie perspektywy klienta, obsługę klienta, zarządzanie relacyjne i podejście behawioralne; zob.: J.L. Kent Jr., D.J. Flint, *Perspectives on the Evolution of Logistics Thought*, „Journal of Business Logistics" 1997, vol. 18, No 2, s. 27.

[21] Świadczą o tym różne sposoby przyporządkowania metod i narzędzi zarządzania fizycznym obiegiem towarów, które raz nazywane są „strategiami" (zob. np. M. Ciesielski, który *lean logistics* określa jako „strategię logistyczną", podobnie M. Fertsch określa MRP jako strategię logistyki), podczas gdy J. Skalik określa je jako metody zarządzania, które wspierają marketingową koncepcję zarządzania i koncepcję zarządzania logistycznego; zob.: M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach konkurencyjnych firm*, [w:] *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*. Red. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 13; M. Fertsch, *Logistyka produkcji. Miejsce logistyki we współczesnym zarządzaniu produkcją*, [w:] *Logistyka produkcji*. Red. M. Fertsch, ILiM Biblioteka Logistyka, Poznań 2003, s. 33; J. Skalik, *Szanse i zagrożenia aplikacji współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*. Red. J. Skalik, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2005, nr 1092, s. 93.

struktury organizacyjnej[22]. Związki procesów mogą być rozpatrywane na bazie łańcucha wartości – od klasycznego modelu M.E. Portera, o relatywnie niskim stopniu powiązań w obszarze działań podstawowych, po modele procesowe (np. Cushmana i Kinga, logistyczno-marketingowe łańcuchy procesów)[23]. Natomiast wśród struktur organizacyjnych bardziej sprzyjające integracji na poziomie operacyjnym są formy macierzowe[24].

Szczególnych argumentów na rzecz integracji logistyki i marketingu na poziomie operacyjnym można upatrywać obecnie w:

– przyjęciu orientacji na klienta zewnętrznego i wewnętrznego w procesach podstawowych, realizowanych w łańcuchu dostaw w celu zwiększania elastyczności tegoż łańcucha[25];

– zmierzaniu do kształtowania efektywnych operacji wewnątrz przedsiębiorstwa (punkt penetracji zamówienia)[26];

– uelastycznianiu działania systemów wytwórczych w celu zaspokojenia zindywidualizowanych potrzeb nabywców (*mass customization* i rozszerzone przedsiębiorstwo);

---

[22] Struktura organizacyjna oparta na układzie klasycznych funkcji nie daje możliwości pełnej integracji bazującej na podstawie przekrojowych procesów logistyczno-marketingowych; zob.: A.H. Bask, J. Juga, *Semi-integrated supply chains: towards the new era of supply chain management*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2001, vol. 4, No 2, s. 149.

[23] Szerzej: P. Blaik, *Logistyczno-marketingowy łańcuch tworzenia wartości jako systemowa determinant efektywności zarządzania*, [w:] *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian*. Red. J. Witkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 49–59.

[24] Zależnie od ukształtowania struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie możemy mieć do czynienia z różnymi wariantami zarządzania operacyjnego: zarządzanie oddzielnymi funkcjami marketingu i logistyki w ramach struktury funkcjonalnej o niezależnych pionach logistycznym i marketingowym, zarządzanie integrujące oddzielne funkcje marketingu i logistyki w strukturze liniowo-sztabowej lub formie struktury macierzowej z przekrojowymi procesami (np. obsługa klienta) lub elementami integrującymi (np. menedżer produktu), zarządzanie zintegrowane jako wariant struktury macierzowej zorientowanej na procesy obsługiwane przez odrębne działy marketingu i logistyki, stosujące zintegrowane metody i procedury zarządzania, oraz zarządzanie logistyczno-marketingowe w strukturze macierzowej bądź organizacji sieciowej, w której realizowane są zintegrowane procesy logistyczno-marketingowe. Ze względu na możliwe kombinacje wariantów z systemami zarządzania na wyższych szczeblach hierarchii (zwłaszcza strategicznym), może wystąpić także konfiguracja, w której na szczeblu normatywnym i strategicznym logistyka zostanie zintegrowana z marketingiem, natomiast na poziomie operacyjnym łańcucha wartości funkcje te będą traktowane oddzielnie, mimo że ich integracja powinna przebiegać w całej strukturze systemu zarządzania.

[25] S.W. Kim, R. Narasimbeni, *Information system utilization in supply chain integration efforts*, „International Journal of Production Research" 2002, vol. 40, No 18, s. 4585–4609; P. Bachorz, *Dualna rola produkcji w logistycznej relacji dostawca–klient*, [w:] *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta*. Red. J. Długosz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 77–84.

[26] J. Auramo, K. Tanskanen, J. Småros, *Increasing operational efficiency through improved customer service: process maintenance case*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2004, vol. 7, No 3, s. 167–180; J. Auramo, T. Ala-Risku, *Challenges for going downstream*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2005, vol. 8, No 4, s. 333–345.

– dążeniu do zwiększenia reaktywności łańcucha dostaw poprzez skrócenie „czasów wiodących" wszelkich procesów;

– rekonfigurowaniu kompetencji organizacji w celu wsparcia jej trwałej konkurencyjności[27].

Wskazując na konieczność integracji marketingu i logistyki, E.T. Sautter, A. Maltz i K. Boberg podkreślają, iż centralnym elementem procesów logistyczno-marketingowych jest obsługa klienta, dla której z kilku powodów najwłaściwsze ramy tworzy łańcuch dostaw[28]. Przede wszystkim stanowi on rezultat powiązania procesów marketingowych i dostaw pomiędzy przedsiębiorstwami w celu zaspokojenia potrzeb nabywców finalnych. Ponadto rezultaty rynkowe łańcucha dostaw tworzone są poprzez wspólny wysiłek wszystkich jego ogniw. Wreszcie łańcuch dostaw spełnia trzy najważniejsze warunki zaspokojenia potrzeb nabywcy: ukierunkowanie struktury i procesów łańcucha na nabywcę (np. dzięki orientacji marketingowej), płynne przekazywanie praw własności na każdym etapie łańcucha dostaw (np. poprzez skuteczne zarządzanie kanałami marketingowymi) oraz skuteczne zarządzanie fizycznym przepływem towarów (np. w kanałach logistycznych). Procesy logistyczno-marketingowe na poziomie operacyjnym będą zatem powiązane w ramach głównego procesu, jakim jest obsługa klienta, a dokładniej – proces realizacji zamówień[29]. Procesy te podlegają dalszej dekompozycji na podprocesy i działania cząstkowe, a ich restrukturyzacja służy tworzeniu modeli i narzędzi zarządzania łańcuchem dostaw oraz jego poszczególnymi modułami (np. SCOR).

Zintegrowane procesy logistyczno-marketingowe umożliwiają płynne kształtowanie oferty przedsiębiorstwa o różnym stopniu standaryzacji. Centralnym elementem staje się w tym przypadku punkt penetracji zamówienia, identyfikujący poziom, do którego w przedsiębiorstwie trafia zamówienie klienta i wynikające z niego wymagania[30].

„Masowa indywidualizacja" jako pochodna globalizacji popytu staje się dla przedsiębiorstw zarazem wyzwaniem i szansą: wyzwaniem, bowiem zmusza systemy wytwórcze przedsiębiorstwa do zwiększania elastyczności działania, by zaspokoić zindywidualizowane potrzeby nabywców; szansą, ponieważ otwiera

[27] B.F. Kubiak, A. Korowicki, *Międzyorganizacyjne systemy informacyjne w rozwoju wirtualizacji organizacji*, [w:] *Modele informacyjne procesów gospodarczych*. Red. T. Kasprzak, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1998, s. 208–221; D. Mollenkopf, G.P. Dapiran, *The importance of developing logistics competencies: a study of Australian and New Zealand firms*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2005, vol. 8, No 1, s. 1–14.

[28] E.T. Sautter, A. Maltz, K. Boberg, *A customer service course: bringing marketing and logistics together*, „Journal of Marketing Education" 1999, vol. 21, No 2, s. 138–145, s. 139.

[29] Szerokie omówienie kryteriów klasyfikacji procesów zob.: P. Blaik, *Logistyka...*, op.cit.; K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999.

[30] Np. H.-Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, ILiM Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.

przed przedsiębiorstwami możliwość rekonfiguracji procesów, by wykorzystać efekt masowości oferowanych wyrobów. Kluczowe w tym względzie jest działanie elastyczne oraz projektowanie wyrobów o charakterze modułowym. Dodatkowe możliwości wsparcia procesów przedsiębiorstwa związane są z koncepcją rozszerzonego przedsiębiorstwa (wytwarzania – *extended manufacturing*). Rozszerzone wytwarzanie to daleko posunięta indywidualizacja produktu, wysoce elastycznego i łatwego w użyciu, który można swobodnie adaptować do potrzeb nabywcy, natomiast w ofercie przedsiębiorstwa rozszerzonego znaczną rolę odgrywają usługi. Filozofia zarządzania takim przedsiębiorstwem bazuje na szeroko rozumianym antropocentryzmie w odniesieniu zarówno do otoczenia, jak i wykorzystywanych zasobów ludzkich. Podstawowe cele można opisać jako triadę efektywność–elastyczność–partnerstwo (celami wtórnymi są ułatwianie i dyferencjacja), które realizowane są w sieci poprzez globalną integrację. Strategia biznesu w przypadku przedsiębiorstwa rozszerzonego oznacza inwestowanie w wewnętrzną integrację małych, elastycznych jednostek, które współpracują w skali ponadnarodowej. Wytwarzanie traktowane jest natomiast jako specjalistyczna forma usług, świadczonych w kooperacji z innymi podmiotami poprzez integrację kompetencji. Istotnego znaczenia nabierają w tym ujęciu korzyści zasięgu działania (*advantages of scope*). Produkcja ograniczona jest do jednostkowych partii, zindywidualizowanych, co skutkuje ogromną różnorodnością poszczególnych wyrobów i nadaje im rozwojowy charakter (związany z łatwością ich adaptacji); podstawą planowania i rozwijania produktu staje się jego całkowity cykl życia. W projektowaniu stosuje się zasadę współudziału podmiotów związanych z danym wyrobem oraz bezpośredniego wytwarzania (z określonym odbiorcą). Ułatwione są tym samym procedury planistyczne i kontrolne, bowiem produkt wytwarzany jest na zamówienie. Zmienia to również kontekst negocjacji prowadzonych z dostawcami, w których nacisk położony jest na dzielenie się wiedzą, elastyczność oraz dokładność dostaw. Klienci są aktywni w kształtowaniu wyrobu, stąd większy poziom ich identyfikacji z otrzymanym produktem finalnym. Głównym kanałem transakcyjnym staje się, w przypadku rozszerzonej produkcji, interaktywny katalog. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa rozszerzonego wymaga adekwatnej struktury organizacyjnej uformowanej zgodnie z podejściem systemowym jako układ komórek i zespołów. Charakterystyczne staje się w takiej strukturze upowszechnienie myślenia strategicznego oraz rozwój metakompetencji; tutaj źródłem wiedzy stają się poszczególni pracownicy. Zmianie ulegają również stosowane miary efektywności – złożone i wielowymiarowe, dla których istotnym założeniem jest pomiar wartości indywidualnej[31].

[31] H. O'Neill, P. Sackett, *The extended manufacturing enterprise paradigm*, „Management Decision" 1994, vol. 32, No 8, s. 42–49, s. 47.

Czas stanowi obecnie główne kryterium konkurencyjne, umożliwiające dostosowanie szybkości reakcji do potrzeb zgłaszanych przez poszczególne segmenty nabywców, a jego funkcją jest m.in. elastyczność działania firmy[32]. Perspektywa logistyczna doprowadziła do sformułowania założeń zarządzania czasem (*Time Based Management* – TBM), traktowanego jako program zwiększania sprawności przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim łańcucha dostaw, poprzez skracanie czasu realizacji wszelkich działań i etapów tworzenia wartości[33].

Jednocześnie ze wzrostem zapotrzebowania na elastyczność przedsiębiorstwa dochodzi do zmiany miejsca i roli logistyki w przedsiębiorstwie, oraz jej pogłębionej integracji ze sferą marketingu. Logistyka 3. typu, którą wyróżniają M. Abrahamsson, N. Aldin i F. Stahre[34], odpowiada w istocie pojęciu „logistyki marketingowej" (tab. 4.2). Wskazują na to wyraźnie zdefiniowane priorytety działań logistycznych. W tym ujęciu logistyka tworzy zaplecze do osiągania nowych pozycji rynkowych przez przedsiębiorstwo oraz formułowanych przez nie strategii marketingowych. Strategiczna elastyczność, niezbędna w jej przypadku, wynika z konieczności sprostania niepewności związanej z rynkiem i otoczeniem. Podstawą elastyczności strategicznej jest jednocześnie elastyczność operacyjna w sensie zdolności do szybkiej reakcji na zmienne potrzeby w czasie dostaw i ich dostępność[35].

Poszczególne typy logistyki można rozpatrywać w przekroju czasowym w logistyce 1. typu jako kolejne fazy ewolucji systemu logistycznego adaptującego się do otoczenia. Adaptacja obejmuje przede wszystkim relacje, jakie zachodzą między podstawowymi funkcjami przedsiębiorstwa (produkcja, marketing), oraz rolę logistyki w tym układzie[36]. W statycznym otoczeniu biznesowym działalność logistyczna (a zwłaszcza w dziedzinie dystrybucji fizycznej) podporządkowana jest sferze produkcji lub marketingu, tak by umożliwić optymalizację systemu produkcji bądź lokalnej sprzedaży i systemu dostaw. Logistyka 2. typu

[32] Pojęcie elastyczności w jęz. angielskim oddawane jest przez wyraz *flexibility*, który w logistyce przede wszystkim oznacza zdolność systemu do dostosowywania wyjścia do potrzeb jego użytkowników. Obok tego jednak występuje pojęcie *agility*, którego zakres pojęciowy jest o wiele szerszy, obejmując także dostosowanie wewnętrzne systemu do parametrów wyjścia zaadaptowanych zgodnie z potrzebami użytkowników. Z braku adekwatnego polskiego odpowiednika (w dokładnym tłumaczeniu oznacza „zwinność"), także i to pojęcie będzie oddawane jako „elastyczność". Inne funkcje związane z czasem to: zdolność do rekonfiguracji zasobów lub procesów w określonym czasie, szybkość realizacji podstawowych cykli przedsiębiorstwa bądź umiejętność wykrywania szans rynkowych o odpowiednim potencjale zyskowności zależnym od czasu ich trwania.

[33] Szerzej na ten temat : M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa...*, op.cit.; A. Bruska, S. Kauf, *Doskonalenie zarządzania czasem jako czynnik wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w]: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*. Red. nauk. E. Urbańczyk, Szczecin 2004, s. 1273–1285.

[34] M. Abrahamsson, N. Aldin, F. Stahre, *Logistics platforms for improved strategic flexibility*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2003, vol. 6, No 3, s. 101–102.

[35] M. Abrahamsson, N. Aldin, F. Stahre, *Logistics platforms...*, op.cit., s. 102.

[36] Ibidem, s. 103.

Tabela 4.2

Właściwości trzech typów logistyki

Kryterium	Logistyka 1. typu	Logistyka 2. typu	Logistyka 3. typu
Główny cel	Optymalizacja działań logistycznych	Struktura logistyczna	Dynamiczne zdolności
Priorytety w logistyce	• wewnętrzna sprawność i wykorzystanie zasobów • obsługa klienta powiązana z odległością geograficzną	• redukcja całkowitych kosztów logistycznych dzięki korzyściom skali • obsługa klienta powiązana z czasem dla klienta i dostępnością	• logistyka jako zaplecze dla nowych pozycji rynkowych i strategii marketingowych • rozwój nowych ofert dla kluczowych odbiorców
Struktura i organizacja	• logistyka ściśle powiązana z produkcją lub sprzedażą • zdecentralizowana odpowiedzialność za projektowanie i kontrolę	• scentralizowana logistyka organizacyjne oddzielona od produkcji i sprzedaży • scentralizowana odpowiedzialność za projektowanie i kontrolę systemu logistycznego – wysoki poziom standaryzacji procesów	• scentralizowana odpowiedzialność logistyczna powiązana raczej z systemem przedsiębiorstwa niż z systemem logistycznym • standaryzowane procesy zaadaptowane do segmentów rynkowych
Elastyczność	• elastyczność operacyjna, np. zdolność do przyspieszenia operacji na wyraźne zamówienie	• elastyczność operacyjna od zdolności po reakcję na specyficzne potrzeby klienta	• elastyczność strategiczna do dostarczania szybciej i bardziej sprawnie kosztowo niż konkurenci

Źródło: M. Abrahamsson, N. Aldin, F. Stahre, *Logistics platforms for improved strategic flexibility*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2003, vol. 6, No 3, s. 101.

traktowana jest jako wyspecjalizowana kompetencja, której optymalizacja umożliwia osiąganie efektów skali, dzięki centralizacji odpowiedzialności logistycznej i struktur logistycznych. Marketing w tym ujęciu definiuje „zapotrzebowanie na logistykę" w kategoriach czasu dostawy dla klienta oraz dostępności produktów; podobnie produkcja, gdzie wiodącą rolę odgrywa czas i dostępność towarów zaopatrzeniowych. Otoczeniem dla tego typu logistyki jest mniej dynamiczne środowisko konkurencyjne. Natomiast logistyka 3. typu ma szanse pojawić się w wysoce konkurencyjnej rzeczywistości gospodarczej, wymagającej maksymalnej sprawności działania. Logistyka staje się tutaj częścią modelu biznesowego przedsiębiorstwa oraz oferty adresowanej do różnych segmentów nabywców. Oznacza to występowanie ciągłej interakcji między marketingiem a logistyką na płaszczyźnie znajdowania i redefiniowania pozycji rynkowej firmy. Podobnie poszukuje się równowagi w relacji logistyka–produkcja, gdzie kluczowe znaczenie ma usprawnianie czasów przepływu i tworzenia wartości rynkowej[37].

[37] Ibidem, s. 104.

Przeorientowanie kompetencji przedsiębiorstwa w celu wsparcia jego trwałej konkurencyjności może dotyczyć zarówno zasobów umiejętności związanych z tworzeniem wartości dodanej w procesach realnych, jak i z przepływem informacji[38]. Ze względu na strukturyzującą rolę informacji można przyjąć, z dużym prawdopodobieństwem, że właściwa i dostępna informacja logistyczno-marketingowa będzie miała kapitalne znaczenie w rekonfiguracji sieci dostaw, zwłaszcza w kontekście rozwiązań typu rozszerzone przedsiębiorstwo, organizacja wirtualna czy też sieć holoniczna[39].

4.2. Istota i struktura systemu operacyjnego zarządzania logistyczno-marketingowego

Logistyczno-marketingowe zarządzanie operacyjne może być rozpatrywane w trzech ujęciach jako:

1. Podsystem zarządzania przedsiębiorstwem zajmujący określone miejsce w jego strukturze hierarchicznej.
2. Podsystem zarządzania logistyczno-marketingowego spełniający określone funkcje.
3. Podsystem zarządzania logistyczno-marketingowego o określonej architekturze.

W przypadku zarządzania logistyczno-marketingowego na szczeblu operacyjnym podejmowane są działania związane z jego włączeniem w cały system zarządzania, zarówno w sensie integracji poziomej (z innymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa), jak i pionowej (z pozostałymi szczeblami zarządzania)[40]:

– formułowaniem i hierarchizacją celów logistyczno-marketingowych w strukturze celów przyjętej w przedsiębiorstwie, a w szczególności systemie zarządzania logistyczno-marketingowego, oraz opracowaniem układu mierników ich realizacji na potrzeby sterowania i kontroli;

– przygotowaniem logistyczno-marketingowych wytycznych do planów operacyjnych oraz ich uzgadnianiem z całą strukturą planów w przedsiębiorstwie, w ramach której możliwe jest zintegrowane sterowanie całością procesów tworzenia wartości;

– kształtowaniem procesów tworzenia wartości w ramach łańcucha wartości (jak i łańcucha dostaw) i sterowaniem nimi – kształtowanie w szczególności struktur procesów oraz organizacyjnych warunków ich realizacji;

---

[38] B.F. Kubiak, A. Korowicki, *Międzyorganizacyjne...*, op.cit., s. 196; D. Mollenkopf, G.P. Dapiran, *The importance...*, op.cit.

[39] Szerzej np.: D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.

[40] Por.: P. Blaik, *Logistyka...*, op.cit., s. 160–161.

– kształtowaniem styków między procesami i subsystemami logistyczno-marketingowymi a innymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa (i łańcucha dostaw);
– planowaniem i tworzeniem zintegrowanych zasobów informacyjnych (baz danych logistyczno-marketingowych) oraz uzgadnianiem procesów i procedur wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami przedsiębiorstwa dla każdego etapu kreowania wartości;
– koordynowaniem problemów bieżących, wynikających z czasowych dysfunkcji łańcucha wartości, które wymaga podejmowania działań naprawczych przy użyciu specyficznych narzędzi logistyczno-marketingowych (np. tworzenia *ad hoc* logistycznych rozwiązań typu *by-pass*, pozwalających ominąć obszary problemowe i kontynuować „normalną" działalność w trakcie rozwiązywania zagadnienia przy jednoczesnym wykorzystaniu *public relations* w celu minimalizowania ewentualnych negatywnych konsekwencji dla przedsiębiorstwa).

Szczebel operacyjny zarządzania przedsiębiorstwem obejmuje procesy bezpośrednio tworzące wartość oferty przedsiębiorstwa, wchodzące w skład jego łańcucha wartości. Ich prawidłowa realizacja wymaga przyjęcia nie tylko zasad zarządzania logistyczno-marketingowego, tj. respektującego zarówno zasady systemowego i rynkowego kształtowania przepływów warunkujących tworzenie wartości[41], ale także uwzględnienia podejścia procesowego jako metodologii planowania i sterowania operacyjnymi działaniami przedsiębiorstwa.

Centralnym zadaniem na poziomie logistyczno-marketingowego zarządzania operacyjnego jest ciągła i odpowiednia konfiguracja zasobów[42], które służą realizacji długo- i średnioterminowych celów przedsiębiorstwa. Wymiar rynkowy w formułowaniu jego celów ujawnia się np. poprzez inicjowanie programów operacyjnych zorientowanych na dostawę na czas do klienta[43]. Z kolei systemowo i przepływowo zorientowana koncepcja logistyki umożliwia dążenie do poprawy efektywności realizowanych celów poprzez poszukiwanie źródeł i potencjału racjonalizacji działań[44].

Bazą i uzasadnieniem identyfikowania struktury zarządzania jest łańcuch procesów (jako podsystem procesów realnych) oraz infrastruktura i zasoby (podsystem społeczno-techniczny), które umożliwiają zarówno podejmowanie de-

[41] Szerzej: P. Blaik, *Logistyczno-marketingowy...*, op.cit.

[42] Na konieczność traktowania działań po obu stronach łańcucha wartości łącznie (łańcuch dostaw i łańcuch popytu) zwracają szczególną uwagę H. Hakansson i A. Waluszewska, pisząc o ewolucji „4P". Ich spostrzeżenia odnośnie roli konfiguracji zasobów w budowaniu przewagi konkurencyjnej i roli instrumentów marketingowych w kształtowaniu tej konfiguracji można tym bardziej odnieść do logistyki-mix, która realizuje użyteczność czasu i miejsca w ramach określonej przestrzennie i organizacyjnie sieci (łańcucha) dostaw; zob.: H. Hakansson, A. Waluszewski, *Developing...*, op.cit.

[43] G. Schmidt, W.E. Wilhelm, *Strategic...*, op.cit., s. 1519.

[44] Zob.: J. Długosz, *Jakościowo-relacyjna koncepcja logistyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

cyzji (np. infrastruktura informatyczna i kompetencje w zakresie przepływu informacji), jak i ich realizację (skoncentrowane lub rozproszone zasoby wykorzystywane w procesach tworzenia wartości). Strukturę systemu operacyjnego zarządzania logistyczno-marketingowego budują dwa podstawowe podsystemy: operacyjny podsystem decyzji logistyczno-marketingowych, związany z wyznaczaniem logistyczno-marketingowych celów operacyjnych, ich wdrażaniem i kontrolą, przy zapewnieniu odpowiednich zasobów (rzeczowych i ludzkich) dostępnych we właściwym czasie i miejscu, oraz operacyjny podsystem informacji logistyczno-marketingowych. W ramach pierwszego z podsystemów wyróżnić można trojakiego rodzaju decyzje: prospektywne, operatywne i retrospektywne, których ramy określają podsystemy wyższego rzędu, i podejmowane w nich decyzje dyrektywne[45]. Decyzje prospektywne związane są z opracowaniem planów i ustalaniem przebiegu działań; operatywne – regulują przebieg realizacji planów (sterowanie); retrospektywne odnoszą się do rozliczania wykonania planów oraz oceny uzyskanych wyników. W podsystemie informacji logistyczno-marketingowych są pozyskiwane, przetwarzane i udostępniane dane istotne w prawidłowym przebiegu procesów logistyczno-marketingowych.

Informacje w systemie logistyczno-marketingowym możemy rozróżnić ze względu na ich związek z przepływem fizycznym (informacje: poprzedzające przepływ towarów; towarzyszące przepływowi towarów; podążające za przepływem towarów[46]) oraz ze względu na ich rolę w sterowaniu tymi przepływami (informacje: prognostyczne, koordynacyjne, kontrolne[47]). System informacyjny (SI) może być rozpatrywany w trzech wymiarach: na płaszczyźnie organizacyjnej – można go traktować jako część organizacji (dział zajmujący się obsługą procesów przepływu informacji, procedury uruchamiane przy korzystaniu z systemu informacyjnego); w aspekcie technologicznym – analizuje się zasoby informatyczne stanowiące podstawę SI; z punktu widzenia zarządzania – ocenia się jego przydatność do podejmowania decyzji[48]. Podstawą tworzenia sprawnie działającego systemu informacyjnego, który stanowi w przedsiębiorstwie „podstawowy czynnik wytwórczy"[49], jest system informatyczny scalający wszelkie podsystemy zarówno w ujęciu mikro (przedsiębiorstwo), jak i meta (łańcuch dostaw).

Istotnym impulsem rozwoju informacyjnej integracji przedsiębiorstw stały się prace nad elektroniczną wymianą informacji (EDI), co dało podstawy pojęciu „partnerstwo informacyjne", a kolejne fazy rozwoju łańcucha dostaw, objętego

[45] L. Kędzierski, *Model przedsiębiorstwa jako sieć cybernetyczna w porządku prakseologicznym*, „Prakseologia" 1977, nr 1–2, s. 273–283, s. 280.

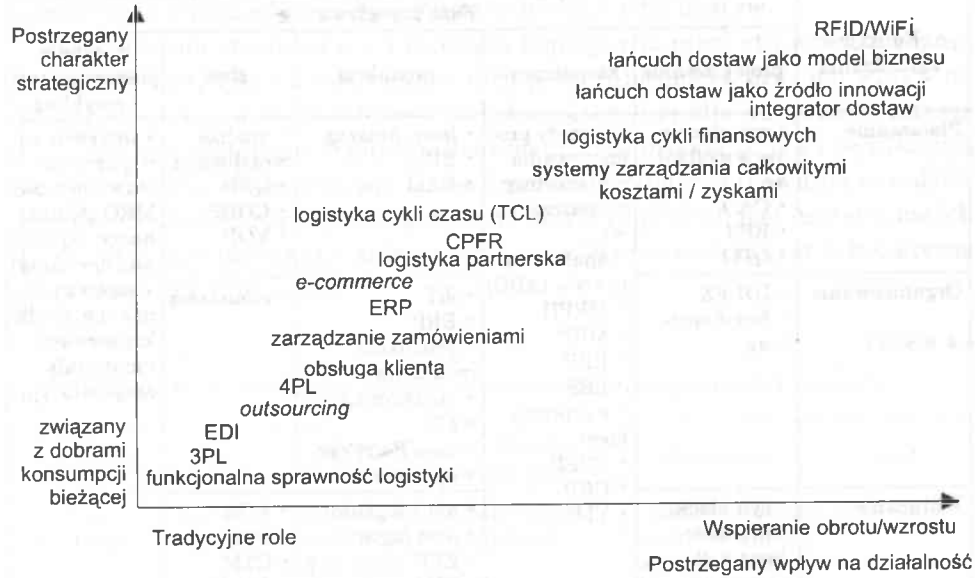
[46] H.-Ch. Pfohl, *Systemy...*, op.cit.

[47] D. Kisperska-Moroń, *Podstawy podejmowania decyzji logistycznych w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997, s. 127.

[48] P. Polak, M. Tokarski, *Logistyczny system informacji w SI przedsiębiorstwa*, [w:] *Problematyka Zarządzania Logistycznego*, „Zeszyty Naukowe TNOiK" 1996, nr 5, s. 41–48.

[49] P. Blaik, *Logistyka...*, op.cit., s. 230.

współpracą informacyjną, umożliwiają dalszą integrację procesów tworzenia wartości (w tym procesów logistyczno-marketingowych). Na poziomie operacyjnym integracja staje się formą punktów wymiany danych (*wireless*) i podstawą usprawniania działań magazynowych związanych z przyjęciami i dostawą towarów (RFID). Przepływ informacji jest tu postrzegany jako nieodzowny warunek scalania łańcucha dostaw, a sposób postrzegania praktyk i inicjatyw wspierających łańcuch dostaw w latach 2003–2004 przedstawia rys. 4.1.



Rys. 4.1. Praktyki i inicjatywy w łańcuchu dostaw (2003–2004)
Źródło: J.L. Cavinato, *Supply chain logistics initiatives*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2005, vol. 35, No 3, s. 149.

Identyfikacja 19 istotnych praktyk wspierających działanie łańcucha dostaw przeprowadzona została na podstawie 4900 wywiadów przeprowadzonych w 709 przedsiębiorstwach i instytucjach działających na całym świecie. Do nowych praktyk J.L. Cavinato zaliczył RFID oraz technologie bezprzewodowe, które budzą coraz większe zainteresowanie przedsiębiorstw, a także koncepcję powiązań między łańcuchem dostaw i modelami biznesu, w myśl której sfera dostaw (w szczególności zakupy i logistyka) stanowi – obok sfery B+R oraz rozwoju produktów – ważne źródło innowacji. W środkowej strefie umieszczono te praktyki, które od lat są już dobrze osadzone w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a w strefie dolnej te działania i metody, w które angażują się prawie wszystkie przedsiębiorstwa[50].

[50] J.L. Cavinato, *Supply chain logistics initiatives*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2005, vol. 35, No 3, s. 149.

Pogłębiając analizę cyrkulacji towarów i informacji logistycznej w przedsiębiorstwie[51], można pokusić się o zestawienie koncepcji i metod wspierających operacyjne zarządzanie logistyczno-marketingowe ze względu na fazę przepływu i funkcje zarządzania (tab. 4.3).

Tabela 4.3

Koncepcje i metody wspierające operacyjne zarządzanie logistyczno-marketingowe ze względu na fazy przepływu

<table>
<tr><th rowspan="2">Funkcje zarządzania</th><th colspan="5">Faza przepływu</th></tr>
<tr><th>projektowanie</th><th>zaopatrzenie</th><th>produkcja</th><th>zbyt</th><th>działania posprzedażowe i recykling</th></tr>
<tr><td>Planowanie</td><td>• projektowanie współbieżne
• CAD
• BPR
• QFD</td><td rowspan="3">• metody prognozowania
• marketing zaopatrzeniowy
• analiza dostawców (ABC)
• MRPII
• MRP
• ERP
• LRP
• e-procurement
• CPFR
• CRP
• VMI</td><td>• lean thinking
• BPR
• CAM</td><td>• analiza wrażliwości
• QFD
• CODP
• VOP</td><td rowspan="4">• internetowe wsparcie dostaw towarów MRO (Maintenance, repair and operating) – części zamienne, środki konserwacji i materiały eksploatacyjne</td></tr>
<tr><td>Organizowanie</td><td>• IDEFX
• benchmarking</td><td>• JiT
• ERP
• produkcja modułowa
• outsourcing
• 6S
• sieci Petry'ego
• opóźnianie</td><td>• e-business</td></tr>
<tr><td>Wdrażanie</td><td>• symulacje łańcuchów dostaw dla nowych produktów
• target costing</td><td>• agile logistics
• lean logistics
• ESP
• CIM
• Kan-Ban
• FMP</td><td>• ECR
• DRP
• CTM
• CPFR
• VMI</td></tr>
<tr><td>Kontrola</td><td></td><td>• controlling
• kontrola interaktywna</td><td>• controlling
• DPP
• TCO</td><td>• analiza kosztów towarów EOL</td></tr>
</table>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M.A. Cohen, N. Agrawal, V. Agrawal, *Winning the aftermarket*, „Harvard Business Review" 2006, may, s. 129–138; V. Kämäräinen, M. Punakivi, *Developing cost-effective operations for the e-grocery supply chain*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2002, vol. 5, No 3, s. 285–298, S.J. New, *A framework for analyzing supply chain improvement*, „International Journal of Operations & Production Management" 1996, vol. 16, No 4, s. 19–34, J.L. Cavinato, *Supply chain logistics initiatives*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2005, vol. 35, No 3.

Łącząc perspektywę rodzaju przepływu i funkcji zarządzania, można także podzielić koncepcje i metody zarządzania logistyczno-marketingowego na dwie grupy – w sferze przepływów informacji i przepływów fizycznych. Takie

[51] Szerzej: P. Blaik, *Logistyka...*, op.cit.

zestawienia można wzbogacić o perspektywę dominującej orientacji, która może uwzględniać bądź potrzeby klienta, bądź kryterium sprawności działań. Do pierwszej grupy koncepcji i metod będą należeć przede wszystkim te, które operują w sferach projektowania, zaopatrzenia i zbytu, tam gdzie szczególnie istotne jest uwzględnienie parametrów wymaganej obsługi klienta. Natomiast sfera produkcji i recykling są raczej zorientowane na podaż (dostawy), a najistotniejszym kryterium stosowanych w nich metod jest usprawnianie procesów i przepływu w ramach przedsiębiorstwa lub łańcucha dostaw.

Rozwiązania stosowane w procesach logistyczno-marketingowych różnią się także ze względu na rolę, jaką w nich pełni informacja, oraz ich wpływ na elastyczność (tab. 4.4). W zależności od charakteru i źródła informacji zmianie ulega zarówno potencjał elastyczności reagowania procesów, jak i wynikająca z niego efektywność rozwiązań. Uzasadnieniem przyporządkowania przedstawionych działań do rozwiązań logistyczno-marketingowych jest niezmienne ich ukierunkowanie na klienta, które w różny sposób przenoszone jest w konkretne obszary realizacji procesów.

Tabela 4.4

Porównanie rozwiązań stosowanych w procesach logistyczno-marketingowych

Kryterium	JiT	*Lean production*	Masowa indywidualizacja	Opóźnianie	ECR
Przepływ informacji	• sygnały „ciągnące"	• wymiana informacji i ciągłe doskonalenie w całym łańcuchu dostaw	• bazy danych o klientach	• zamówienia od klienta wzdłuż całego łańcucha dostaw	• EPOS-dane
Odniesienie do elastyczności	• elastyczne i szybkie dostawy	• sprawność i eliminacja marnotrawstwa przy określonej obsłudze klienta	• przy zapewnianiu sprawności wzrost zdolności reakcji na potrzeby klienta	• obniżka kosztów operacyjnych w powiązaniu z indywidualizacją	• dostosowywanie dystrybucji do potrzeb i wzorców rynkowych
Przykłady znaczących badań	Harrison (1992)	Womack, Jones (1996), Hines i in. (1997)	Pine (1993) Victor, Boston (1998)	Bucklin (1966), Zinn i Bowersox (1998)	• raport firmy Kurt Salmon; „biała księga" firmy Cooper &Lybrand

Źródło: R.I. van Hoek, A. Harrison, M. Christopher, *Measuring agile capabilities in the supply chain*, „International Journal of Operations & Product Management" 2001, vol. 21, No 1–2, s. 138.

Zmianie ulega także sposób prowadzenia kontroli procesów tworzenia wartości. Tradycyjne i nowoczesne podejście do tego zagadnienia zaprezentowano w tab. 4.5.

Tabela 4.5

Porównanie systemów kontroli diagnostycznej i interaktywnej

Kryterium	Kontrola diagnostyczna	Kontrola interaktywna
Cel	Dostarczenie motywacji i kierunku do osiągania zamierzeń	Stymulowanie dialogu i organizacyjnego uczenia się
Zadanie	Unikanie niespodzianek	Kreatywne poszukiwania
Logika analityczna	Dedukcyjna	Indukcyjna, sensoryczna
Złożoność systemu	Złożony	Prosty
Ramy czasowe	Przeszłość i teraźniejszość	Teraźniejszość i przyszłość
Elementy docelowe	Ustalone	Ciągle przeszacowywane
Sprzężenie zwrotne	Negatywne	Pozytywne
Dostosowanie do	Wejść lub procesów	Sprzężonych procesów uczenia się
Komunikacja	Eliminacja potrzeby rozmów	Dostarcza wspólnego języka
Rola kierownictwa	Kluczowi strażnicy	Ułatwianie działania

Źródło: M.M. Ramos, *Change in the logistics management style through performance indicators: a case study*, „International Journal of Logistics: Research and Application" 2004, vol. 7, No 4, s. 314.

O ile kontrola o charakterze diagnostycznym stosowana jest głównie w przedsiębiorstwach o wyraźnie wyodrębnionych funkcjach, działających w relatywnie stabilnym otoczeniu, o tyle dla procesów logistyczno-marketingowych wydaje się bardziej adekwatne interaktywne podejście do działań kontrolnych. Główny nacisk kładzie się w nim na możliwości wynikające z uruchomienia wiedzy powstającej w trakcie weryfikacji oraz jej wykorzystania do eliminowania odchyleń procesów w przyszłości, a także tworzenia klimatu ciągłych innowacji i doskonalenia.

4.3. Metody i narzędzia logistyczno-marketingowe na poziomie operacyjnym

Metody zarządzania operacyjnego zaprezentowane w tym podrozdziale bazują na zintegrowanym podejściu logistyczno-marketingowym, tj. uwzględniają zarówno aspekty rynkowe, jak i przepływowe. Rozwój metod jest dziełem ostatniego ćwierćwiecza, kiedy poszukiwano coraz lepszych technik i narzędzi efektywnego zaspokajania popytu, zwłaszcza w związku ze stopniowym rozszerzaniem zakresu współpracy pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w tworzeniu wartości dla rynków finalnych nabywców. Metody i techniki o charakterze logistyczno-marketingowym rozwinęły się w wielu sferach zarządzania operacyjnego:

– zakupów i zaopatrzenia – np. VMI, CPFR;

– współpracy z odbiorcami – np. CRM, ECR, QR, *e-commerce*;
– planowania i udostępniania zasobów – np. DRP, ERP, *outsourcing*, CTM;
– planowania i realizacji produkcji – np. JiT, *Kan-Ban*, ESP, „opóźnianie" (*postponment*), przesuwanie punktu różnicowania produktu (CODP, VOP), produkcja modułowa itp.

Proces zaopatrzenia zapewnia przedsiębiorstwu zasilanie w niezbędne do wykonania zadań dobra rzeczowe (np. surowce, materiały, paliwa, elementy kooperacyjne). Dostarczanie wspomnianych dóbr uruchamia przepływ od dostawców działających na rynku materiałowym do magazynów zaopatrzeniowych przedsiębiorstwa produkcyjnego[52]. Łączące przedsiębiorstwo z rynkiem działania w sferze zaopatrzenia stanowią naturalny obszar realizacji procesów logistyczno-marketingowych, które polegają na:
– definiowaniu istotnych z punktu widzenia finalnego nabywcy parametrów surowców i materiałów dostarczanych do przedsiębiorstwa;
– identyfikowaniu potencjalnych źródeł dostaw i ich ocenie;
– wyborze optymalnych źródeł dostaw – w świetle przyjętych kryteriów;
– utrzymywaniu i rozwijaniu współpracy z pozyskanymi dostawcami[53].

Sprawna realizacja procesów zaopatrzeniowych wymaga odpowiednich procedur i mechanizmów koordynacji (rys. 4.2).

Poziom łącznie podejmowanych decyzji			
wysoki			J-S kooperacyjne MPS, VMI
niski		I-NS kontrakty SC	I-S miary wydajności
		niski	wysoki
		Zakres dzielenia się informacją	

Rys. 4.2. Taksonomia mechanizmów koordynacji
Źródło: I. Giannocarlo, P. Pontrandolfo, *The organizational perspective in supply chain management: an empirical analysis in southern Italy*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2003, vol. 6, No 3, s. 107–123.

Zależnie od zakresu współpracy w podejmowaniu decyzji pomiędzy dostawcą a odbiorcą oraz dzielenia się informacją przez kooperujące podmioty, można zidentyfikować trzy podstawowe warianty kształtowania relacji między nimi:

[52] C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1995, s. 108.

[53] W tym kontekście np. H.-Ch. Pfohl używa pojęcia „marketing zaopatrzeniowy", a C. Skowronek i Z. Sarjusz-Wolski „marketing zakupów", którego zadaniem jest rozpoznawanie zdolności dostawczych na aktualnych rynkach i za pomocą polityki zaopatrzeniowej (definiowanej przez instrumenty marketingowe w obszarze zbytu), takie oddziaływanie na dostawców, że dostarczą oni przedsiębiorstwu poszukiwanych wyrobów; zob.: C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka...*, op.cit., s. 177.

kooperacyjny, transakcyjny oraz zorientowany na efektywność. Najbardziej pożądany dla rozwoju zarządzania logistyczno-marketingowego jest wariant kooperacyjny, w którym tworzona jest przestrzeń dla innowacji przynoszących wzrost rynkowej wartości dodanej, wprowadzanych dzięki współpracy z dostawcą.

Możliwości wynikające z długoterminowej współpracy z dostawcami leżą u podstaw optymalizacji przepływów w łańcuchach dostaw. Dlatego w ramach procesów logistyczno-marketingowych w sferze zaopatrzenia celem nadrzędnym powinno być takie ukształtowanie struktury (sieci) dostawców, aby gwarantowała ona dostęp do zasobów dostawcy traktowanych jako zewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa. Decyzje przedsiębiorstwa w tym zakresie dotyczą przede wszystkim wyboru źródeł dostaw, metody realizacji zaopatrzenia, zasady zaopatrzenia oraz koncepcji zarządzania zapasami. Kształtowanie sieci dostawców wymaga uruchomienia selekcji, której metody przedstawiono w tab. 4.6.

Do selekcji wykorzystywane są najczęściej kryteria ekonomiczne (cena, warunki płatności), funkcjonalne (jakość towarów i dostaw, asortyment, gwarancje i reklamacje) oraz lokalizacyjne, ale możliwe jest także stosowanie kryteriów uzupełniających, jak np.: wizerunek dostawcy, możliwości prowadzenia wspólnych interesów, zgodność norm, systemów zapewnienia jakości, certyfikatów itp.

Procedury wyboru dostawcy ulegały na przestrzeni ostatnich 50 lat znacznym zmianom[54]. Początkowo były to głównie linearne modele ważone, modele matematyczne typu EOQ (ekonomicznej wielkości zamówienia) oraz nieliczne modele probabilistyczne. Od początku lat 90. XX w., zaczęto wybierać dostawcę przy użyciu innych technik, takich jak: proces analizy hierarchicznej (AHP), systemy eksperckie, programowanie wieloobiektowe, całkowity koszt posiadania, analizę statystyczną, interpretacyjne modelowanie strukturalne (ISM), analizę pokrycia danych (*data envelopment analysis*), sieci neuronowe oraz adaptacja metod wykorzystywanych w innych obszarach (np. QFD).

Istotnym czynnikiem ograniczającym uniwersalność metod wyboru dostawcy jest ich zróżnicowana skuteczność w rozwiązywaniu podstawowych problemów wynikających z sytuacji decyzyjnych w procesie zakupu: wielokryterialnego charakteru wyboru dostawcy, różnorodności stosowanych kryteriów oceny dostawcy – ilościowych i jakościowych oraz wzajemnej zależności kryteriów.

M. Bevilacqua i A. Petroni postulują stosowanie logiki rozmytej (*fuzzy logic – based*) w procedurach wyboru dostawców[55]. Odwołując się do teorii zbiorów rozmytych (*fuzzy set theory*), wyróżniają jako podstawowe następujące etapy procedury:

---

[54] M. Bevilacqua, A. Patroni, *From traditional purchasing to supplier management: a fuzzy logic-based approach to supplier selection*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2002, vol. 5, No 3, s. 239–240.

[55] M. Bevilacqua, A. Petroni, *From traditional purchasing...*, op.cit., s. 239.

Tabela 4.6

Korzyści i ograniczenia metod wyboru dostawcy

Metoda	Źródło	Cele decyzyjne	Główna korzyść	Główne ograniczenie
ISM	Mandal, Deshmuk (1994)	Formułowanie kryteriów	Wspiera rozróżnienie między kryteriami „porządkującymi" i „rankingowymi"	Nie wspomaga fazy ostatecznego wyboru
Systemy eksperckie	Vokurka i in. (1996)	Formułowanie kryteriów, wstępna kwalifikacja i wybór ostateczny dostawców	Wspomaga przechowywanie danych dla nieekspertów	Tworzenie bazy wiedzy i prowadzenie szkoleń pochłania dużo czasu i zasobów
Analiza danych	Liu i in. (2000), Weber i in. (1998)	Wstępna kwalifikacja akceptowalnych dostawców	Nie zawiera wag kryteriów i może być stosowana jako narzędzie negocjacji z niewydajnymi dostawcami	Powinno się zachować ścisłą proporcję miedzy liczbą kryteriów a liczbą dostawców
AHP	Nydick, Hill (1992), Babarosoglu, Yazgac (1997), Masella, Rangone (2001)	Ostateczny wybór dostawców	Obejmuje słowne i jakościowe porównania kryteriów oraz alternatyw	Problem odwrócenia kolejności (*rank reversal problem*) – przy dodatkowym kryterium klasyfikacja może ulec zmianie
Całkowity koszt nabycia	Ellram (1995)	Ostateczny wybór dostawców	Względnie prosta w stosowaniu metoda	Do wykorzystania w sytuacjach jednostkowych negocjacji, nie uwzględnia sprawności obsługi i dostaw
Wieloobiektowe programowanie matematyczne	Weber, Ellram (1992) Current, Weber (1994), Karpak i in. (1997)	Ostateczny wybór dostawców	Dzięki utworzeniu niezależnej funkcji metody te są bardziej obiektywne, zwłaszcza w przypadkach dostaw wielu produktów	Ograniczone do kryteriów ilościowych, przyjmuje wcześniej zdefiniowane poziomy jakości i obsługi; wymaga uzupełnienia o inne metody
Sieci neuronowe	Siying i in. (1997), Albino, Garavelli (1998)	Ostateczny wybór dostawców	Adekwatna w sytuacjach o wysokiej złożoności i niepewności	Niedostosowana do zakupu zmodyfikowanego

Źródło: M. Bevilacqua, A. Petroni, *From traditional purchasing to supplier management: a fuzzy logic-based approach to supplier selection*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2002, vol. 5, No 3, s. 241.

– identyfikację istotnych kryteriów oceny: zbiór *N* podmiotów decyzyjnych definiuje *K* kryteriów istotnych przy wyborze *M-tego* dostawcy;

– określenie względnej wagi każdego pojedynczego atrybutu z uwzględnieniem całkowitych celów selekcji;

– określenie wpływu każdego potencjalnego dostawcy na rozważane atrybuty;

– opracowanie końcowego rankingu bazującego na wskaźniku zgodności rozmytej (*fuzzy suitability index* – FSI).

Logika rozmyta służy przede wszystkim do kwantyfikacji nieprecyzyjnych danych, pozwalając na właściwe przetworzenie danych nieokreślonych i niekompletnych. M. Bevilacqua i A. Petroni stwierdzają[56], że logika rozmyta umożliwia przetwarzanie zmiennych lingwistycznych (słownych ocen), które są często preferowane w procesie wyboru dostawcy (w porównaniu z ocenami ilościowymi). Podejście oparte na logice rozmytej pozwala uelastycznić relację między poszukiwanymi atrybutami a celami przedsiębiorstwa, ułatwiając podejmowanie decyzji.

W zaopatrzeniu przedsiębiorstwa przywołani autorzy posługują się jedną z trzech podstawowych metod realizacji pozyskania surowców i materiałów:

1. Zaopatrzenia indywidualnego w razie wystąpienia potrzeby.
2. Zaopatrzenia z utrzymywaniem zapasów.
3. Dostaw zsynchronizowanych z produkcją lub ze zużyciem (MRP i jego pochodne, JiT).

Pierwsza i trzecia metoda oparte są na zasadzie obsługi rzeczywiście występującego zapotrzebowania. Dzięki temu dochodzi do przyjęcia kryteriów rynkowych w sferze planowania i realizacji zaopatrzenia. Do kształtowania poziomu zapasów w przedsiębiorstwie wykorzystuje się metody o zróżnicowanym zasięgu i kompleksowości. Najczęściej stosowanymi są: MRP, DRP, LRP i ERP (rys. 4.3).

Każda z gup obejmuje swoim zasięgiem część bądź całość systemu logistycznego, dlatego określa się je także jako systemy[57]. MRP (*Material Requirements Planning*) – system planowania potrzeb materiałowych – stanowi bazę, której zasady obowiązują w pozostałych systemach; wykorzystuje zasadę „ciągnij" (*pull*), co oznacza wyprzedzanie popytu w miejscu jego wystąpienia. MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) – system planowania zasobów – stanowi rozszerzenie MRP o moduł planowania popytu na komponenty wynikające z planów produkcyjnych. DRP (Distribution *Requirements Planning*) – system planowania dystrybucji – dotyczy zarządzania sferą przepływów wyrobów goto-

[56] Ibidem, s. 251. M. Bevilacqua, A. Petroni, w efekcie przeprowadzonego przez nich badania udowodnili, że logika rozmyta może z powodzeniem wspierać grupowe procesy oceny dostawców.

[57] G. Baglin, O. Bruel, A. Garreau, M. Grief, Ch. van Delft, *Management*..., op.cit.; H.-Ch. Pfohl, *Systemy*..., op.cit., J.C. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.

wych; stanowi odzwierciedlenie MRP w sferze dystrybucji, określając wielkości zapotrzebowania na wyroby gotowe dla każdego z ogniw systemu dystrybucji (harmonogramy dystrybucji); potrzeby określają magazyny regionalne. LRP (*Logistics Requirements Planning*) – system planowania potrzeb logistycznych – ma charakter zintegrowany, łączący wszystkie pozostałe, obejmuje całość procesów logistycznych we wszystkich sferach przedsiębiorstwa. Sprzęga ze sobą oba rynki, na których działa przedsiębiorstwo – rynek dostawców i odbiorców. W praktyce stanowi rezultat integracji systemów MRP i DRP. ERP (*Entreprise Requirements Planning*) obejmuje planowanie wszystkich zasobów w całym przedsiębiorstwie: rzeczowych, finansowych i ludzkich; pojawił się jako dalsza modyfikacja systemu MRP II.

Typ struktury produktu	Częstotliwość ponawiania zleceń		
	jednostkowa produkcja (zakupy)	produkcja (zakupy) powtarzalna, o niewielkiej częstotliwości	produkcja (zakupy) powtarzalna, o wysokiej częstotliwości
Jednorodny	+ koncepcje zorientowane na warianty produktu	podstawowa koncepcja MRP II/ ERP	+ przepływowo zorientowane koncepcje
Kombinacja: wyższy/niższy poziom produktu			
Różnorodny		+ koncepcje zorientowane procesowo	

Rys. 4.3. Zastosowanie koncepcji planowania i kontroli zależnie od rodzaju produktu i częstotliwości zakupu
Źródło: P. Schonsleben, *Concepts of planing and control in enterprise logistics*, „Production Planning & Control" 2000, vol. 11, No 1, s. 4.

Just-in-Time[58] to koncepcja powstała jako reakcja przedsiębiorstw na zmiany na rynku, szczególnie w zakresie: zmienności popytu, zmian oczekiwań klientów oraz wzrostu konkurencji międzynarodowej (nawet globalnej), która wymusza dostawy produktów o doskonałej jakości po bardzo niskich cenach. W konsekwencji konieczne jest wytwarzanie na zamówienie klienta, skracając czas oczekiwania na produkt, oraz obniżając maksymalnie całkowity koszt wytwarzania. Filozofia JiT może występować w dwóch odmianach – orientacja na reaktywność oraz orientacja na koszty. Reaktywność przedsiębiorstwa przejawia się w szybkim odpowiadaniu na jakościowe i ilościowe odchylenia popytu. Jej osiągnięcie wymaga zmniejszenia bezwładności systemu poprzez skrócenie cykli wytwarzania. W tym podejściu zmniejszenie zapasów jest rezultatem redukcji cykli produkcyjnych, a ich skracanie oznacza eliminację przyczyn, które

[58] G. Baglin, O. Bruel, A. Garreau, M. Grief, Ch. van Delft, *Management...*, op.cit.

sprawiają, że zapas jest niezbędny (wadliwa jakość, awarie maszyn, długie czasy przestawienia urządzeń itp.). Poprawa wyników przedsiębiorstwa w tym zakresie stanowi założenie wstępne tego podejścia. W przypadku JiT skoncentrowanego na racjonalizacji produkcji (orientacji na koszty) metoda ta stanowi środek eliminacji dysfunkcji i marnotrawstwa, jakie istnieją w systemie produkcyjnym, a tym samym pozwala na poprawę całkowitych wyników przedsiębiorstwa. Zakłada się tu, że jedyny użyteczny czas w przedsiębiorstwie to ten, w którym tworzona jest wartość. Należy zatem eliminować działania, które wartości nie tworzą w sposób bezpośredni, ponieważ generują one większość kosztów pośrednich. Aby je zlikwidować, należy przyspieszyć przepływ produktów, zatem zmniejszyć zapasy, które maskują dysfunkcje systemu. Likwidowanie dysfunkcji poprawia ogólną produktywność systemu wytwórczego, co odzwierciedla się w poziomie całkowitych kosztów produkcji oraz jakości wyrobów gotowych, czyli konkurencyjność przedsiębiorstwa. Jakkolwiek poziom zapasów traktowany jest jako wskaźnik sukcesu w JiT, ogólniejszym celem jest „doskonałość operacyjna": niski koszt wytwarzania, krótkie i pewne terminy, gwarantowana jakość, wzrost różnorodności asortymentu. Oba te podejścia – orientacja na reaktywność oraz orientacja na koszty – są w stosunku do siebie komplementarne. Jednak w końcowych fazach produkcji, powiązanych bezpośrednio z popytem rynkowym, celem nadrzędnym jest raczej czas reakcji, natomiast w fazach początkowych istotniejsze jest podnoszenie globalnej efektywności.

Kolejnym rozwinięciem operacyjnych metod pozyskiwania materiałów i surowców w przedsiębiorstwie jest *e-procurement*, stanowiące jeden z modułów *e-biznesu*. Stosowanie *e-biznesu* wymaga przeprojektowania procesów realizowanych w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw, zgodnie z regułami odnoszącymi się do: konfiguracji, kontroli, systemów informacji oraz organizacji (tab. 4.7).

Tabela 4.7

Zasady przeprojektowania łańcucha dostaw a *e-biznes*

Element łańcucha dostaw	Zasada przeprojektowania łańcucha dostaw	*e-biznes*
Konfiguracja	Przeprojektowanie struktury łańcucha dostaw (zmiana części / lokalizacji / ról)	V
Kontrola	Redukcja czasów realizacji zamówień klientów	V
	Synchronizacja wszystkich procesów logistycznych z procesem popytu konsumentów	X
	Koordynacja i uproszczenie decyzji logistycznych	X
System informacji	Tworzenie przejrzystości informacji w łańcuchu dostaw	V
Organizacja	Łączne definiowanie celów łańcucha dostaw i wskaźników efektywności	X

Źródło: J.G.A.J. van der Vorst, S. van Dongen, S. Nouguier, R. Hilhorst, *E-business initiatives in food supply chains, definition and typology of electronic business models*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2002, vol. 5, No 2, s. 122.

W badaniach nad przenoszeniem rzeczywistych procesów łańcucha dostaw w przestrzeń wirtualną J.G.A.J. van der Vorst z zespołem zidentyfikowali jako kluczowe dla *e-biznesu* procesy odnoszące się do rekonfiguracji struktury łańcucha, redukcji czasu procesów (zwłaszcza realizacji zamówień klientów) oraz zwiększenia przejrzystości łańcucha. Pozostałe wymienione procesy są równie efektywnie realizowane w łańcuchu realnym, jak i wirtualnym.

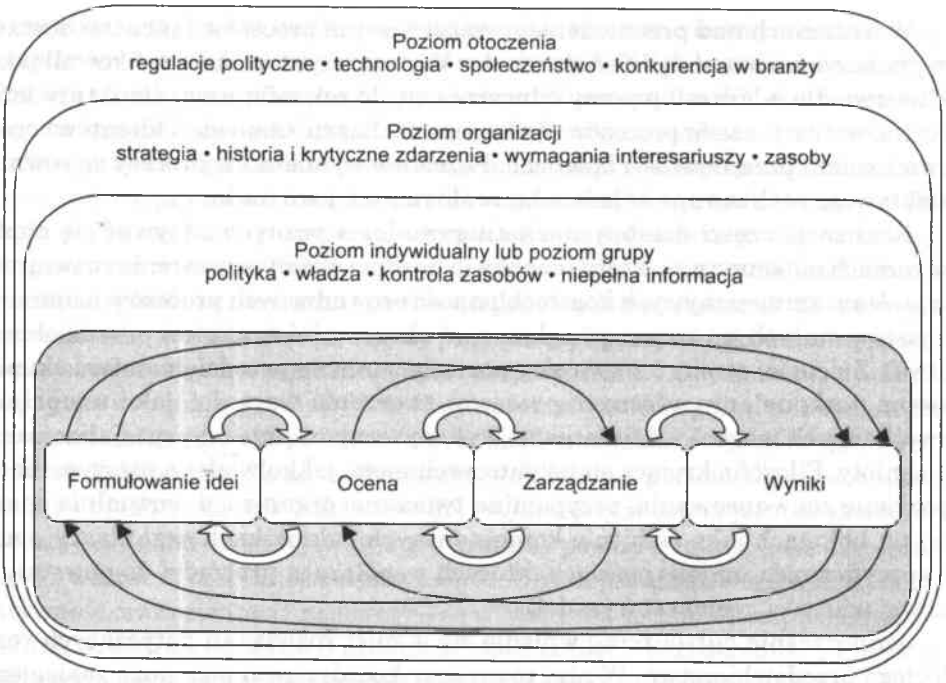
Realizacja części działań marketingowo-logistycznych odbywać się może w ramach outsourcingu, który umożliwia z jednej strony stosowanie rozwiązań typu *lean*, zmniejszających kosztochłonność prowadzonych procesów (zamiana kosztów stałych na zmienne, zależne od aktywności rynkowej przedsiębiorstwa). Z drugiej strony *outsourcing* pozwala zarówno przedsiębiorstwu skupić się na doskonaleniu własnych procesów tworzenia wartości, jak i uzupełnić swój łańcuch wartości działaniami wykonywanymi przez wyspecjalizowane podmioty. Filozofia kryjąca się za outsourcingiem, jakkolwiek na niższym nieco poziomie zaawansowania, przypomina tworzenie organizacji wirtualnie opartej na holonach jako wybitnie kompetentnych jednostkach organizacyjnych o specyficznych umiejętnościach, których współpraca prowadzi do powstania nowej wartości rynkowej (rys. 4.4).

Jednocześnie *outsourcing* wpisuje się w nurt rozwiązań dotyczących rozległego przedsiębiorstwa. W nim to procesy koordynowane są poza zasięgiem granic organizacyjnych firmy, a zatem wymagają odmiennych kompetencji – przede wszystkim związanych z umiejętnościami negocjacyjnymi i zdolnością do partnerstwa z podmiotami, które przejmują fragmenty łańcucha dostaw danej firmy.

Jedną z funkcji zlecanych zewnętrznym partnerom logistycznym jest transport. Uzasadnieniem jest tu w szczególności możliwość uzyskania większej elastyczności realizowanych dostaw, dzięki wykorzystaniu potencjału przewoźnika (3PL – *Third Party Logistics*, usługodawca logistyczny). Wraz z odległością między miejscami realizacji podaży i popytu rola spedytora rośnie, podobnie jak czas transportu i jego skomplikowanie. W ramach globalnych łańcuchów dostaw[59] wprowadzane jest rozwiązanie partnerskiego zarządzania transportem (*Collaborative Transportation Management* – CTM), które dzięki współpracy przewoźników reprezentujących różne gałęzie transportu umożliwia redukcję czasu przewozu oraz całkowitych kosztów dla detalisty i jego dostawców, przy jednoczesnej poprawie wykorzystania zasobów przewoźnika[60]. CTM ma sprostać wyzwaniom rynku „na zamówienie" (masowej indywidualizacji) i wymaganiom *e-commerce* poprzez skrócenie czasu cykli planistycznych, kompresję czasu wy-

[59] Łańcuchy dostaw są obecnie głównym obszarem integracji sfer logistyki i marketingu, których integracja warunkuje efektywność całego łańcucha.

[60] J.C. Tyan, F.K. Wang, T. Du, *Applying collaborative transportation mangagement models in global third-party logistics*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing" 2003, vol. 16, No 4–5, s. 283–291, s. 283.



Rys. 4.4. Dynamiczny proces outsourcingu
Źródło: D. Marshall, R. Lamming, B. Fynes, S. de Búrca, *The development of an outsourcing process model*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2005, vol. 8, No 4, s. 357.

twarzania i przyspieszenie dystrybucje. Jednocześnie CTM ma działać jako dopełnienie koncepcji CPFR, uzupełniając ją w wymiane informacji dotyczących transportu z przewoźnikiem, dzięki czemu staje się podmiotem w łańcuchu dostaw uczestniczącym w zwiększaniu satysfakcji klienta końcowego.

Procesy logistyczno-marketingowe wykraczają poza klasyczny łańcuch dostaw wyznaczony relacją: pierwszy dostawca surowca–nabywca finalny, czego obrazem jest łańcuch dostaw usług posprzedażowych (tab. 4.8). Jego kształtowanie staje się wyzwaniem zarówno w sensie rynkowym (stanowi argument konkurencyjny), jak i organizacyjnym (w związku z zapewnieniem odpowiedniej struktury logistycznej).

Współpraca w łańcuchu dostaw daje również sposobność uelastyczniania samego produktu, co polega na przesuwaniu punktu jego różnicowania. J. Wikner i M. Rudberg, kierując się relacją: czas produkcji P – czas dostawy D, identyfikują cztery typowe punkty penetracji zamówienia wewnątrz łańcucha dostaw (*customer order decoupling point* – CODP)[61]:

[61] J. Wikner, M. Rudberg, *Introducing a customer order decoupling zone in logistics decision-making*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2005, vol. 8, No 3, s. 211–224, s. 213.

Tabela 4.8

Porównanie łańcucha dostaw producenta i działań posprzedażowych

Cecha	Łańcuch dostaw producenta	Łańcuch działań posprzedażowych
Rodzaj popytu	Przewidywalny, może być prognozowany	Zawsze nieprzewidywalny, sporadyczny
Oczekiwana reakcja	Standardowa, może być programowana	W tym samym dniu lub następnego dnia
Liczba SKU	Ograniczona	15–20 razy większa
Gama produktów	Jednorodna	Zawsze zróżnicowana
Sieć dostawy	Zależy od rodzaju produktu, niezbędne zróżnicowane sieci	Pojedyncza sieć, zdolna dostarczyć różne produkty serwisowe
Cel zarządzania zapasami	Maksymalizacja rotacji zasobów	Dostępność zasobów
Logistyka odwrotna	Nie występuje	Obsługuje zwroty, naprawy i zastępowanie zepsutych komponentów
Mierniki efektywności	Wskaźnik wypełnienia	Dostępność produktu (ciągła)
Rotacja zapasów	6–50 rocznie	1–4 rocznie

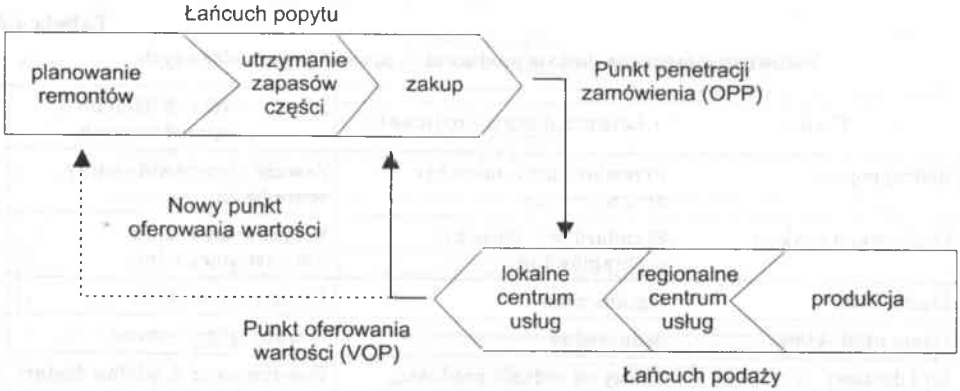
Źródło: M.A. Cohen, N. Agrawal, V. Agrawal, *Winning in the aftermarket*, „Harvard Business Review", May 2006, s. 132.

1. MTS (*manufacturing-to-stock*) – w którym *P* znacznie wyprzedza *D*, a produkuje się na bazie prognoz; klient kupuje towar z magazynu;
2. ATO (*assemble-to-order*) – w którym relacja *P/D* jest większa od jedności, a klient może mieć wpływ na finalne fazy tworzenia produktu (dobór pewnych cech produktu, np. kolorystyki);
3. MTO (*manufactured-to-order*) – w którym stosunek *P/D* jest równy jedności, a wytwarza się na podstawie informacji wynikających z zamówienia;
4. ETO (*engineer-to-order*) – w którym *D* poprzedza *P*, zatem produkt jest projektowany i realizowany na zamówienie konkretnego klienta, włączając w to procesy zaopatrzenia wynikające z realizowanej dostawy.

Pewną modyfikacją i rozwinięciem koncepcji CODP w obszarze usług dla odbiorców instytucjonalnych jest pojęcie punktu oferowania wartości (VOP – *value offering point*) wprowadzone przez J. Holmströma[62], odzwierciedlające obszar w łańcuchu wartości klienta, do którego może mieć dostęp dostawca (rys. 4.5). Od tego miejsca dostawca włącza się w sterowanie i realizację procesów zachodzących u odbiorcy przed złożeniem zamówienia[63].

[62] J. Holmström, W.E. Hoover Jr, E. Eloranta, A. Vasara, *Using value engineering to implement breakthrough solutions for customers*, „International Journal of Logistics Management" 1999, No 10, s. 1–12; za: J. Auramo, T. Ala-Risku, *Challenges*..., op.cit., s. 334.

[63] Na rynku nabywców indywidualnych podobne rozwiązania, które tworzą dodatkową wartość dla odbiorcy, podejmowane są np. w sektorze usług zdrowotnych, gdzie oferuje się nabywcom



Rys. 4.5. Punkt oferowania wartości i model sieci popytowo-podażowej w otoczeniu produktu
Źródło: J. Auramo, T. Ala-Risku, *Challenges for going downstream*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2005, vol. 8, No 4, s. 334.

Przesunięcia punktów penetracji zamówienia i oferowania wartości mogą dotyczyć obu łańcuchów (popytu i podaży)[64], służąc jednocześnie różnicowaniu poziomów wartości oferowanych poszczególnym nabywcom. W konsekwencji OPP i VOP mogą stać się podstawą segmentacji aktualnych i potencjalnych nabywców, wspierając rynkową orientację procesów logistyczno-marketingowych.

Głębokość penetracji zamówienia klienta w system operacyjny przedsiębiorstwa w określony sposób wpływa na wszystkie zachodzące w nim procesy[65]. W przypadku działań podejmowanych przed złożeniem zamówienia (powyżej punktu penetracji zamówienia), procesy sterowane są na podstawie prognoz, a wytworzone produkty składane w magazynie, co oznacza konieczność stosowania podejścia „odchudzonego" do systemu (*lean*). „Odchudzenie" ukierunkowane jest szczególnie na stabilizację poziomu popytu, produkcję efektywną kosztowo oraz standaryzację wyrobu. Działania podejmowane poniżej punktu penetracji zamówienia wchodzą w proces jego realizacji i wymagają przede wszystkim podejścia elastycznego (*agile*), czyli orientacji na dynamiczne wskaźniki popytu, elastyczne wytwarzanie oraz indywidualizację produktów.

Jak pokazują J. Auramo, K. Tanskanen, J. Småros, przesunięcie punktu VOP w głąb łańcucha wartości wpływa wielorako na sprawność i poziom obsługi klienta w przedsiębiorstwie[66]. Konkretny wybór jednego z podejść wynika ze

rozruszniki serca z opcją ciągłego monitoringu pracy serca, rozciągając w ten sposób łańcuch wartości obsługującej klienta firmy; zob.: G. Kawasaki, J.M. More, *Jak doprowadzić konkurencję do szaleństwa*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 28.

[64] J. Auramo, T. Ala-Risku, *Challenges...*, op.cit., s. 339.

[65] J. Wikner, M. Rudberg, *Introducing...*, op.cit., s. 222.

[66] J. Auramo, K. Tanskanen, J. Småros, *Increasing...*, op.cit., s. 178.

stopnia rozwoju systemu przedsiębiorstwa, a zwłaszcza potencjału, jakim dysponuje (we wszystkich wymiarach).

4.4. Efekty synergiczne operacyjnego zarządzania logistyczno-marketingowego

Efekt synergiczny ma charakter wielowymiarowy i wielowariantowy. Wielowymiarowość dotyczy różnych obszarów, w których osiągnąć można efekty synergiczne (aspekty: organizacyjny, techniczny, ekonomiczny, społeczny). Wielowariantowość wynika z różnych kombinacji środków i efektów, jakie mogą zostać zidentyfikowane i uzyskane. Bo efekt synergii jest interfunkcjonalny, tj. powstaje na granicach systemów niższych rzędów, a osiągany jest dzięki ich integracji.

Z punktu widzenia operacyjnej działalności logistyczno-marketingowej szczególnie znaczące jest, iż efekt synergii może być rezultatem wykorzystania potencjału kosztowego, finansowego bądź technologicznego, zgodnie z ekonomicznym modelem dźwigni[67]. W strukturze logistyki-marketingu-mix, kosztowy potencjał efektu synergii wynika z istnienia relacji *trade-off*, co podwyższa koszty w jednym obszarze, lecz prowadzi do ogólnego zmniejszenia całkowitych kosztów i/lub efektywności całego systemu. Fuzja zaawansowanej technologii oraz elastycznej strategii produkcji stanowi źródło efektów synergicznych, a ich przejawem jest jednoczesne osiągnięcie dwóch celów: czasu i jakości. W tym obszarze szczególnie owocne są działania z zakresu kompresji czasu (TBM, QR, ECR).

Modyfikując propozycję M. Marcinkowskiej, można wskazać, iż zwiększanie wartości polega na wyzyskaniu efektów synergicznych pochodzących z czterech źródeł[68]:

1. Eksploatacji korzyści skali – redukcja kosztów po połączeniu systemów i procesów.
2. Oszczędności finansowych – osiąganie wyższego wskaźnika cena/zysk, obniżanie kosztów obsługi klienta i zwiększanie potencjału pozyskiwania nabywców.
3. Różnic w efektywności zarządzania aktywami w podsystemach – głównie w związku z eliminowaniem dublowania się lub niepełnego wykorzystania zasobów.
4. Większej siły rynkowej – wynika z lepiej sformułowanych celów i planów logistyczno-marketingowych, zwiększających potencjał konkurencji[69].

---

[67] P. Prabhaker, *Integrated marketing-manufacturing strategies*, „The Journal of Business & Industrial Marketing" 2001, No 2, s. 113–128.

[68] F.E. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa 1996, t. 3, s. 205.

[69] Ten ostatni motyw jest niepożądany w gospodarce konkurencyjnej i nielegalny w świetle obowiązujących – nie tylko w Polsce – przepisów (Ustawa o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym z 24.02.1990, DzU nr 14 poz. 88).

Szczególnie ważne w operacyjnym zarządzaniu logistyczno-marketingowym jest analizowanie możliwości synergicznych usprawniania procesów przedsiębiorstwa[70] przez silniejsze akcentowanie relacji między funkcjami jako przesłankami synergii oraz poszukiwanie źródeł synergii w zintegrowanych procesach i relacjach między pracownikami[71]. Szczególnie interesującym obszarem występowania synergii jest łańcuch dostaw jako układ podmiotów powiązanych strumieniami przepływów fizycznych i informacyjnych realizujących wartość dodaną. W tym przypadku potencjały synergii uruchamia technologia informatyczna (IT), która warunkuje integrację podmiotów, jej skalę, zasięg i zakres. Przejawy wykorzystania możliwości tkwiących w integracji łańcucha dostaw na platformie informatycznej (*e-biznes*) zaprezentowano w tab. 4.9. Zastosowanie *e-biznesu* w łańcuchu dostaw tworzy możliwości poprawiania efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa a zarazem zwiększanie dochodów, jak i zmniejszanie kosztów.

Tabela 4.9

Wpływ *e-biznesu* na efektywność łańcucha dostaw

Szanse zwiększenia dochodów	Szanse zmniejszenia kosztów
Oferowanie bezpośredniej sprzedaży klientom	Redukcja liczby manipulacji produktami dzięki krótszemu łańcuchowi dostaw
24-godzinny dostęp z każdego miejsca	Opóźnianie różnicowania produktów aż do chwili przekazania zamówienia
Gromadzenie informacji z różnych źródeł	Zmniejszenie kosztów dostaw i czasu w przypadku produktów dostarczanych elektronicznie
Dostarczanie personalizowanej i dostosowanej do klienta informacji	Redukcja kosztów fabryki i procesów wytwórczych
Przyspieszenie czasu dotarcia do rynku	Zmniejszenie kosztów zapasów poprzez centralizację
Wprowadzenie elastycznego ustalania cen	Ulepszanie koordynacji łańcucha dostaw poprzez dzielenie się informacją
Dopuszczenie dyskryminacji procesów i usług	
Ułatwienie sprawnego transferu funduszy	

Źródło: J.G.A.J. van der Vorst, S. van Dongen, S. Nouguier, R. Hilhorst, *E-business initiatives in food supply chains, definition and typology of electronic business models*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2002, vol. 5, No 2, s. 119–138, s. 122.

Do uruchomienia synergii prowadzi także poszukiwanie źródeł zwiększania efektywności działania, przede wszystkim trwałej przewagi konkurencyjnej oraz wzrostu rentowności. Skuteczne konkurowanie wymaga uzupełniania łańcucha

[70] M. Zairi, *Competition what does it mean?*, „The TQM Magazine" 1995, No 4.

[71] W. Kieżun pojawianie się efektu synergicznego przypisuje zespołowej pracy zorganizowanej. Jest on rezultatem specjalizacji i humanizacji działań, jak i wzajemnego oddziaływania motywacyjnego pracowników w zespole; zob.: W. Kieżun, *Postawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1980, s. 154, 156.

wartości przedsiębiorstwa umiejętnościami i kompetencjami posiadanymi przez inne podmioty gospodarcze (tab. 4.10).

Tabela 4.10

Źródła efektu synergicznego w relacji do liczby podmiotów i rodzaju przedmiotów podlegających integracji

Przedmiot podlegający integracji	Przedsiębiorstwa uczestniczące w integracji	
	pojedynczo	grupowo
Zasoby	Wykorzystanie zasobów komplementarnych lub substytucyjnych	Wspólne wykorzystanie zasobów materialnych lub rynkowych
Funkcje	Integracja działań w ramach procesów angażujących wiele funkcji	Wspólne podejmowanie działań

Źródło: Opracowanie własne.

Metody dojścia do źródeł efektu synergicznego obejmują szerokie spektrum działań: od zawierania pojedynczych transakcji (podejście kontraktowe) po integrację z przedsiębiorstwem dysponującym poszukiwanymi kompetencjami (fuzje, przejęcia). Pomiędzy tymi biegunami istnieje wiele możliwości pośrednich, m.in. nawiązywanie kontaktów partnerskich oraz alianse, a także koncepcja przedsiębiorstwa rozszerzonego czy też organizacji wirtualnych.

Badania prowadzone nad synergią w obszarze procesów logistyczno-marketingowych potwierdzają znaczny potencjał wzrostu efektów, jakim dysponuje ta sfera. Swoisty efekt wzmocnienia zaobserwowali w swoim badaniu A. Walter i H.G. Gemunden[72], którzy analizowali rolę „promotora relacji" we współpracy między dostawcami a klientami instytucjonalnymi. Wzmocnienie polegało na osiąganiu stałego wzrostu zakupów przez klienta, jeżeli uczestniczył w relacji „promotor" (największy wzrost występował wtedy, gdy rolę promotora pełnił zespół osób) oraz zwiększaniu partycypacji dostawcy w działalności klienta. Wzmocnienie takie można uznać za wyraz synergii w procesie budowania relacji i stopniowego przechodzenia do fazy partnerskiej współpracy dostawcy i klienta. Podobne rezultaty przyniosło badanie D.R. Krausego i L.M. Ellram[73], dotyczące czynników sukcesu w procesie rozwoju dostawcy. Wyniki analizy uprawniają do wysnucia wniosku, że przedsiębiorstwa będący odbiorcami, które intensywniej współpracują z dostawcami w celu poprawy efektywności tych ostatnich, osiągają lepsze wyniki niż te, które nie podejmują żadnych działań w tym zakresie.

[72] A. Walter, H.G. Gemunden, *Bridging the gap between suppliers and customers through relationship promoters: theoretical considerations and empirical results*, „The Journal of Business & Industrial Marketing" 2000, No 2/3, s. 86–105.

[73] D.R. Krause, L.M. Ellram, *Success factors in supplier development*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 1997, No 1, s. 39–52.

Strategie zakupu i ich wpływ na efektywność działania przedsiębiorstwa były przedmiotem badania S. Jandy i S. Seshadri[74], którzy wykazali możliwość zwiększenia skuteczności i sprawności procesu zakupu poprzez odpowiednią kombinację istotnych czynników: bazy dostawców, strategii negocjacji, rodzaju tworzonych relacji. Optymalna kombinacja mająca największy wpływ na efektywność to, jak ustalili, zakupy w obrębie niewielkiej bazy dostawców przy wykorzystaniu strategii współpracy w negocjacjach oraz budowaniu długoterminowej relacji partnerskiej. Synergia w tym przypadku związana jest z odpowiednią kombinacją czynników i powoduje sprzężenie zwrotne wzmacniające relację dostawców i odbiorcy. W świetle wyników tego badania dodatkowe obniżenie kosztów można osiągnąć, jeśli partnerzy wykorzystają technologie internetowe, które wspomagają ciągłość i bliskość kontaktu między nimi.

M. Teulings i P. van der Vlist opracowali model zarządzania łańcuchem dostaw z wykorzystaniem standardowych kompozycji ładunków[75]. Model bazuje na synergii wynikającej z przygotowania takiej wersji ładunku zamawianego przez klientów, który może zostać dostarczony w krótszym czasie, przy niższym poziomie manipulacji oraz dzielonych zasobach i kosztach związanych z transportem. Idea rozwiązania zasadza się na synchronizacji okresów przeglądu zapasów różnych produktów, co umożliwia przygotowanie standardowych kompozycji ładunków już u producenta i ich dostarczanie w systemie bezpośrednich dostaw lub w ramach *cross-dockingu* do klientów. Synergia związana jest tu z zastosowaniem rozwiązania opartego na informacji, które integruje obszar zbytu i zaopatrzenia – odpowiednio dostawcy i odbiorcy.

Nową koncepcją, także odwołującą się do synergii wynikającej ze współpracy w układzie dostawca–odbiorca, jest FMP[76]. Synergia ujawnia się w wyniku powiązania logistycznych właściwości cech „odchudzonego" systemu produkcji oraz zdolności wytwarzania istniejących w sieci, odpowiednio dobranych (zgodnie z celami rynkowymi firmy) dostawców. FMP przekształca kontakty z wybranymi dostawcami przy pomocy zespołów roboczych, reprezentujących wszystkie funkcje przedsiębiorstwa, które redukują koszty zarządzania, są mniej zorientowane na konfrontację, kładą większy nacisk na doskonalenie procesów. Jak zauważyli H. Noori i W. Lee, korzyści z dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego motywowania mogą podnieść produktywność przedsiębiorstwa.

---

[74] S. Janda, S. Seshardi, *The influence of purchasing strategies on performance*, „The International Journal of Business & Industrial Marketing" 2001, No 4, s. 294–308.

[75] M.F. Teulings, P. van der Vlist, *Managing the supply chain with standard mixed loads*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2001, No 3, s. 169–186.

[76] FMP (*fractal manufacturing partnership*), które można spróbować spolszczyć jako partnerstwo wytwarzania fraktalnego; zob.; H. Noori, W.B. Lee, *Fractal manufacturing partnership: exploring a new form of strategic alliance between OEMs and suppliers*, „Logistics Information Management" 2000, No 5, s. 301–311.

Wszystkie wymienione tendencje wywołane są dążeniem do poprawy efektywności działania, umożliwiającej realizację podstawowego celu, jaki przyświeca przedsiębiorstwu jako organizacji gospodarczej, czyli przetrwania i rozwoju. Stąd też pojawienie się tendencji do integracji wyspecjalizowanych podejść do przedsiębiorstwa i zarządzania nim. Efekty synergiczne występują zarówno w obszarach funkcjonalnych (*auditing*, produkcja, zarządzanie personelem), jak i w zintegrowanych układach funkcji heterogenicznych (marketing i logistyka) bądź organizacyjnych (relacje dostawca–odbiorca). Synergia pojawia się przy stosowaniu mechanizmów koordynacji (zespoły projektowe) bądź integracji (łańcuch dostaw, FMP). Efekty synergiczne występują również na płaszczyźnie operacyjnej (problem standardowych kompozycji ładunków), jak i strategicznej (rozwój dostawcy). W związku z tym efekt synergiczny można uznać za istotny rezultat zarządzania logistyczno-marketingowego i przesłankę jego wdrażania na poziomie operacyjnym.

Literatura

Abrahamsson M., Aldin N., Stahre F., *Logistics platforms for improved strategic flexibility*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2003, vol. 6, No 3.

Auramo J., Ala-Risku T., *Challenges for going downstream*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2005, vol. 8, No 4.

Auramo J., Tanskanen K., Småros J., *Increasing operational efficiency through improved customer service: process maintenance case*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2004, vol. 7, No 3.

Bachorz P., *Dualna rola produkcji w logistycznej relacji dostawca-klient*, [w:] *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta*. Red. J. Długosz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.

Baglin G., Bruel O., Garreau A., Greif M., van Delft Ch., *Management industriel et logistique*, „Economica", Paris 1996.

Bask A.H., Juga J., *Semi-integrated supply chains: towards the new era of supply chain management*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2001, vol. 4, No 2.

Bevilacqua M., Petroni A., *From traditional purchasing to supplier management: a fuzzy logic-based approach to supplier selection*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2002, vol. 5, No 3.

Blaik P., *Logistyczno-marketingowy łańcuch tworzenia wartości jako systemowa determinanta efektywności zarządzania*, [w:] *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian*. Red. J. Witkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.

Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.

Brewer A.M., Hensher D.A., *Identifying the overarching logistics strategy of business processes: an exploratory analysis*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2001, vol. 4, No 1.

Brigham F.E., *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa 1996.

Bruska A., Kauf S., *Doskonalenie zarządzania czasem jako czynnik wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w]: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*. Red. nauk. E. Urbańczyk, Szczecin 2004.

Cavinato J.L., *Supply chain logistics initiatives*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2005, vol. 35, No 3.

Christopher M., Peck H., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.

Ciesielski M., *Logistyka w strategiach konkurencyjnych firm*, [w:] *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*. Red. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.

Coyle J.C., Bardi E.J., Langley Jr C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.

Długosz J., *Jakościowo-relacyjna koncepcja logistyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

Fertsch M., *Logistyka produkcji. Miejsce logistyki we współczesnym zarządzaniu produkcją*, [w:] *Logistyka produkcji*. Red. M. Fertsch, ILiM, „Biblioteka Logistyka", Poznań 2003.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Hakansson H., Waluszewski A., *Developing a new understanding of markets: reinterpreting the „4Ps"*, „Journal of Business & Industrial Marketing" 2005, vol. 20, No 3.

Holmström J., Hoover Jr W.E., Eloranta E., Vasara A., *Using value engineering to implement breakthrough solutions for customers*, „International Journal of Logistics Management" 1999, No 10.

Janda S., Seshardi S., *The influence of purchasing strategies on performance*, „The International Journal of Business & Industrial Marketing" 2001, No 4.

Kasiewicz S., *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa 2002.

Kawasaki G., Moreno M., *Jak doprowadzić konkurencję do szaleństwa*, ABC, Warszawa 1997.

Keller S.B., Lynch D.F., Ellinger A.E., Ozment J., Calantone R., *The impact of internal marketing efforts in distribution service operations*, „Journal of Business Logistics" 2006, vol. 27, No 1.

Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.

Kent Jr. J.L., Flint D.J., *Perspectives on the Evolution of Logistics Thought*, „Journal of Business Logistics" 1997, vol. 18, No 2.

Kędzierski L., *Model przedsiębiorstwa jako sieć cybernetyczna w porządku prakseologicznym*, „Prakseologia" 1977, nr 1–2.

Kieżun W., *Postawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1980.

Kim S.W., Narasimbeni R., *Information system utilization in supply chain integration efforts*, „International Journal of Production Research" 2002, vol. 40, No 18.

Kisperska-Moroń D., *Podstawy podejmowania decyzji logistycznych w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997.

Krause D.R., Ellram L.M., *Success factors in supplier development*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 1997, No 1.

Kubiak B.F., Korowicki A., *Międzyorganizacyjne systemy informacyjne w rozwoju wirtualizacji organizacji*, [w:] *Modele informacyjne procesów gospodarczych*. Red. T. Kasprzak, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1998.

Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy. Red. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.

Makukha K., Gray B., *Logistics partnership between shippers and logistics service providers: the relevance of strategy*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2004, vol. 7, No 4.

Mollenkopf D., Dapiran G.P., *The importance of developing logistics competencies: a study of Australian and New Zealand firms*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2005, vol. 8, No 1.

Nakhla M., *L'essentiel du management industriel*, Dunod, Paris 2006.

Noori H., Lee W.B., *Fractal manufacturing partnership: exploring a new form of strategic alliance between OEMs and suppliers*, „Logistics Information Management" 2000, No 5.

O'Neill H., Sackett P., *The extended manufacturing enterprise paradigm*, „Management Decision" 1994, vol. 32, No 8.

Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999.

Pfohl H.Ch., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, ILiM, Biblioteka Logistyka", Poznań 1998.

Polak P., Tokarski M., *Logistyczny system informacji w SI przedsiębiorstwa*, [w:] *Problematyka zarządzania logistycznego*, „Zeszyty Naukowe TNOiK" 1996, nr 5.

Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

Prabhaker P., *Integrated marketing-manufacturing strategies*, „The Journal of Business & Industrial Marketing" 2001, No 2.

Sautter E. T., Maltz A., Boberg K., *A customer service course: bringing marketing and logistics together*, „Journal of Marketing Education" 1999, vol. 21, No 2.

Schmidt G., Wilhelm W.E., *Strategic, tactical and operational decisions in multi-national logistics networks: a review and discussion of modelling issues*, „International Journal of Production Research" 2000, vol. 38, No 7.

Skalik J., *Szanse i zagrożenia aplikacji współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*. Red. J. Skalik, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2005, nr 1092.

Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1995.

Stock J.R., *Applying theories from other disciplines to logistics*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management" 1997, vol. 27, No 9/10.

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

Śliwczyński B., *Mapowanie strategii operacyjnej na procesy zarządzania łańcuchem dostaw z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników*, „Logistyka" 2005, nr 3.

Teulings M.F., van der Vlist P., *Managing the supply chain with standard mixed loads*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2001, No 3.

Tyan J.C., Wang F.K., Du T., *Applying collaborative transportation mangagement models in global third-party logistics*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing" 2003, vol. 16, No 4–5.

Walter A., Gemunden H.G., *Bridging the gap between suppliers and customers through relationship promoters: theoretical considerations and empirical results*, „The Journal of Business & Industrial Marketing" 2000, No 2/3.

Walters D., *New economy – new business models – new approaches*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2004, vol. 34, No 3–4.

Wikner J., Rudberg M., *Introducing a customer order decoupling zone in logistics decision-making*, „International Journal of Logistics: Research and Applications" 2005, vol. 8, No 3.

Witkowski J., *Strategia logistyczna przedsiębiorstwa przemysłowego*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1995.

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

Zairi M., *Competition what does it mean?*, „The TQM Magazine" 1995, No 4.

Tadeusz Pokusa

Rozdział 5

Zarządzanie łańcuchem dostaw w aspekcie integracji logistyki i marketingu

5.1. Istota i rozwój koncepcji zintegrowanego zarządzania łańcuchem dostaw

Zintegrowany łańcuch dostaw stanowi przejaw ewolucji w zarządzaniu logistycznym i orientacji rynkowej, który pojawił się w krajach gospodarczo wysoko rozwiniętych na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku. W warunkach ostrej konkurencji, tworzenia się rynków globalnych i w walce o klienta przedsiębiorstwa zrozumiały, że ich sukces zależy od partnerskiego działania właśnie w ramach łańcucha dostaw, dającego szansę wykorzystania efektu synergicznego.

Koncepcja zarządzania łańcuchami dostaw to alternatywa wobec tradycyjnego sposobu pojmowania relacji między dostawcami i odbiorcami w warunkach ciągłych antagonizmów i dążenia do wykorzystania siły przetargowej. Źródłem teoretyczno-metodologicznych podstaw omawianej idei zarządzania były wyniki badań kanałów dystrybucji, kooperacji przedsiębiorstw czy integracji systemów publikowane już w latach 60. ubiegłego stulecia. Naukowcy zajmujący się zarządzaniem łańcuchami dostaw odwołują się nawet do dorobku z końca lat 50., a zwłaszcza publikacji J. Forrestera, który, badając przepływy między dostawcami i odbiorcami, wskazywał na problemy nadmiaru zapasów u dostawców na skutek stopniowego narastania przekłamań informacyjnych o niewielkich zmianach popytu w miarę oddalania się od rynków zbytu, co zostało określone „efektem byczego bicza"[1]. Podobnie W. Anderson sformułował zasady i wyjaśnił

[1] J. Forrester, *Industrial Dynamics. A Major Breakthrough for Decision Makers*, „Harvard Business Review" 1958, No 7/8; J. Forrester, *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge 1961.

korzyści maksymalnego odraczania wykonawstwa usług i alokacji zapasów na kolejne szczeble w kanałach dystrybucji jako sposobu na redukowanie ryzyka związanego ze zmieniającymi się zachowaniami klientów. W końcu lat 50. opracowano również pierwszy analityczny model alokacji i kontroli zapasów występujących w podmiotach tworzących sieci produkcyjno-dystrybucyjne. Autor modelu F. Hansmann, badając możliwości optymalizacji kosztów zapasu i wzrostu przychodów ze sprzedaży jako funkcji czasu dostaw, zaproponował posługiwanie się rozwiązaniami opartymi na programowaniu dynamicznym[2]. Nie zmienia to jednak faktu, że po raz pierwszy termin „zarządzanie łańcuchem dostaw" (*Supply Chain Management*) pojawił się w literaturze przedmiotu dopiero w 1982 r. i początkowo był związany przede wszystkim z redukcją zapasów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz współpracujących z nim firm; za jego twórców uważa się R. Olivera i M. Webera[3].

Pojęcie „łańcuch dostaw" stało się dziś jednym z najważniejszych terminów logistyczno-marketingowych, a w literaturze przedmiotu występuje wiele jego interpretacji jak i akcentowania istoty. Przykładowo, K. Witkowski definiuje łańcuch dostaw jako współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych[4]. S. Abt poprzez łańcuch dostaw rozumie działalność związaną z przepływem materiału (towaru) od jego oryginalnego źródła, poprzez wszystkie pośrednie formy, aż do postaci, w której jest konsumowany przez ostatecznego klienta[5]. K. Rutkowski twierdzi natomiast, iż istotą łańcucha dostaw jest osiągnięcie, dzięki integracji i koordynacji, wysokiej efektywności poszczególnych przedsiębiorstw oraz ich sieci jako całości, jak i optymalizacji wartości dodanej przez wszystkie ogniwa łańcucha do oczekiwanego przez klienta produktu[6]. Zdaniem M. Christophera, łańcuch podaży to sieć wzajemnie po-

[2] W. Anderson, *Market Behavior and Executive Action*, Homewood 1957, s. 424; F. Hansmann, *Optimal Inventory Location and Control in Production and Distribution Networks*, „Operations Research" 1959, vol. 7, No 4.

[3] M.C. Cooper, D.M. Lambert, J.D. Pagh, *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*, „International Journal of Logistics Management" 1997, vol. 8, No 1, s. 1–14; J. Stock, *Marketing myopia revisited: lessons for logistics*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2002, vol. 32, No 1, s. 12–21; R. Oliver-Keith, M. Webber, *Supply Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy*, Outlook 1982; K.L. Croxton, S.J. Garcia-Dastugue, D.M. Lambert, D. Rogers, *The Supply Chain Management: Processes*, „International Journal of Logistics Management" 2001, vol. 12, No 2, s. 12–36.

[4] J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003, s. 17; K.Witkowski, *Koordynacja łańcucha dostaw w wielozakładowym przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1998, nr 9, s. 189.

[5] S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998, s. 18.

[6] K. Rutkowski, *Producent i detalista w zintegrowanym łańcuchu dostaw*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin 2002, s. 59; *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia polskie i globalne*. Red. K. Rutkowski, SGH, Warszawa 2000, s. 12; M. Nowicka-Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000, s. 108.

wiązanych organizacji zaangażowanych w różne procesy i działania, których celem jest dostarczenie ostatecznemu odbiorcy pełnej oferty produktów i usług[7]. Integracyjny charakter podkreśla H.-Ch. Pfohl[8], definiując go jako ścisłą współpracę przedsiębiorstw w kanale logistycznym – od producenta surowców aż do ostatecznego odbiorcy. Pełniejszą definicję, wykorzystującą charakter zarówno integracyjny jak i efektywnościowy, prezentuje D. Kisperska-Moroń[9]. Uważa, że łańcuch dostaw to luźniej lub ściślej powiązane firmy, wchodzące w skład kanału logistycznego, koordynujące ściśle swój wysiłek skierowany na poprawę efektywności i wzrost konkurencyjności produktu, którego dany kanał logistyczny dotyczy.

W tym miejscu pozwolę sobie na przytoczenie własnej propozycji pojęcia kategorii „łańcuch dostaw". Otóż przez łańcuch dostaw, rozumiem **układ wzajemnie powiązanych podmiotów, integrujący procesy fizyczne i informacyjno-finansowe zachodzące we wszystkich ogniwach, mający na celu efektywne kształtowanie tych procesów i umożliwiający przez to wzrost realizowanej wartości.**

W zaprezentowanej definicji akcentowane jest przede wszystkim podejście procesowe do grupy zintegrowanych ze sobą podmiotów, likwidujące wiele istniejących dotychczas między nimi ograniczeń, mające na celu zarządzanie i koordynowanie przepływu różnorodnych strumieni, począwszy od surowców, skończywszy na wyrobach gotowych, nabywanych przez ostatecznych konsumentów. Współpraca ta ma na celu osiągnięcie wysokiej efektywności zarówno poszczególnych przedsiębiorstw, jak i sieci jako całości. Staje się to możliwe dzięki integracji i koordynacji oraz maksymalizowaniu wartości dodanej przez wszystkie ogniwa łańcucha do produktu oczekiwanego przez finalnych odbiorców. Jest to jednocześnie skutek bardziej dynamicznego podejścia do związków między logistyką a marketingiem[10]. W dynamicznym ujęciu powiązań logistyczno-marketingowych kładzie się nacisk na nieustanną maksymalizację efektów działania całego łańcucha dostaw, a nie tylko poszczególnych jego elementów z uwzględnieniem konieczności obniżania całkowitych kosztów funkcjonowania. Każdy z partnerów w zintegrowanym łańcuchu dostaw powinien być postrzegany przez jego pozostałych członków jako szczególnie predestynowany do świadczenia specyficznych usług. Ponieważ każdy z nich, w długim okresie, będzie korzystał z zysków lub skazany będzie na ponoszenie strat wynikających z dzia-

---

[7] M. Christopher, *Logistyka-zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1992, s. 23.

[8] H.-Ch. Pfohl, *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, Biblioteka Logistyka, IliM, Poznań 1998, s. 317.

[9] D. Kisperska-Moroń, *Konflikty w łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1999, nr 2, s. 187.

[10] J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 152.

łalności całego łańcucha – przynosząca korzyści, efektywna współpraca z innymi ogniwami staje się podstawową przesłanką jego tworzenia. Idea łańcucha dostaw rozumianego jako „rozszerzone przedsiębiorstwo" zakłada takie wzajemne traktowanie się jego ogniw, jakby były one składowymi częściami jednej organizacji[11].

Rozważając istotę łańcucha dostaw, trzeba zaznaczyć, że w ostatnich latach termin ten często jest zastępowany pojęciem „sieci dostaw". W swej czystej postaci idea tworzenia sieci gospodarczych polega na konkurowaniu oraz formalnej lub nieformalnej kooperacji wielu firm, między którymi istnieje duże zaufanie i nie ma wyraźnej relacji podporządkowania. W sytuacji występowania układów asymetrycznych między firmami można również mówić o sieci z jej częścią centralną i peryferyjną[12]. Według J. Jarillo, centralna koordynacja, prowadzona przez dużą firmę w celu zwiększenia efektywności sieci jako całości, została nawet uznana za jedną z cech charakteryzujących ten typ układów organizacyjnych[13]. W zasadzie pojęcie „sieci dostaw" jest szersze od tradycyjnie interpretowanych łańcuchów dostaw, w których następuje centralna koordynacja przepływu wraz z inicjowanym przez podmiot dominujący procesem integracji pionowej dostawców i odbiorców. Zgodnie z teorią sieci, tak rozumiane łańcuchy dostaw można uznać za szczególny przypadek sieci składających się właśnie z części centralnej i peryferyjnej. Jednak przyjmując zasygnalizowaną argumentację J. Jarillo oraz mając świadomość skromnego i wciąż jeszcze kształtowanego dorobku teoretycznego w zakresie organizacji sieciowych, w dalszych rozważaniach przyjąłem założenie, że oba terminy mogą być stosowane zamiennie. Dodatkowym argumentem uzasadniającym tę tożsamość pojęć jest cytowana w wielu publikacjach interpretacja łańcucha dostaw M. Christophera czy R. Lummusa i K. Alberta, którzy twierdzą, że jest to sieć wzajemnie ze sobą powiązanych jednostek, za pośrednictwem których realizowane są różne procesy, a ich celem jest dostarczenie odbiorcy pełnej oferty produktowo-usługowej[14].

Podobnie jak w przypadku interpretacji „łańcuch dostaw", istnieje również pewnego rodzaju niejednoznaczność w odniesieniu do definiowania kategorii „zarządzanie łańcuchem dostaw". Niektórzy autorzy piszą wprost, iż „dla wielu dzisiejsze zrozumienie SCM nieznacznie różni się od zrozumienia zintegrowanego zarządzania logistyką, bez względu na to, jak szeroko zdefiniowana jest

[11] *Zintegrowany łańcuch...*, op.cit., s. 12–13.

[12] S.E. Sjostrand, *On the Rationale behind "Irrational" Institutions*, „Journal of Economic Issues" 1992, vol. 26, No 4.

[13] J. Jarillo, *Strategic Networks: Creating the Borderless Organisation*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1995.

[14] M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 23; R. Lummus, K. Albert, *Supply Chain Management: Balancing the Supply Chain with Costomer Demand*, The Educational and Resource Foundation of APICS, Falls Church, VA 1997; J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem...*, op.cit., s. 19.

logistyka"[15] lub też dodają, że „rozbieżności między cechami zarządzania logistyką i cechami SCM opisywane przez autorów w większości są niejasne"[16]. Interesującą analizę w tym zakresie zawierają przytaczane prace. Zaprezentowane w nich poglądy, będące odzwierciedleniem pewnych myśli w odniesieniu do badanej problematyki, w sposób dość zauważalny wymuszają także potrzebę uporządkowania teorii związanej z zarządzaniem łańcuchem dostaw. Stąd też dalsze rozważania poświęcone będą właśnie temu zagadnieniu.

Coraz częściej w literaturze przedmiotu pojawia się fundamentalna teza iż „zarządzanie łańcuchem dostaw jest najtrafniejszym odzwierciedleniem zintegrowanej formy zarządzania" i jest identyfikowane jako „podstawa zarządzania kluczowymi procesami w organizacjach, które stanowią te łańcuchy"[17]. Dodaje się przy tym wątpliwość wynikającą z możliwości osiągania integracji w łańcuchu dostaw, gdy często nie ma zwykłego zrozumienia kluczowych procesów przedsiębiorstwa[18]. Globalne Forum Łańcucha Dostaw wskazuje osiem podstawowych procesów, które tworzą strukturę zarządzania łańcuchem dostaw, to jest: zarządzanie procesem dostaw, zarządzanie relacjami, zarządzanie obsługą klienta, zarządzanie popytem, uzupełnianie zamówień, zarządzanie przepływem produkcji, zarządzanie zwrotami oraz rozwój i komercjalizacja produktu . Struktura ta wyraźnie zakreśla obszar badawczy SCM, gdzie – jak widać – priorytetowego znaczenia nabierają zintegrowane procesy logistyczne i marketingowe. Stąd też istotne jest w prowadzonych badaniach dostrzeganie po pierwsze – potrzeby integracji problematyki logistyki i marketingu; po drugie – ujmowanie marketingu (a nie tylko logistyki) jako obszaru zainteresowań w ramach zarządzania łańcuchem dostaw. Podejście tu zaproponowane wykracza poza tradycyjne prezentowanie związków między SCM a logistyką[19], i choć w żadnej mierze nie traktuję ich jako synonimów, to również wskazywanie szer-

[15] M.C. Cooper, D.M. Lambert, J.D. Pagh, *Supply Chain Management...*, op.cit., s. 4.

[16] W. Copacino, *Supply Chain Management: The basics and Beyond*, The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management, 1997.

[17] L. Croxton, S.J. Garcia-Dastugue, D.M. Lambert, D. Rogers, *The Supply Chain Management...*, op.cit., s. 13; M.C. Cooper, D.M. Lambert, J.D. Pagh, *Supply Chain Management...*, op.cit., s. 9.

[18] R. Monczka, J. Morgan, *What's Wrong with Supply Chain Management?*, „Purchasing" 1997, vol. 122, No 1, s. 69–72; M. Helms, L.P. Ettkin, S. Chapman, *Supply Chain Forecasting – Collaborative Forecasting Supports Supply Chain Management*, „Business Process Management Journal" 2000, vol. 6, No 5, s. 392; D. Lambert, T. Pohlen, *Supply Chain Metrics*, „The International Journal of Logistics Management" 2001, vol. 12, No 1, s. 1–19; S. Graves, S. Willems, *Optimizing Strategic Safety Stock Placement in Supply Chains*, „Manufacturing and Service Operations Management" 2000, vol. 2, No 1, s. 68–83.

[19] Jedną z pierwszych definicji SCM w tzw. kontekście logistycznym było sformułowanie G.C. Stevensa; zob.: G.C. Stevens, *Integration of the Supply Chain*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 1989, vol. 19, No 8. Rozwinięciem zaś m.in. model referencyjny SCOR; zob.: H. Stadtler, Ch. Kilger, *Supply Chain Management and Advanced Planning Concepts. Models, Software and Case Studies*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg–New York 2000, s. 40–44.

szego zakresu zarządzania łańcuchem dostaw w porównaniu z logistyką, bez podkreślania ważnej roli marketingu, wydaje się być podejściem ograniczonym.

W artykule *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics* (Zarządzanie łańcuchem dostaw to więcej niż nowa nazwa dla logistyki)[20], sam tytuł sugeruje zakres merytoryczny badań, bowiem, zdaniem jego autorów, „istnieje zdecydowana potrzeba łączenia procesów biznesowych w łańcuchy dostaw, co wychodzi poza logistykę". Dodają przy tym, iż rozwój nowego produktu i badań marketingowych w tym zakresie jest prawdopodobnie najwyraźniejszym tego przykładem. R. Novack, L. Rinehart i M. Wells piszą z kolei o konieczności „integracji funkcji logistycznych w całej firmie i łańcuchu dostaw, a także połączenia sfery produkcji, magazynowania, transportu, dystrybucji fizycznej, jak również marketingu i zaopatrzenia"[21]. W literaturze przedmiotu można też zauważyć taki pogląd: „[...] zdominowane dotąd przez myślenie logistyczne zarządzanie łańcuchem dostaw, ograniczone do zarządzania strumieniami podaży produktów i towarzyszących im informacji, powinno być w większym niż dotychczas stopniu zsynchronizowane z marketingową koncepcją zarządzania strumieniami popytu"[22]. L. Giunipero i R. Brand twierdzą, iż SCM jest narzędziem strategicznego zarządzania procesami biznesowymi jako wynik postępu logistycznego i rozwoju produktu z obszaru marketingu i obsługi klienta. Procesy te oczywiście wymagają właściwej integracji[23], tym bardziej że, jak sugeruje M. Christopher, „prawdziwa konkurencja to nie walka firm między sobą, ale raczej łańcuch dostaw przeciw łańcuchowi dostaw"[24]. Inni autorzy[25] podnoszą, że zarządzanie łańcuchem dostaw nie jest kolejnym określeniem dla logistyki, lecz szerszym ujęciem procesów zawierających także zintegrowany system informacyjny i skoordynowane działania związane z oferowaniem produktów stanowiących wartość dla klienta. Ch. Chandra i S. Kumar dodają, że istotą integracji w ramach SCM jest stworzenie łańcucha wartości w zakresie

[20] M.C. Cooper, D.M. Lambert, J.D. Pagh, *Supply Chain Management...*, op.cit., s. 1.

[21] R. Novack, L. Rinehart i M. Wells, *Rethinking Concept Foundations in Logistics Management*, „Journal of Business Logistics" 1992, vol. 13, No 2, s. 233–267.

[22] W.E. Hoover Jr., E. Eloranta, J. Holmstrom, K. Huttunen, *Managing the Demand-Supply Chain. Value Innovations for Customer Satisfaction*, John Wiley & Sons, New York 2001, s. 13–32

[23] L. Giunipero, R. Brand, *Purchasing's Role in Supply Chain Management*, „International Journal of Logistics Management" 1996, vol. 7, No 1, s. 29–37.

[24] M. Christopher, *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London 1992.

[25] R. Lummus, D. Krumwiede, R. Vokurka, *The relationship of logistics to supply management: developing a common industry definition*, „Industrial Management & Data Systems" 2001, vol. 101, No 8, s. 426–432; Ch. Chandra, S. Kumar, *Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change*, „Industrial Management & Data Systems" 2000, vol. 100, No 3, s. 100–114; R.N. Sadeh, J. Eriksson, N. Finne, S. Janson, *A Supply Chain Management Game for the Trading Agent Competition*, „Electronic Markets" 2005, Available January No 24; I. Giannoccaro, P. Pontrandolfo, *Supply Chain Coordination by Revenue Sharing Contracts*, „International Journal of Production Economics" 2004, No 89, s. 131–139; L. Xu, B. Beamon, *Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms*, „The Journal of Supply Chain Managemen" 2006.

umiejętności prognozowania popytu; natomiast J. Johnson i D.F. Wood piszą po prostu, iż „zarządzanie łańcuchem dostaw to trochę więcej niż logistyka".

Bardzo interesujący pogląd na badany problem zawarł w swoim artykule J. Stock[26]. Nawiązuje do historycznej pracy T. Levitta *Marketing myopia* (Krótkowzroczność marketingu), która wywarła ogromny wpływ na teorię i praktykę biznesu. Jak się wydaje, filozofia i punkt widzenia zaprezentowany przez Levitta rzutował i ciągle rzutuje również na logistykę, mimo, iż został napisany ponad 40 lat temu. Myślą przewodnią pracy Stocka jest teza, że „w niektórych przypadkach badacze obrali krótkowzroczny punkt widzenia, jeśli chodzi o postrzeganie logistyki, polegające na tym, że mimo iż skupia się na obsłudze klienta, jej faktyczne pole jest wciąż za bardzo zorientowane na produkt". Autor proponuje tzw. dalekowzroczny punkt widzenia logistyki jako ważnego procesu w ramach zarządzania łańcuchem dostaw, który obok procesów marketingowych może przynieść m.in. oszczędności w kosztach i przewagę nad konkurencją. Dodaje przy tym, iż logistyka i inne obszary firmy, jak np. marketing, powinny być „strategicznym sojusznikiem" zarządzania łańcuchem dostaw. Pisze też, że „związek logistyki i marketingu w ramach łańcucha dostaw może i powinien być, poprzez procesy integracyjne w nim zachodzące, znacznie głębszy, a obecny stan w tym zakresie stwarza duże możliwości dla badaczy", bowiem większość prac ogranicza się do konkretnych działów logistyki, takich jak np. transport, lub elementów marketingu-mix, jak np. dystrybucja. W konkluzji stwierdza natomiast, iż zarządzanie łańcuchem dostaw, obejmujące szerokie spektrum procesów, m.in. logistycznych, marketingowych, produkcyjnych czy finansowo-księgowych, koncentruje się na dostarczaniu najwyższej wartości dla klienta i zachęca do spojrzenia z perspektywy kosztu globalnego na przepływ produktu z jego źródła do finalnego odbiorcy. Tak więc integracja procesów i informacji w obrębie i między ogniwami łańcucha dostaw pozwala zwiększyć oferowaną wartość dla firm i klientów. Jest to klucz do poprawy efektywności zarządzania łańcuchem dostaw i procesów logistyczno-marketingowych w nim zachodzących. Obsługa klienta okazuje się więc być fundamentalna w tym zakresie. Tę tezę potwierdza S. Fawcett oraz G. Magnan[27], którzy piszą, iż „istnieją dwie krytyczne sytuacje wpływające na sukces SCM, tj. właściwy projekt procesów logistycznych i marketingowych oraz ich integracja w ramach łańcucha dostaw". Stąd też współcześni naukowcy i praktycy mają szanse stać się pionierami w pokonywaniu barier między nowoczesnym, zintegrowanym a tradycyjnym, rozproszonym wizerunkiem logistyki czy marketingu w ramach SCM. Na tle dotychczasowych rozważań warto odnotować nieco odrębne sta-

[26] J. Stock, *Marketing myopia...*, op.cit., s. 12–21; T. Levitt, *Marketing myopia*, „Harvard Business Review" 1960, vol. 38, No 4, s. 45–56.

[27] S. Fawcett, G. Magnan, *The rhetoric and realisty supply chain integration*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2002, vol. 32, No 5, s. 339–361.

nowisko w zakresie partnerstwa w łańcuchu dostaw, np. A. Cox'a czy też D.J. Bowersoxa i D.J. Clossa. Badacze ci są zwolennikami „hierarchii strukturalnej dominacji", polegającej na występowaniu w łańcuchu dostaw dominującego podmiotu potrafiącego kontrolować kluczowe zasoby, na bazie których jest on w stanie stworzyć hierarchię zależnych ogniw, korzystających w ograniczonej formie z kreowanej wartości. Dodają przy tym, że „natura samonapędzającego się łańcucha dostaw – z jego regularnym popytem – musi być jednym z głównych warunków, które czynią hierarchię strukturalnej dominacji możliwą do realizacji"[28].

Orientacja procesowa powoduje postrzeganie łańcucha dostaw jako zbioru wewnętrznych i zewnętrznych sekwencyjnych procesów składających się ze zbioru stanów i czynności służących przechodzeniu do kolejnych stanów, w których dostarczany produkt ma coraz większą wartość. Wzrost wartości produktów w kolejnych podprocesach zależy od stanu bezpośrednio poprzedzającego przejście oraz od sprawności funkcji przejścia[29]. Taką filozofię w odniesieniu do interpretacji zarządzania łańcuchami dostaw formułują m.in. A.J. Battaglia i G. Tyndall, którzy twierdzą, że jest to „strategiczna koncepcja, polegająca na zrozumieniu i zarządzaniu sekwencją czynności – od dostawcy do klienta – dodających wartość do dostarczanych produktów"[30]. Natomiast ja uważam, że zarządzanie łańcuchem dostaw jest koncepcją decyzyjną, związaną z integracją procesów biznesowych, dotyczącą przepływów strumieni fizycznych, informacyjnych i finansowych między jego ogniwami, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej dla klienta i pozostałych uczestników łańcucha. Tak rozumiane SCM polega na połączeniu i współpracy wszystkich partnerów na drodze od miejsc wydobycia surowców do miejsc konsumpcji, poprzez planowanie, organizowanie, realizowanie i kontrolowanie wszystkich procesów. W tym szczególnie logistyczno-marketingowych – od rozpoznania rynków i klientów do realizacji zamówień i obsługi posprzedażnej. W tym miejscu warto też przytoczyć interpretację SCM prezentowaną przez Dicka Backa, szefa brytyjskiego związku logistyków, wygłoszoną w 1994 r. na jednej z cyklicznych międzynarodowych konferencji organizowanych przez PTL Polska w Poznaniu. Stwierdził on mianowicie, iż zarządzanie łańcuchem dostaw jest procesem integracji działań, rozpoczynającym się od rozpoznania preferencji i upodobań klienta, a kończącym na pozyskiwaniu materiałów i surowców mogących to zapotrzebowanie zaspokoić. Jest to celowe zaakcentowanie wagi decyzji konsumenckich w odniesieniu do kształtowania łańcucha dostaw i świadome odwrócenie kolejności ogniw łańcucha w klasycznych interpretacjach.

---

[28] A. Cox, *Power, value and supply chain management*, „Supply Chain Management: An International Journal" 1999, vol. 4, No 4, s. 167–175; D.J. Bowersox, D.J. Closs, *Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill, New York 1996, s. 106.

[29] J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem...*, op.cit., s. 24.

[30] A.J. Battaglia, G. Tyndall, *Implementing World Class Supply Chain Management*, Penn State University; cyt. za: *Zintegrowany łańcuch...*, op.cit., s. 12.

Prezentowane poglądy w odniesieniu do SCM można by nazwać „szkołą integracyjną", skupiającą uwagę merytoryczną na integracji obszarów łańcucha dostaw w system zdefiniowany jako zbiór procesów, które dążą do stworzenia możliwie największych korzyści dla łańcucha w taki sposób, aby pomnożyć wartość[31]. Istotny wkład w tym zakresie w odniesieniu do polskiej literatury przedmiotu wniósł P. Blaik[32], podkreślając konieczność integracji logistyki i marketingu na najwyższym poziomie organizacyjnym, m.in. poprzez wkomponowanie strategii logistyczno-marketingowej w ogólną strategię, a nawet misję przedsiębiorstwa oraz stosowanie jej jako podstawowej orientacji w zarządzaniu całą siecią tworzenia i dostarczania wartości. Wynikiem tego są narodziny koncepcji zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego. Koncepcja została w sposób szczegółowy opisana na początku tejże pracy zbiorowej.

Wybrane definicje w odniesieniu do badanej problematyki, właśnie w kontekście integracyjnym, prezentuje tab. 5.1.

Tabela 5.1

Wybrane definicje zarządzania łańcuchem dostaw w aspekcie integracyjnym

Autor	Definicja zarządzania łańcuchem dostaw
M. Ellram, M.C. Cooper	Filozofia integratywna dla celów zarządzania całkowitym przepływem w kanale dystrybucyjnym od dostawców aż do ostatecznych odbiorców
M. Ellram, M.C. Cooper	Zarządzanie łańcuchem dostaw jest koncepcją, w ramach której analizuje się i zarządza całą siecią od dostawców do ostatecznych odbiorców w celu uzyskania rezultatów najlepszych dla całego systemu
F. Hewitt	Integracja w łańcuchu dostaw jest wyłącznie rezultatem modelowania procesów gospodarczych, a nie modyfikacji istniejących funkcji organizacji
A.J. Battaglia, G. Tyndall	Zarządzanie łańcuchem dostaw to strategiczna koncepcja polegająca na zrozumieniu i zarządzaniu sekwencją czynności – od dostawcy do klienta – dodających wartość do dostarczanych produktów
T. Parsons	Integracja to redukcja zróżnicowania elementów systemu wynikającego ze specjalizacji funkcji
	Integracja w łańcuchu dostaw to ustalenie i zorganizowanie zestawu relacji pomiędzy elementami systemu, które mają służyć koordynacji i zjednoczeniu tych elementów w jedną całość
Confederation of British Industry	Partnerstwo w łańcuchu dostaw to zaangażowanie się dostawców i odbiorców, niezależnie od wielkości, w długoterminowe związki oparte na jasnych, wzajemnie uzgodnionych celach, zmierzające do osiągania zdolności i konkurencyjności klasy światowej

[31] D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach", Katowice 2000, s. 107.

[32] P. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1999, s. 21–22; P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja...*, op.cit., s. 165; P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 156; P. Blaik, R. Matwiejczuk, T. Pokusa, *Integracja marketingu logistyki – wybrane problemy*, Politechnika Opolska, Opole 2005, s. 51–73.

Tabela 5.1. c.d.

Autor	Definicja zarządzania łańcuchem dostaw
J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr.	Zintegrowane zarządzanie to powiązania między logistyką a innymi obszarami funkcjonalnymi firmy, uwydatniające potrzebę koordynacji czynności logistycznych, i innymi działaniami w przedsiębiorstwie w celu osiągania ogólnie wysokiego poziomu obsługi klienta
J.Witkowski	Partnerstwo w łańcuchu dostaw to kształtowanie stosunków gospodarczych między jego ogniwami, na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej
	Strategiczne partnerstwo w łańcuchu dostaw to znacząca i długotrwała współpraca jego uczestników, na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, która polega na podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych i organizacyjnych służących osiąganiu różnych celów indywidualnych, podporządkowanych wspólnym celom zorientowanym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości
R. Lummus, K. Albert	Sieć dostawców, przewoźników, miejsca produkcji, centra dystrybucji, detalistów i klientów, w której przepływają produkty
A. Cox	Procesy zachodzące od zaoferowania surowca do ostatecznej konsumpcji produktu finalnego, łączące dostawcę i użytkownika, które umożliwiają, poprzez integrację, wzrost wartości łańcucha
L. Giunipero, R. Brand	Zarządzanie siecią dostaw jest zintegrowanym zarządzaniem strategicznym, narzędziem używanym do wzmacniania zadowolenia klienta; jego przeznaczeniem jest udoskonalać konkurencyjność i zyskowność
R. Lummus, D. Krumwiede, R.Vokurka	Zarządzanie łańcuchem dostaw zawiera przepływ logistyczny, a także zarządzanie zamówieniami klientów, produkcją, przepływem informacji, umożliwiające integrację i monitorowanie wszystkich procesów w poszczególnych jego ogniwach
M.C. Cooper, D.M. Lambert, J.D. Pagh	Integracja wszystkich kluczowych procesów biznesowych w łańcuchu dostaw jest tym, co nazywamy zarządzaniem łańcuchem dostaw
Ch. Chandra , S. Kumar	Istotą zarządzania łańcuchem dostaw jest stworzenie umiejętności prognozowania popytu, a celem jego integracji jest kierowanie się tym popytem, a nie wielkością produkcji
Globalne Forum Łańcuchów Dostaw	Zarządzanie łańcuchem dostaw polega na integracji kluczowych procesów gospodarczych – od początkowego dostawcy do końcowego użytkownika – dostarczających produkty, usługi i informacje, które dodają wartość klientom i innym interesariuszom

Źródło: Opracowanie na podstawie: D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach", Katowice 2000, s. 108 ; J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw, koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003, s. 46, 34–35; T.M Dudzik, *Różne oblicza partnerstwa*, [w:] *Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI wieku. Materiały Konferencyjne „Logistics 2000"*, Poznań 2000, s. 178; A. Cox, *Power, value and supply chain management*, „Supply Chain Management: An International Journal" 1999, vol. 4, No 4, s.167–175; A.J. Battaglia, G. Tyndall, *Implementing World Class Supply Chain Management*, Penn State University; cyt. za: *Zintegrowany łańcuch dostaw*. Red. K. Rutkowski, SGH, Warszawa 1999, s. 12; R. Lummus, K. Albert, *Supply Chain Management: Balancing the Supply Chain with Costomer Demand*, The Educational and Resource Foundation of APICS, Falls Church, VA 1997; J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 152; L. Giunipero , R. Brand, *Purchasing's Role in Supply*

Chain Management, „International Journal of Logistics Management" 1996, vol. 7, No 1, s. 29–37; R. Lummus, D. Krumwiede, R.Vokurka, *The relationship of logistics to supply management: developing a common industry definition*, „Industrial Management & Data Systems" 2001, vol. 101, No 8, s. 426–432; M.C. Cooper, D.M. Lambert, J.D. Pagh, *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*, „International Journal of Logistics Management" 1997, vol. 8, No 1, s. 1; L. Xu, B. Beamon, *Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms*, „The Journal of Supply Chain Management" 2006, Winter; Ch. Chandra , S. Kumar, *Supply chain management. In theory and practice: a passing fad or a fundamental change*, „Industrial Management & Data Systems" 2000, vol. 100, No 3, s. 100–114; R.N. Sadeh, J. Eriksson, N. Finne, S. Janson, *A Supply Chain Management Game for the Trading Agent Competition*, „Electronic Markets" 2005, Available January, No 24.

Niezależnie od scharakteryzowanych dywergencji w definiowaniu zarządzania łańcuchem dostaw, zawsze występuje potrzeba wypracowania i przyjęcia podstawowych zasad jego funkcjonowania i rozwoju. W określeniu tych zasad istotne są zwłaszcza:

– jawność i zaufanie – wymagane podczas udostępniania uczestnikom łańcucha danych dotyczących popytu, prognoz sprzedaży, harmonogramów produkcji i zamówień oraz innych informacji związanych z fizycznym przepływem produktów i zachowań klientów;

– współdziałanie strategiczne – czyli wspólne planowanie i realizacja procesów logistyczno-marketingowych łańcucha z określeniem miejsca i roli poszczególnych jego ogniw, procesach powstawania produktu, obsługi klientów oraz zadań w czasie trwania akcji promocyjnych;

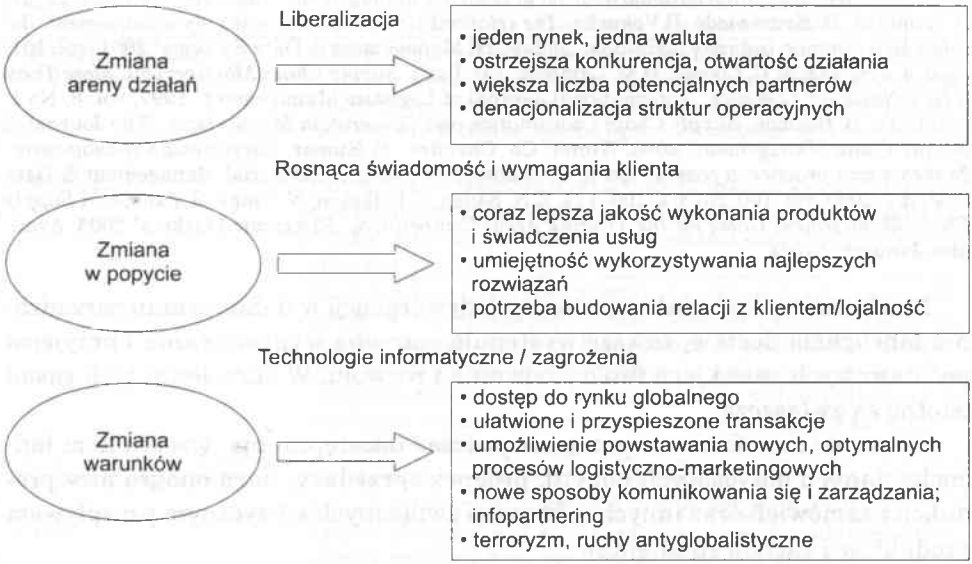
– wzajemność – uzgodnienie zasad podziału ryzyka i ewentualnych korzyści wynikających z podejmowania wspólnych przedsięwzięć oraz odejście od praktyk przerzucania kosztów utrzymania zapasów na dostawców lub odbiorców na rzecz monitorowania i optymalizacji zapasów wzdłuż całego łańcucha;

– kontrola – zwłaszcza w odniesieniu do eliminowania dublujących się i nieskoordynowanych decyzji związanych z powstawaniem produktów, działalnością transportową i magazynową oraz realizacją zamówień.

Akceptacja wymienionych zasad zarządzania łańcuchem dostaw sprzyja łagodzeniu konfliktów między dostawcami, odbiorcami i firmami usługowymi. Ich wdrożenie może stać się przeciwwagą źródeł takich konfliktów, jak konkurencyjność celów, nierównowaga siły przetargowej czy też decyzje podejmowane na podstawie różnych informacji.

5.2. Etapy ewolucji integracji w łańcuchu dostaw

Z punktu widzenia zakresu tematycznego niniejszej pracy istotne wydaje się również prześledzenie problematyki w zakresie koncepcji ewolucji integracji w łańcuchu dostaw. Przesłankami do tego rozwoju są niewątpliwie istotne zmiany w środowisku biznesowym końca XX wieku. Zmiany te w sposób graficzny można ująć jak na rys. 5.1.



Rys. 5.1. Zmiany w środowisku biznesowym końca XX wieku

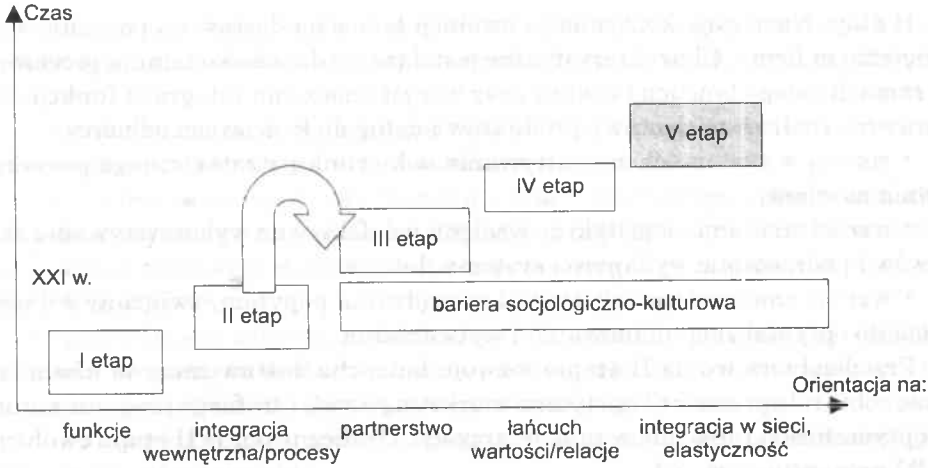
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Wolffgram, *Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia dla rozwoju logistyki w Polsce*, [w:] *Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI wieku. „Logistics 2000". Materiały konferencyjne*, Poznań 2000, s. 126; M. Zineldin, *Total relationship and logistics management*, „International Jurnal of Physical Distribution & Logistics Management" 2004, vol. 34, No 3–4, s. 286–301; J. Arlbjorn, A. Halldorsson, *Logistics knowledge creation: reflections on content, context and processes*, „International Jurnal of Physical Distribution & Logistics Management" 2002, vol. 32, No 1, s. 22–40, K. Dobie, L.M. Glisson, J. Grant, *„Terrorism and the GlobalSupply Chain: Where Are Your Weak Links?*, „Journal of Transportation Management" 2000, vol. 12, No 1, s. 57–66; D. Towill, P. McCullen, *The Impact of Agile Manufacturing on Supply Chain Dynamics*, „The International Journal of Logistics Management" 1999, vol. 10, No 1, s. 86.

W związku z zachodzącymi na rynku omówionymi zmianami[33], również koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw musiała ulec koniecznym przekształceniom. W sposób uproszczony ewolucję łańcucha dostaw w aspekcie powiązań integracyjnych przedstawia rys 5.2.

I etap. Przedsiębiorstwo koncentruje się na rozwoju funkcjonalnym. Doskonalenie łańcucha dostaw następuje poprzez rozwój określonej funkcji wewnętrznej, np. modelu: planowanie–pozyskiwanie zasobów–wykonanie–dystrybucja (nacisk na pozyskiwanie zasobów oraz logistykę).

Korzyści, jakie przedsiębiorstwo uzyskuje z integracji funkcjonalnej, to m.in.: redukcja liczby przewoźników i dostawców usług logistycznych, racjonalizacja oferowanych produktów oraz podniesienie wolumenu sprzedaży. Wadą tego ro-

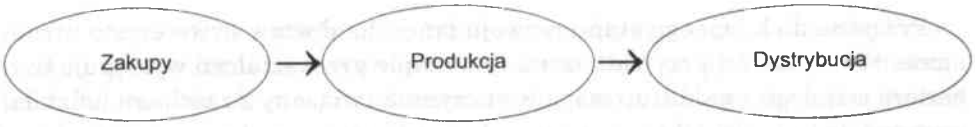
[33] Szczegółowa charakterystyka zmian, zob.: T. Pokusa, *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, Opole 2001, s. 79–86.



Rys. 5.2. Etapy rozwoju koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Świerczek, *Ewolucja koncepcji łańcucha dostaw w aspekcie powiązań interorganizacyjnych*, „Logistyka" 2004, nr 3, cz. 1, s. 22; M.C. Cooper, D.M. Lambert, J.D. Pagh, *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*, „International Journal of Logistics Management" 1997, vol. 8, No 1, s. 1–14; J. Stock, *Marketing myopia revisited: lessons for logistics*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2002, vol. 32, No 1, s. 12–21; R. Oliver-Keith, M. Webber, *Supply Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy*, Outlook 1982; K.L. Croxton, S.J. Garcia-Dastugue, D.M. Lambert, D. Rogers, *The Supply Chain Management: Processes*, „International Journal of Logistics Management" 2001, vol. 12, No 2, s. 12–36.

rodzaju integracji jest brak korzyści z efektu skali w całym przedsiębiorstwie oraz współpracy w obszarach funkcjonalnym i organizacyjnym, przy jednoczesnym braku jakiegokolwiek systemu przetwarzania danych w organizacji[34]. W graficznym ujęciu I etap rozwoju łańcucha dostaw można przedstawić jak na rys. 5.3.

• Szkoła świadomości łańcucha: istnieje łańcuch pomiędzy dostawcą a końcowym odbiorcą, przez który przepływają materiały.



Rys. 5.3. I etap rozwoju łańcucha dostaw – szkoła świadomości łańcucha
Źródło: D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach", Katowice 2000, s. 107.

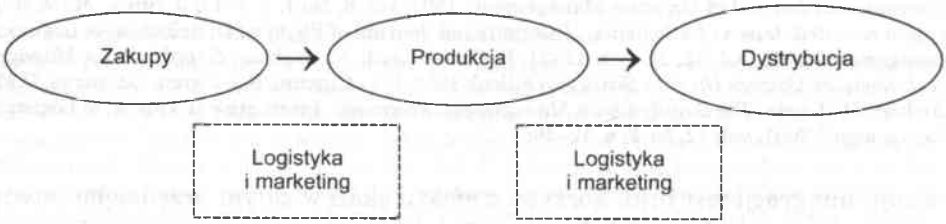
[34] Por. A. Świerczek, *Ewolucja koncepcji łańcucha dostaw w aspekcie powiązań interorganizacyjnych*, (cz. I) „Logistyka" 2004, nr 3, s. 22–23.

II etap. Następuje kontynuacja ewolucji łańcucha dostaw na poziomie wewnętrznym firmy. Charakterystyczne jest dążenie do udoskonalania procesów w ramach całego łańcucha dostaw oraz wzrost znaczenia integracji funkcji, by sprawnie realizować dostawy produktów i usług do końcowego odbiorcy:

- rozwój w systemach zaopatrywania w kierunku strategicznego pozyskiwania zasobów;
- wzrost znaczenia logistyki ze względu na efektywne wykorzystywanie aktywów i podnoszenie wydajności systemu dostaw;
- wzrost znaczenia marketingu i zarządzania popytem, związany z dążeniem do optymalizacji planowania i wytwarzania.

Przedsiębiorstwo na II etapie rozwoju łańcucha dostaw zaczyna uświadamiać sobie rolę procesów logistyczno-marketingowych i trafnego prognozowania w optymalizacji funkcjonowania organizacji. Graficzny obraz II etapu ewolucji SCM prezentuje rys. 5.4.

- Szkoła powiązań (logistyki i marketingu): nacisk kładzie się na powiązania pomiędzy tymi obszarami, w których najistotniejsze są logistyka i marketing.



Rys. 5.4. II etap rozwoju łańcucha dostaw – szkoła powiązań (logistyki i marketingu)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Kisperska-Moroń, Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach", Katowice 2000, s. 107; J. Stock, Marketing myopia revisited: lessons for logistics, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2002, vol. 32, No 1, s. 12–21; J. Min, T. Mentzer, The role marketing. In supply chain management, „International Jurnal of Physical Distribution & Logistics Management" 2000, vol. 30, No 9.

Przejście do kolejnego etapu rozwoju łańcucha dostaw bywa często utrudnione. W większości przypadków na tym etapie przekształceń występuje tzw. bariera socjologiczno-kulturowa, a więc czynnik związany z zasobami ludzkimi wymagający przeprojektowania sposobu myślenia zarządczego, oraz zmiany postrzegania modelu organizacji przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

III etap. Po usunięciu bariery socjologiczno-kulturowej następuje tzw. przesunięcie organizacji w kierunku otoczenia zewnętrznego, a więc firma zaczyna budować sieć biznesową ze starannie wyselekcjonowanymi partnerami, w celu wspólnego realizowania określonych zadań. Partnerzy biznesowi uczestniczą-

cy w łańcuchu dostaw, stosując współczesne narzędzia i techniki współpracy zespołowej, zaczynają odnosić wymierne korzyści ze wzajemnej współpracy poprzez:

• redukcję czasu trwania czynności (zarządzanie czasem) – w tym celu używane są nowoczesne narzędzia komunikacji;

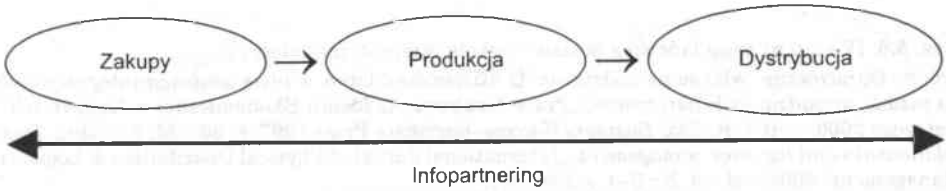
• lepiej dopasowaną ofertę podażową – działy marketingu umożliwiają kluczowym klientom samodzielną konfigurację produktów oraz usług, stwarza się również możliwość wprowadzania innowacyjnych pomysłów dotyczących nowych produktów;

• optymalizację zakresu podaż/popyt – strategicznie pozyskiwane zasoby docierają do ważnych dostawców, którzy z kolei włączani są w procesy planowania i projektowania w obszarach wytwarzania i zaopatrzenia;

• usprawnienie komunikacji i przejrzystość w całym łańcuchu dostaw poprzez m.in. infopartnering.

Graficznie ewolucję III etapu przedstawia rys. 5.5.

• Szkoła infopartneringu: nacisk kładzie się na przepływ informacji pomiędzy uczestnikami łańcucha; przepływ ten może być dwukierunkowy:

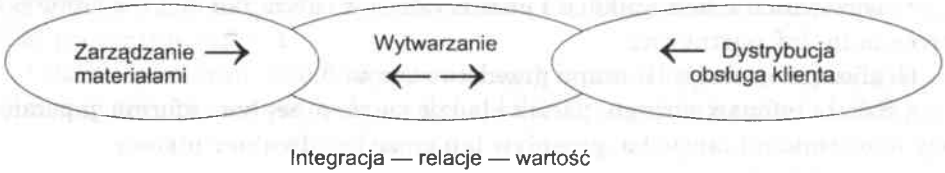


Rys. 5.5. III etap rozwoju łańcucha dostaw – szkoła infopartneringu
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach", Katowice 2000, s. 107; T. Pokusa, *Uwarunkowania sukcesu implementacji infopartneringu w strategii ECR*, „Logistyka" 2000, nr 2; R. Lummus, K. Albert, *Supply Chain Management: Balancing the Supply Chain with Costumer Demand*, The Educational and Resource Foundation of APICS , Falls Church, VA 1997; A.J. Martin, *Infopartnering. The Ultimate Strategy for Achieving Efficient Consumer Response*, John Wiley & Sons, Inc., New York–Singapore–Toronto 1994.

IV etap. Następuje pogłębienie integracji między ogniwami łańcucha. Przedsiębiorstwo uczestniczy w jednej lub kilku sieciach, kreując tzw. konstelacje łańcucha wartości. Partnerzy sieciowi, w celu przekształcenia łańcucha dostaw w łańcuch wartości, zaczynają wykorzystywać takie techniki, jak ABC (*Activity-Based Costing*). Zawiązują się również zespoły zadaniowe ds. rozwiązywania poszczególnych problemów zgłaszanych przez klientów. Na tym poziomie przedsiębiorstwo wprowadza kompleksowe zarządzanie relacjami z dostawcami (współpraca z kluczowymi dostawcami; koncentracja na najistotniejszych kategoriach zakupu; analiza całkowitych kosztów posiadania itd.) oraz zarządzanie relacjami z klientem CRM (konstruowanie i rozwój wspólnych strategii i prio-

rytetów biznesowych zwiększających przychody obydwu stron). Kluczowe dla rozwoju łańcucha dostaw na tym etapie jest zastosowanie nowoczesnych technik zarządczych, bazujących na rozwoju współczesnych technik informatycznych. Stosowanie ich przez partnerów sieciowych umożliwia wspólne projektowanie i wytwarzanie oraz wspólne planowanie, prognozowanie i uzupełnianie zapasów. Następuje więc pogłębienie integracji w obrębie procesów zachodzących w łańcuchu dostaw, a jednocześnie łańcuch dostaw zostaje aktywnie przekształcany w łańcuch tworzenia wartości[35]. Graficznie IV etap ewolucji łańcucha dostaw zaprezentowany jest na rys. 5.6.

• Szkoła integracyjno-relacyjna: nacisk kładzie się na procesy i relacje oraz na myślenie procesowe i integracyjne



Rys. 5.6. IV etap rozwoju łańcucha dostaw – szkoła integracyjno-relacyjna
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach", Katowice 2000, s. 107; A. Cox, *Business Success*, Earlsgate Press 1997, s. 207; M. Zineldin, *Total relationship and logistics management*, „International Jurnal of Physical Distribution & Logistics Management" 2004, vol. 34, No 3–4, s. 286–301.

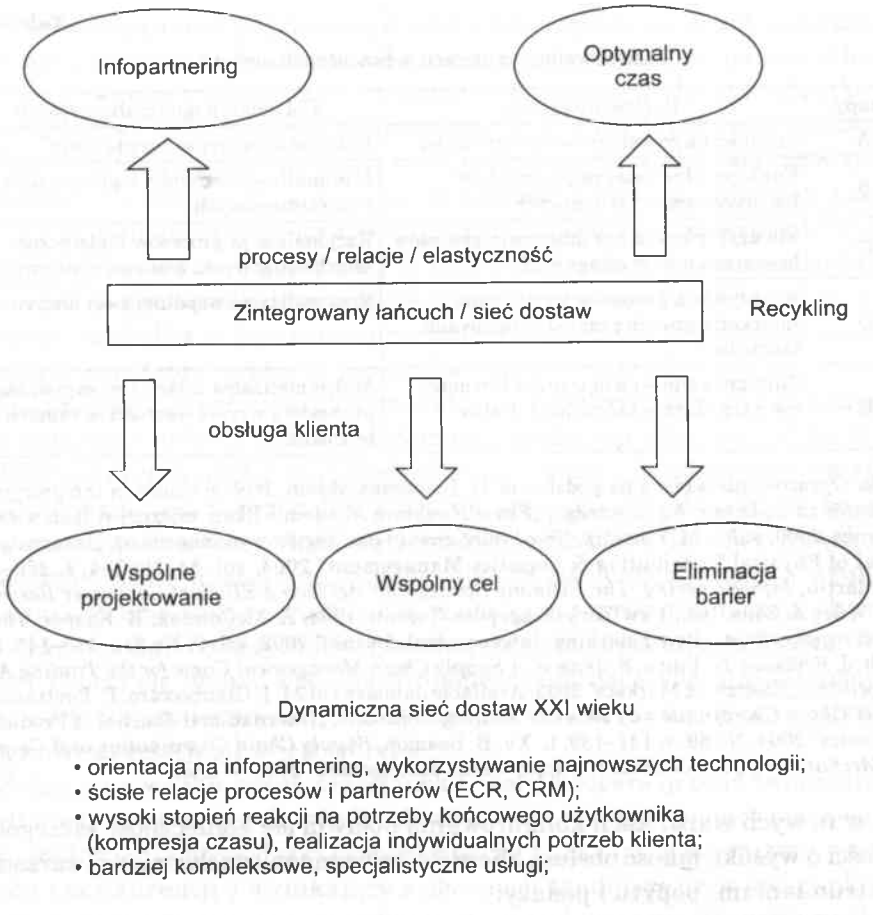
V etap. Jest najbardziej zaawansowany w ewolucji łańcucha dostaw; to integracja firm w obrębie globalnych sieci, związana z realizacją w jak najkrótszym czasie wspólnego celu; w zdobywaniu pozycji lidera na rynku stosowane są supernowoczesne technologie; to sterowany popytem jednorodny ciąg kładący nacisk zarówno na relacje, jak i na procesy, elastyczność, infopartnering, recykling, a przede wszystkim obsługę klienta.

Reasumując: współczesny łańcuch dostaw to szybki i elastyczny system powiązany i kierowany przez mechanizm wyboru klientów, ukierunkowany przede wszystkim na osiąganie najwyższego ich zadowolenia i zysku przedsiębiorstw tworzących ten łańcuch[36]. Głównym więc celem współpracy ogniw łańcucha dostaw jest, jak już wspomniano, osiąganie dzięki integracji i koordynacji wysokiej efektywności poszczególnych przedsiębiorstw i ich sieci jako całości oraz optymalizacja wartości dodanej przez wszystkie ogniwa łańcucha do oczekiwanego

[35] Por.: A. Cox, *Business Success*, Earlsgate Press, 1997, s. 207; A. Świerczek, *Ewolucja koncepcji...*, op.cit., s. 24.

[36] J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem...*, op.cit., s. 16.

przez klienta produktu. Graficznie koncepcję współczesnego zintegrowanego łańcucha dostaw można więc przedstawić jak na rys. 5.7.



Rys. 5.7. Współczesny zintegrowany łańcuch dostaw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Wizner, A. Pająk, M. Stasica, *Integracja w łańcuchu dostaw*, [w:] *Nowoczesne tendencje w logistyce. Materiały I Konferencji Naukowej w Węgierskiej Górce 2002*, ATH, Bielsko-Biała 2003, s. 22; J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw, koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003, s. 17; D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach", Katowice 2000, s. 107; W.W. Dybska, W.I. Sergiejew, *Trudności w rozwoju logistyki zintegrowanej i zarządzania łańcuchami dostaw w Rosji*, [w:] *Materiały konferencyjne „Logistics 2002"*, ILiM, Poznań, s. 159–164.

Dotychczasowe rozważania nad istotą i ewolucją zarządzania łańcuchami dostaw można zsyntetyzować, formułując następujące wnioski:

• istotą rozwijanej od początku lat 80. XX w. idei współdziałania przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw jest podejmowanie decyzji i działań służących

ich integracji oraz koordynowaniu procesów przepływu produktów, informacji i środków finansowych od miejsc pozyskania surowców do miejsc konsumpcji;

Tabela 5.2

Etapy ewolucji integracji w łańcuchach dostaw

Etapy	Poziom integracji	Cel działań optymalizacyjnych
A	Techniczne rozczłonkowane czynności	Lokalne operacyjne rozwiązania
B	Funkcjonalna integracja procesów logistyczno-marketingowych	Minimalizacja kosztów logistycznych i marketingowych
C	Międzyfunkcjonalna integracja procesów logistyczno-marketingowych	Racjonalizacja procesów logistyczno--marketingowych, zasobów i informacji
D	Koordynacja procesów logistyczno--marketingowych pomiędzy ogniwami łańcucha	Racjonalizacja wspólnej sieci dostaw
E	Zintegrowane wewnętrznie i zewnętrznie zarządzanie łańcuchem dostaw	Maksymalizacja całkowitej sprawności procesów i wzrost wartości w ramach łańcucha

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach", Katowice 2000, s. 58; M. Zineldin, *Total relationship and logistics management*, „International Jurnal of Physical Distribution & Logistics Management" 2004, vol. 34, No 3–4, s. 286–301; A.J. Martin, *Infopartnering. The Ultimate Strategy for Achieving Efficient Consumer Response*, John Wiley & Sons, Inc., New York–Singapore–Toronto 1994; K. McCormak, K. Kasper, *The extended supply chain*, „Benchmarking: International Journal" 2002, vol. 9, No 2, s. 133–145, R.N. Sadeh, J. Eriksson, N. Finne, S. Janson, *A Supply Chain Management Game for the Trading Agent Competition*, „Electronic Markets" 2005, Available January No 24; I. Giannoccaro, P. Pontrandolfo, *Supply Chain Coordination by Revenue Sharing Contracts*, „International Journal of Production Economics" 2004, No 89, s. 131–139; L. Xu, B. Beamon, *Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms*, „The Journal of Supply Chain Managemen" 2006, Winter.

• w nowych warunkach konkurowania pojawia się konieczność szczególnej dbałości o wysoką jakość obsługi klientów, co wymaga synchronizacji zarządzania strumieniami popytu i podaży;

• nadrzędnym celem zarządzania łańcuchami dostaw jest podnoszenie sprawności efektywności przepływu w celu uzyskania dodatkowej wartości produktów, usług i informacji, co przyczynia się do powstania przewagi konkurencyjnej ich uczestników i klientów oraz jest korzystne dla wszystkich pozostałych interesariuszy;

• wspólnie podejmowane decyzje i działania w łańcuchach dostaw rozpoczynają się już na etapie powstawania produktów i planowania popytu, a kończą na realizacji zamówień i obsłudze klientów po dokonanej transakcji, mogą wiec dotyczyć różnych obszarów, a zwłaszcza logistyki i marketingu, informacji, prac badawczo-rozwojowych, zarządzania produkcją;

• w rzeczywistości łańcuchy dostaw bardziej przypominają sieci dostaw, w których związki miedzy partnerami mogą mieć różny charakter.

5.3. Formy i poziomy integracji w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Zaprezentowane w poprzedniej części pracy poglądy na temat koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw w znacznej mierze opierają się na potrzebie integracji procesów logistyczno-marketingowych w nim zachodzących jako warunku poprawy efektywności i poziomu obsługi klienta. Wychodząc z koncepcji interpretacji SCM, przedstawionej m.in. przez autora, wydaje się, że w sposób zasadniczy akcentuje ona możliwości w zakresie kreowania wartości dodanej łańcucha i osiągania przewagi konkurencyjnej. Ujęcie to stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań i pogłębionych badań, których podstawą jest potrzeba identyfikacji przesłanek determinujących tę integrację. Wynika to m.in. z niezgodności poglądów w literaturze przedmiotu na temat szczegółowych procedur służących osiąganiu wyższych poziomów współdziałania[37].

Dla procesów integracyjnych w zarządzaniu łańcuchem dostaw fundamentalnego znaczenia nabiera problem podejmowania decyzji. Dlatego decyzje w nim zachodzące muszą ulegać systematycznemu scalaniu. Ich integracja w sferze SCM osiągana jest poprzez dekompozycję strategii globalnej firmy na decyzje strategiczne we wszystkich logistycznych oraz marketingowych funkcjach przedsiębiorstwa, narzucając jednolity sposób myślenia i jednolitą strukturę działania. W ogniwach łańcucha dostaw następuje opracowanie różnych procesów oraz strategii łączących je w globalną strategię działania łańcucha. W ten sposób tworzy się ogólną, wspólną strategię, obejmującą wszystkich partnerów w łańcuchu, która jednocześnie pozwala sprawnie kształtować oraz zarządzać wzajemnymi relacjami w jego obrębie.

Jedną z najważniejszych przesłanek trwałej kooperacji oraz tworzenia ścisłych więzi integracyjnych w łańcuchach dostaw jest postępujący proces umiędzynarodowienia gospodarki (konsekwencja działania mechanizmu wolnego rynku i konkurencji) wynikający z obecnych tendencji oraz uwarunkowań w rozwoju nowoczesnego przemysłu i postępu technicznego. Rozwój współczesnych gospodarek jest możliwy dzięki jednoczesnemu rozwojowi wielu uzupełniających dziedzin, dostarczających niezbędnych półfabrykatów, surowców, maszyn itd. Równoczesne rozwijanie wszystkich powiązanych ze sobą gałęzi gospodarczych w jednym kraju jest nieefektywne z ekonomicznego punktu widzenia (generuje wysokie koszty), w związku z tym konieczne jest tworzenie sieci wzajemnie powiązanych ze sobą wyspecjalizowanych przedsiębiorstw.

Za podstawowy warunek tworzenia, integracji i rozwoju łańcucha dostaw przyjmuje się partnerstwo, które należy rozumieć jako kształtowanie stosunków gospodarczych między jego ogniwami na zasadach zaufania, podziału ryzy-

[37] A. Cox, *Business Success...*, op.cit., s. 59; J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem...*, op.cit., s. 59; L. Giunipero, R. Brand, *Purchasing's Role*, op.cit., s. 29–37.

ka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej. Ponieważ zagadnienie integracji nie jest pojęciem jednorodnym, stąd też klasyfikacja jej form uwzględnia różne kryteria (rys. 5.8).

Według kryteriumczasu →
- partnerstwo krótkookresowe (operacyjne);
- partnerstwo długookresowe (strategiczne);

Według kryterium czasu oraz intensywności i zakresu więzi →
- typ I – współpraca krótkotrwała, ograniczony zakres koordynacji działań i planowania; obejmuje jeden zakład lub jeden obszar funkcjonalny partnerów;
- typ II – przejście od koordynacji do integracji działań; obejmuje wiele zakładów i obszarów funkcjonalnych partnerów, długi, ale ściśle wyznaczony okres trwania partnerstwa;
- typ III – to znaczny poziom integracji operacyjnej; partner postrzegany jest jako część własnej organizacji, czas trwania więzi bez określonego terminu zakończenia;

Według trwałości powiązań oraz ich natężenia decyzyjnego →
- I stopień – dostawca i odbiorca nie są dla siebie anonimowi; pewna regularność transakcji i przepływów, brak jakichkolwiek sformalizowanych umów, wzajemne relacje regulowane kodeksem cywilnym;
- II stopień – wzmocnienie cech I stopnia; warunki współpracy uzgodnione w umowie; przykłady tego stopnia: kooperacja, mowy dzierżawy i leasingu, porozumienia kartelowe; współpraca ta często jest nazywana strukturalną formą współpracy;
- III stopień – intensywność współdziałania; firmy powołują jednostki koordynacyjno-decyzyjne, np. wspólne centra usług logistycznych; od tego stopnia tworzą się łańcuchy dostaw;
- IV stopień – jeden wspólny ośrodek decyzyjny, koncentracja i integracja funkcji oraz struktury decyzyjnej; przykład tego stopnia współpracy to koncern (jednostki mają odrębność prawną, autonomię ekonomiczną, swobodę decyzyjną);
- V stopień – fuzja, powstaje jedno zwarte przedsiębiorstwo o złożonej strukturze zakładowej w miejsce kilku odrębnych jednostek.

Rys. 5.8. Klasyfikacja wybranych form integracji w łańcuchach dostaw
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw, koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003, s. 34–35; D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach", Katowice 2000, s. 125–126; S. Fawcett, G. Magnan, *The rhetoric and realisty supply chain integration*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", vol. 32, No 5, 2002, s. 339–361; K. McCormak, K. Kasper, *The extended supply chain*, „Benchmarking: International Journal" 2002, vol. 9, No 2, s. 133–145.

W odniesieniu do form integracji według kryterium czasu należy zauważyć, iż powtarzające się krótkookresowe kontakty – zawierane przez przedsiębior-

stwa w miarę wydłużania się czasu współpracy – mogą rozszerzać się na funkcje związane z powstawaniem oraz wytwarzaniem produktów. Pozytywne efekty krótkookresowej współpracy funkcjonalnej oraz integracji w zakresie procesów z czasem mogą przeradzać się w długookresowe (wieloletnie) partnerstwo. W takim przypadku obie strony uwzględniają w swoich strategiach indywidualne cele partnera, dzielą się zarówno korzyściami, jak i ryzykiem z wykonywanej działalności. Inną klasyfikację form integracji można znaleźć u D.M. Lamberta, M.A. Emmelhainza oraz J.T. Gardnera[38]. Według tych autorów, integrację można sklasyfikować nie tylko według kryterium czasu, ale również według intensywności oraz zakresu więzi gospodarczych występujących między partnerami w łańcuchu dostaw. Jest to klasyfikacja wyróżniająca trzy typy integracji (rys. 5.8), która, jak podkreślają autorzy, nie uwzględnia jednak związków kapitałowych, jakie mogą zachodzić pomiędzy partnerami. Dodają przy tym: „[...] jeżeli obie strony realistycznie oczekują na korzyści z partnerstwa i jeżeli korporacyjne środowiska wydają się być pomocne, wówczas partnerstwo jest zagwarantowane". Nawiązywanie integracyjnych stosunków między odrębnymi – pod względem kapitałowym i organizacyjno-prawnym – podmiotami gospodarczymi nie zawsze musi być korzystne dla wszystkich ogniw łańcucha. Dlatego przy wyborze i tworzeniu określonego typu stosunków partnerskich w łańcuchach dostaw należy przede wszystkim zrozumieć relacje, jakie zachodzą między cechami procesu zakupów a potrzebą ciągłości współpracy i wzajemnego uzależnienia kontrahentów. Stąd też, wbrew upowszechnionym stereotypom, partnerstwo strategiczne nie zawsze jest najefektywniejszym typem związków między dostawcami i odbiorcami. Integracja strategiczna jest najkorzystniejsza przy występowaniu złożonych oraz powtarzalnych transakcji kupna-sprzedaży.

Jeszcze inną interpretację form integracji przedstawiają w swoich pracach D. Kisperska-Moroń czy A. Cox. Według kryterium trwałości powiązań oraz ich natężenia decyzyjnego autorzy wyróżniają pięć stopni współdziałania przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw. W przeważającej mierze są to formy współpracy, które powstają z woli zainteresowanych integracją przedsiębiorstw lub tworzone są w wyniku uzależnienia technicznego bądź ekonomicznego słabszych podmiotów od silniejszego partnera; jest to tzw. hierarchia strukturalnej dominacji[39]. Porównanie form integracji według wymienionego kryterium graficznie przedstawia rys. 5.9.

Formy integracji wyodrębnione w procesie kreowania łańcucha dostaw zależą więc od intensywności więzi, jakie powstają między partnerami – od luźnych związków bezumownych, poprzez koordynacyjne działania w obrębie struktur

[38] D.M. Lambert, M.A. Emmelhainz, J. Gardner, *Developing and Implementing Supply Chain Partnership*, „The International Journal & Logistics Management" 1996, vol. 7, No 2, s. 1–17.

[39] D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji...*, op.cit., s. 126; A. Cox, *Business Success...*, op.cit., s. 208–211.

Integracja →

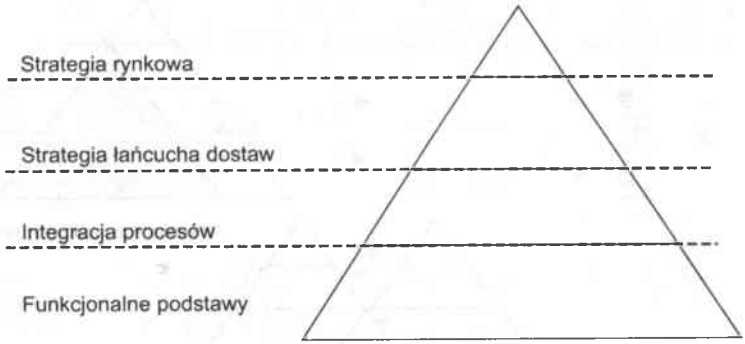
Funkcjonalna				
Strukturalna				
Kooperacyjna			Koncentracyjna	
I bezumowne	II umowne	III koordynacyjne	IV koncentracyjne luźne	V koncentracyjne zwarte
– wymiana wzajemnie dostosowanych świadczeń na zasadach handlowych – wzajemnie zgodne zachowania rynkowe (w sytuacjach konkurencyjności)	– umowy kupna-sprzedaży – umowy kooperacyjne (kooperacja produkcyjna) – inne umowy o współpracy, np. kartelowe – konsorcjum – dzierżawa – leasing – wspólne przedsięwzięcia logistyczne (w tym spółki)	– biura zaopatrzenia – biura zbytu – logistyczne ośrodki branżowe	– przedsiębiorstwo prowadzące – koncern – holding	–przedsiębiorstwo wielozakładowe (np. fuzja)

Rys. 5.9. Formy integracji przedsiębiorstw w procesie zarządzania łańcuchem dostaw
Źródło: D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach", Katowice 2000, s. 129; A. Cox, *Business Success*, Earlsgate Press 1997, s. 208–211.

organizacyjnych, aż po koncentrację grup przedsiębiorstw w wielozakładowe struktury organizacyjne.

Dochodzenie do stosunków partnerskich między różnymi ogniwami łańcucha dostaw jest procesem trudnym, długotrwałym i zazwyczaj wymagającym przejścia przez kilka etapów opisanych wcześniej, mających zwykle odniesienie we właściwych formach integracji (rys. 5.10, 5.11). Początkowy okres dotyczy współpracy transakcyjnej na szczeblu funkcjonalnym przedsiębiorstw. Wyższy poziom stanowi już współpraca procesowa, polegająca na integracji wspólnie realizowanych procesów przez partnerskie przedsiębiorstwa. Ostatni okres to opracowanie i wdrożenie wspólnej strategii łańcucha dostaw. Obejmuje on właściwie wszystkie sfery funkcjonalne zintegrowanych organizacji.

Rozwijanie wzajemnych relacji w ramach współpracy transakcyjnej i procesowej musi z czasem prowadzić do wzrostu zaufania pomiędzy partnerami, które staje się bazą strategicznej współpracy.



Rys. 5.10. Formy powiązań integracyjnych między ogniwami łańcucha dostaw
Źródło: *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie.* Red. K. Rutkowski, Oficyna Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1999, s. 17.

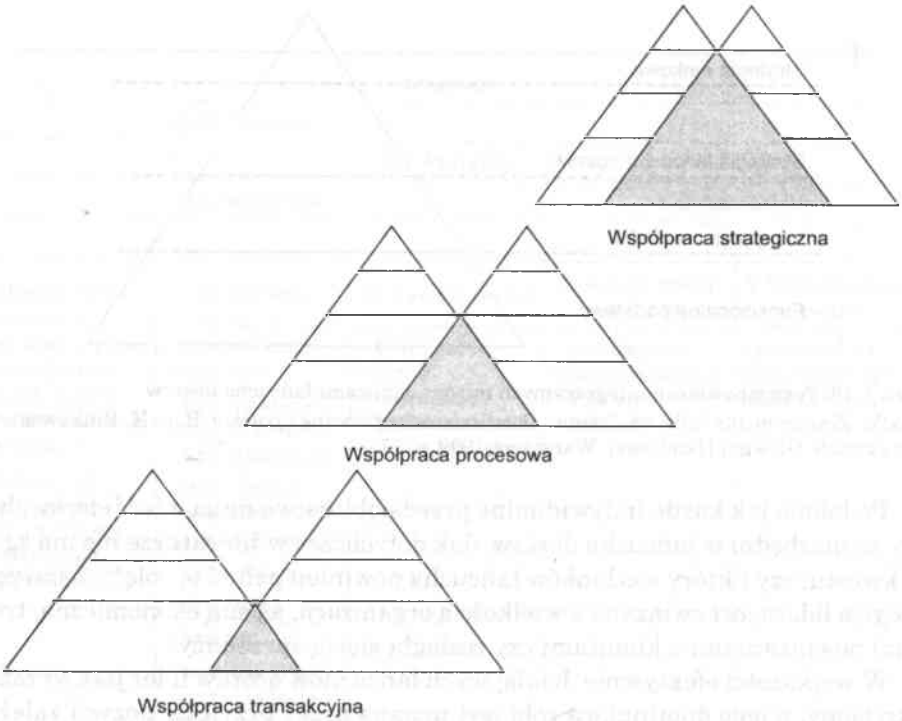
Podobnie jak każde indywidualne przedsiębiorstwo musi mieć liderów, liderzy są niezbędni w łańcuchu dostaw. Jak dotychczas w literaturze nie ma zgody w kwestii, czy i który z członków łańcucha powinien pełnić tę rolę[40]. Zazwyczaj pozycja lidera jest związana z wielkością organizacji, jej siłą ekonomiczną, trwałymi powiązaniami z klientami czy rozległą siecią sprzedaży.

W większości efektywnie działających łańcuchów dostaw lider jest wyraźnie określony, a jego dominująca rola jest uznana przez przyjęcie pozycji zależnej przez pozostałe ogniwa łańcucha. Czasami rola lidera jest także przypisywana przedsiębiorstwu inicjującemu zacieśnienie współpracy łańcucha dostaw, choć w zasadzie trudno sobie wyobrazić, aby rolę tę mogło spełniać ogniwo nieposiadające atutów wymienionych wcześniej. Podstawowym zadaniem przywódcy jest dopilnowanie, aby funkcje niezbędne do logistycznej integracji łańcucha dostaw mogły być należycie wypełniane przez odpowiednie jego ogniwa. Oczywiście, niezbędne jest również stworzenie wizji potencjalnych korzyści płynących z włączenia się w łańcuch dostaw, akceptowanych przez jego członków, co także należy do elementarnych zadań jego architekta (lidera)[41].

Barierą hamującą integrację łańcuchów dostaw jest nadużywanie siły przez liderów, którzy mając na celu wymuszenie niższych cen, często grożą wycofaniem się z zamówień i zerwaniem dalszej współpracy. Istotnym problemem współdziałania jest również kwestia obiektywnego i sprawiedliwego podziału korzyści osiągniętych przez współpracę członków kanału logistycznego. Idealny byłby taki sposób redystrybucji zysku, który pozwoliłby podzielić go proporcjonalnie do poniesionych nakładów. Pomocne może być tutaj zastosowanie metod z zakresu rachunku kosztów procesów (ABC) w całej rozciągłości łańcucha

[40] Por. poglądy autora w pkt 5.2.

[41] D.J. Bowersox, D.J. Closs, *Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill, New York 1996, s. 106.



Rys. 5.11. Rozwój form współpracy partnerskiej między przedsiębiorstwami
Źródło: *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie.* Red. K. Rutkowski, Oficyna Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1999, s. 17.

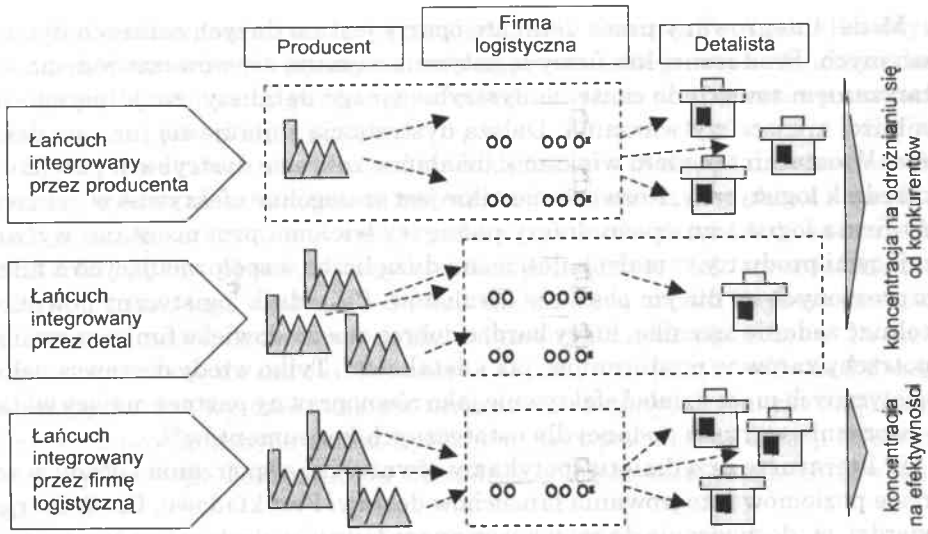
dostaw. Jest to jednak niezwykle trudne zadanie, którego realizacja wymaga długiego czasu[42].

Integracja łańcucha dostaw przejawia się zarówno w scalaniu wszystkich jego ogniw, jak również procesów zachodzących wewnątrz poszczególnych organizacji wchodzących w skład łańcucha. Modelowy łańcuch tworzą trzy rodzaje przedsiębiorstw: producent, dostawca usług logistycznych oraz detalista. Teoretycznie, w zależności od rodzaju stosunków przywódczych, można wyróżnić trzy modele integracji łańcucha dostaw (rys. 5.12)[43]:

1. Model integrowany przez producenta.
2. Model integrowany przez detalistę.
3. Model integrowany przez dostawcę usług logistycznych.

[42] *The Cost to Serve. An ABC Framework for Joint Supply Chain Costing,* IGD Business Publication, Watford 1999, s. 11–5.

[43] *ECR Europe Project facilitated by Roland Berger & Partner, Efficient Replenishment and EDI. Supply Chain Models,* Graphic Impressions, London 1996, s. 19–33.



Rys. 5.12. Modele integracji łańcucha dostaw
Źródło: *ECR Europe Project facilitated by Roland Berger & Partner, Working Three-gether. Transport Consolidation with the Involvement of Logistic Service Providers, phase II,* United Communications, Opvijk 1999, s. 13; R.N. Sadeh, J. Eriksson, N. Finne, S. Janson, *A Supply Chain Management Game for the Trading Agent Competition*, „Electronic Markets" 2005, Available January No 24; I. Giannoccaro, P. Pontrandolfo, *Supply Chain Coordination by Revenue Sharing Contracts*, „International Journal of Production Economics" 2004, No 89, s. 131–139; L. Xu, B. Beamon, *Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms*, „The Journal of Supply Chain Managemen" 2006, Winter.

W pierwszym liderem łańcucha jest producent lub grupa producentów, którzy posiadają wspólne zaplecze – magazyny, środki transportu lub wspólnie zlecane funkcje magazynowo-transportowe firmie logistycznej. Model jest efektywny w sytuacji, gdy producenci mają tych samych odbiorców oraz dostarczają produkty w te same miejsca. Wówczas taki rodzaj konsolidacji pozwala na bardziej wydajne wykorzystanie bazy logistycznej oraz sprawniejszy i szybszy przepływ towarów i informacji w łańcuchu. Możliwa jest również znaczna redukcja kosztów dostaw do odbiorców nieposiadających centrów dystrybucyjnych, którzy wymagają bezpośrednich dostaw do miejsc sprzedaży. Natomiast detalistom posiadającym magazyny centralne, łączone dostawy od kilku producentów pozwalają na utrzymywanie mniejszych zapasów, przy jednocześnie lepszym wykorzystaniu środków transportu. W tym modelu największe korzyści uzyskiwane są w sytuacji, gdy producenci zlokalizowani są blisko siebie i dzieli ich duża odległość od centrum dystrybucyjnego detalisty[44].

[44] *ECR Europe Project facilitated by Roland Berger & Partner, Working Three-gether. Transport Consolidation with the Involvement of Logistic Service Providers, phase II,* United Communications, Opvijk 1999, s. 14.

Model integrowany przez detalistę oparty jest na dużych centrach dystrybucyjnych. Producenci lub firmy logistyczne zajmują się wówczas jedynie dostarczaniem towaru do centrum dystrybucyjnego detalisty, znajdującego się najbliżej miejsca wytwarzania. Dalszą dystrybucją zajmuje się już sam detalista. W ostatnim modelu większość działań w zakresie dystrybucji przejmuje pośrednik logistyczny. Rozwiązanie takie jest szczególnie efektywne w sytuacji, gdy firma logistyczna pośredniczy pomiędzy wieloma producentami wytwarzającymi produkty w małych ilościach i dużą liczbą współpracujących z nimi, rozproszonych na dużym obszarze detalistów. Pośrednik logistyczny powinien spełniać zadanie łącznika, który bardzo dobrze zna środowisko funkcjonowania i potrzeby zarówno producentów, jak i detalistów. Tylko wtedy dostawca usług logistycznych może działać efektywnie jako równoprawny partner mający wkład w tworzenie wartości dodanej dla ostatecznych konsumentów[45].

W literaturze przedmiotu spotykamy również inne spojrzenia i oceny w zakresie poziomów integrowania łańcuchów dostaw. Przykładowo, Ch.C. Poirier twierdzi, iż „dochodzenie do zaawansowanego łańcucha dostaw jest zawsze drogą czteroetapową, składająca się z dwóch poziomów integracji wewnętrznej oraz kolejnych dwóch poziomów integracji zewnętrznej". Nazywa je odpowiednio: zakupy i logistyka, wewnętrzna doskonałość, konstruowanie sieci oraz przywództwo w sektorze, a przejście na kolejny poziom zaawansowania jest zawsze uwarunkowane osiągnięciem poziomu poprzedzającego. Dodaje przy tym, że do najczęściej stosowanych usprawnień na etapie integracji wewnętrznej należą: kompresja czasu w różnych procesach logistyczno-marketingowych, dostosowanie poziomu i asortymentu zapasów do zadań związanych z poprawą obsługi klienta czy też poprawa informacji i minimalizacja biurokracji[46]. Inni autorzy[47] prezentują pięciopoziomowy model integracji łańcucha dostaw (podstawowy, zespoły interfunkcjonalne, zintegrowane przedsiębiorstwo, rozszerzony łańcuch dostaw, społeczności łańcucha dostaw), gdzie osiągnięcie kolejnych etapów uzależnione jest od zastosowania coraz bardziej zaawansowanych technologii informatycznych. Technologie te zmieniają się wraz ze zmianami celów łańcucha i powinny być dostosowane do obowiązujących rozwiązań organizacyjnych i systemów planowania. Zdaniem autorów opisywanego modelu, każdy z prowadzonych rodzajów działalności firmy może się znajdować na innym poziomie integracji łańcucha dostaw. W kontekście analizowanego problemu na uwagę zasługuje również program diagnozy poziomów doskonałości procesu integracji

[45] Ibidem.

[46] Por.: Ch.C. Poirier, *Advanced Supply Chain management*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999, s. 22–39.

[47] Por.: D. Simchi-Levi, P. Kamiński, E. Simchi-Levi, *Designing and Managing the Supply Chain. Concepts, Strategies, and Case Studiem*, Mc Graw-Hill/Irwin, Boston 2000, s. 240–242; K. McCormak, K. Kasper, *The extended supply chain*, „Benchmarking: International Journal" 2002, vol. 9, No 2, s. 133–145.

łańcucha dostaw, opracowany przez firmę A.T. Kaerney[48]. W podejściu tym zaproponowano ocenę etapów doskonalenia procesu integrowania łańcucha dostaw na podstawie oceny podejścia przedsiębiorstw do zarządzania procesami logistycznymi i marketingowymi.

Ujęcie to jest zbieżne z ideą i metodyką badań autora, gdzie tenże aspekt integracji pozostaje w sprzężeniu zwrotnym z etapami doskonalenia zarządzania logistyczno-marketingowego. Przede wszystkim – dzięki dość znacznemu zakresowi badań – przedstawiony kontekst pozwala na wielokryterialną diagnozę łańcucha i jego ogniw, a jednocześnie zawiera aspekt logistyczno-marketingowy, przewijający się w większości analizowanych płaszczyzn. To może stanowić podstawę do zakwalifikowania owej diagnozy jako metody do dalszego rozszerzania analizy doskonalenia zarządzania logistyczno-marketingowego. W ramach prowadzonych analiz wyróżniono trzy poziomy integracji łańcucha dostaw jako etapy doskonalenia zarządzania logistyczno-marketingowego[49] (tab. 5.3).

Tabela 5.3

Poziomy integracji w łańcuchu dostaw w aspekcie doskonalenia zarządzania logistyczno-marketingowego

Obszar	Poziom I	Poziom II	Poziom III
Orientacja na klienta	• traktowanie każdej transakcji precedensowo	• wszyscy klienci traktowani jednakowo • osiąganie wewnętrznych celów • monitorowanie oczekiwań klientów	• zapewnienie zróżnicowanych usług • spełnianie/przewyższanie oczekiwań klientów
Zintegrowane długookresowe planowanie	• planowanie fragmentaryczne • koncentracja na budżecie działu	• filozofia MRP • wąski zakres (np. produkcji) • koncentracja na zapasach • 1–3-letni horyzont	• pełen zakres usług logistycznych • optymalizacja zintegrowanej wartości dodanej • zintegrowane procedury i systemy, np. MRP • 3–5-letni horyzont
Partnerstwo z dostawcami	• sytuacje kryzysowe • spontaniczność • przeciwstawność	• główne kryterium -koszty • liczne źródła • zorientowane na przetargi/konkurencję	• główne kryterium – wyniki/rezultaty • partnerstwo • wspólne doskonalenie

[48] *Logistics Exellence in Europe*, A.T. Kaerney 1993; A.T. Kaerney, *Integrating the Supply Chain*. „Management Reports" 1997, No 42, s. 13.; T. Pokusa, *Jakość i doskonałość logistyczna w zarządzaniu nowoczesną firmą*, [w:] *III Międzynarodowa Konferencja „Logistics'96"*, PTL, Warszawa 1996, s. 159–164.

[49] K. Rutkowski, *Zintegrowany łańcuch...*, op.cit., s. 32.

Tabela 5.3. c.d.

Obszar	Poziom I	Poziom II	Poziom III
Ponadfunkcjonalne planowanie działań operacyjnych	• bieżące • akcyjne (każda transakcja)	• okresowe (np. kwartalne) • oparte na okresie budżetowym	• ciągłość czasowa • integracja wszystkich funkcji
Ustawiczne doskonalenie procesów	• udoskonalanie metodą „naprawiania szkód"	• sformalizowanie procesu • redukcja kosztów • średnia jakość	• ustawiczne doskonalenie poprzez cele • jakość i wydajność
Kompetencje pracowników	• zarząd–pracownicy	• ograniczone zaangażowanie pracowników	• szkolenia • kompetencje • wspólne cele/nagrody
Zintegrowany system IT	• informatyczne przetwarzanie transakcji • brak lub niewystarczająca liczba danych • brak możliwości analitycznych	• okresowe raporty wyników finansowych • dane fragmentaryczne • ograniczone możliwości analiz	• proces planowania wsparty danymi operacyjnymi • łatwy dostęp do wspólnych danych • elastyczne możliwości analiz
Monitorowanie, porównywanie i podejmowanie działań korygujących	• porównanie kosztów z rokiem ubiegłym • koszty jako procent sprzedaży	• koszty a budżet • wzrost produktywności • konkurencyjność usług	• koszty a standard • produktywność a cel • usługi zgodne z oczekiwaniami klientów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.T. Kaerney, *Integrating the Supply Chain*, „Management Reports" 1997, No 42, s. 13; R. White, J. Pearson, *JIT, System integration and customer service*, „International Jurnal of Physical Distribution & Logistics Management" 2001, vol. 31, No 5, s. 313–333; R. Lummus, R. Vokurka, *Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines*, „Industrial Management & Data Systems" 1999, No 1, s. 11–17; D.M. Lambert, M.A. Emmelhainz, J. Gardner, *Developing and Implementing Supply Chain Partnership*, „The International Journal & Logistics Management" 1996, vol. 7, No 2, s. 1–17; K. McCormak, K. Kasper, *The extended supply chain*, „Benchmarking: International Journal" 2002, vol. 9, No 2, s. 133–145; Ch.C. Poirier, *Advanced Supply Chain management*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999, s. 22–39; E. Wolfgram, *Najnowsze trendy w rozwoju logistyki, szanse i zagrożenia dla rozwoju logistyki w Polsce*, [w:] *Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI wieku. „Logistics 2000". Materiały konferencyjne*, t. 1, LiM, Biblioteka Logistyka, Poznań 2000, s. 132–135.

• Poziom I – tradycyjny (słabe wyniki w doskonaleniu procesu integracji). Charakteryzuje się: nierynkowym podejściem do klienta, bazowaniem na ocenie pojedynczych transakcji, brakiem długofalowego planowania, sztywnymi podziałami funkcjonalnymi bez uzgodnień między działami, traktowaniem dostawcy jako konkurenta i podejmowaniem współpracy jedynie w sytuacjach kryzysowych, wprowadzaniem zmian w procesach tylko w przypadku powstania szkody, konfliktami pracowników z kierownictwem, złym obiegiem informacji oraz ograniczonym zakresem kontroli (ocena kosztów jedynie w porównaniu do obrotu).

• Poziom II – funkcjonalny (średnie wyniki). Odznacza się: usprawnianiem poszczególnych funkcji i próbami integracji pojedynczych procesów w obrębie łańcucha, orientowaniem się na sprostanie wymagań klientów przez obserwację ich oczekiwań, ale w ograniczonym zakresie (jednakowe traktowanie wszystkich klientów, skupienie na celach wewnętrznych), niedaleko wybiegającym w przód planowaniem, koncentrowaniem się na zapasach, podejmowaniem współpracy w łańcuchu głównie z powodu obniżki kosztów lub ograniczenia konkurencji, okresowym planowaniem operacyjnym, próbą formalizacji procesów i redukcją ich kosztów przy średniej jakości, ograniczonym zaangażowaniem pracowników, fragmentarycznym zbieraniem danych, orientacją na wzrost produktywności i konkurencyjność usług.

• Poziom III – zintegrowany (przedsiębiorstwa wiodące, liderzy). Osiągają go organizacje w pełni zorientowane na zarządzanie więziami z klientami i wszystkimi partnerami w sieci, i jest on uważany za etap doskonałości zarządzania logistyczno-marketingowego. Doskonałość ta wyraża się kolejno w[50]:

a) partnerskiej orientacji na klientów – ciągłe rozpoznawanie oczekiwań i potrzeb klientów, a nawet ich prześcignięcie, przez proaktywne oraz antycypacyjne określanie wymagań i celów klientów, różnicowanie usług i dążenie do osiągnięcia wspólnych korzyści w procesie kooperatywnej komunikacji;

b) zintegrowanym planowaniu długoterminowym – stosowanie różnych pod względem rozpiętości czasowej, nawet wybiegających daleko w przyszłość (np. 10 lat) prognoz opartych na systemach wspomagania planowania, odpowiednich do przewidywanego czasu trwania związku z klientem, planowanie dla wszystkich działów w przedsiębiorstwie przy priorytetowym traktowaniu zintegrowanych strategii logistyczno-marketingowych, rzeczywista orientacja na optymalizację wartości dodanej w całym łańcuchu;

c) ścisłym partnerstwie z dostawcami – aktywna współpraca w łańcuchu dostaw, począwszy od jego pierwszych faz, intensywna wymiana informacji, podejmowanie współpracy, której podstawą jest chęć wspólnego doskonalenia i oferowanie jak najwyższej wartości klientom (orientacja na wyniki);

d) zintegrowanym planowaniu operacyjnym – objęcie ciągłym procesem planowania wszystkich funkcji przedsiębiorstwa oraz integracja planowania operacyjnego z średniookresowym i długoterminowym (zorientowanym na klientów);

e) stałym doskonaleniu – proces permanentnego doskonalenia jest sformalizowany, wspierany przez najwyższy szczebel kierowniczy, obejmując kryterium jakości i produktywności;

f) partycypacji pracowników w zarządzaniu – przenoszenie odpowiedzialności i kompetencji „w dół" hierarchii organizacyjnej (przy uwzględnieniu wszyst-

[50] Por. H.-Ch. Pfohl, *Zarządzanie logistyką...*, op.cit., s. 62; *Zintegrowany łańcuch dostaw...*, op.cit., s. 29.

kich pracowników), stosowanie stałych szkoleń i programów treningowych podnoszących kwalifikacje, wyznaczanie wspólnych celów i nacisk na budowanie więzi z klientami;

g) zintegrowanych systemach informacyjnych i informatycznych (IT) – integracja systemów IT obejmuje wszystkie działy funkcjonalne oraz punkty połączeń z klientami i dostawcami, zapewniając niezbędne dane operacyjne dla procesów planowania, realizacji procesów i ich kontroli, stosowanie wspólnych z partnerami baz danych, łatwa komunikacja i optymalny obieg informacji w łańcuchu dostaw;

h) zintegrowanym procesie kontroli i sterowania procesami – orientacja na minimalizację i szybkie rozwiązywanie konfliktów: celów, kosztów, jakości i czasu, aktywne stosowanie marketingowo-logistycznego *controllingu*, odnoszenie kosztów do standardów ustalonych zgodnie z oczekiwaniami klientów, ocena produktywności procesów według kryterium celowości. Doskonałość, w ujęciu A.T. Kearney, opiera się na ocenie poziomu integracji w zarządzaniu łańcuchem dostaw, a głównym warunkiem sukcesu jest ścisła współpraca w całym układzie tworzenia i dostarczania wartości klientom i poszczególnym przedsiębiorstwom – ogniwom łańcucha. Istotną rolę przypisuje się więc tu procesom logistycznym oraz procesom marketingowym, postrzeganym jako całościowy system zapewniający informacje oraz optymalizujący wartości dla klienta i komunikację w całym łańcuchu.

Na zakończenie należy stwierdzić, iż zmiany, jakie zachodziły i nadal zachodzą w organizacjach, są wyrazem reakcji przedsiębiorstw na zmieniającą się sytuację rynkową, postęp technologiczny oraz powstawanie nowych globalnych rynków zbytu. Dlatego postęp procesów integracyjnych zachodzących w zarządzaniu łańcuchem dostaw wydaje się być zjawiskiem stałym oraz nieuchronnym.

Literatura

Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998.

Anderson W., *Market Behavior and Executive Action*, Homewood 1957.

Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1999.

Blaik P., Matwiejczuk R., Pokusa T., *Integracja marketingu logistyki – wybrane problemy*, Politechnika Opolska, Opole 2005.

Bowersox D.J., Closs D.J., *Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill, New York 1996.

Chandra Ch., Kumar S., *Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change*, „Industrial Management & Data Systems" 2000, vol. 100, No 3.

Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London 1992.

Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1992.

Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh J.D., *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*, „International Journal of Logistics Management" 1997, vol 8, No 1.

Copacino W., *Supply Chain Management: The basics and Beyond*, The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management 1997.

Cox A., *Business Success*, Earlsgate Press 1997.

Cox A., *Power, value and supply chain management*, „Supply Chain Management: An International Journal" 1999, vol. 4, No 4.

Coyle J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.

Croxton K.L., Garcia-Dastugue S.J., Lambert D.M., Rogers D., *The Supply Chain Management: Processes*, „International Journal of Logistics Management" 2001, vol. 12, No 2.

ECR Europe Project facilitated by Roland Berger & Partner, Efficient Replenishment and EDI. Supply Chain Models, Graphic Impressions, London 1996.

ECR Europe Project facilitated by Roland Berger & Partner, Working Three-gether Transport Consolidation with the Involvement of Logistic Service Providers, phase II, United Communications, Opvijk 1999.

Fawcett S., Magnan G., *The rhetoric and realisty supply chain integration*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2002, vol. 32, No 5.

Forrester J., *Industrial Dynamics. A Major Breakthrough for Decision Makers*, „Harvard Business Review" 1958, No 7–8.

Forrester J., *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge 1961.

Giannoccaro I., Pontrandolfo P., *Supply Chain Coordination by Revenue Sharing Contracts*, „International Journal of Production Economics" 2004, No 89.

Giunipero L., Brand R., *Purchasing's Role in Supply Chain Management*, „International Journal of Logistics Management" 1996, vol. 7, No 1.

Graves S., Willems S., *Optimizing Strategic Safety Stock Placement in Supply Chains*, „Manufacturing and Service Operations Management" 2000, vol. 2, No 1.

Hansmann F., *Optimal Inventory Location and Control in Production and Distribution Networks*, „Operations Research" 1959, vol. 7, No 4.

Helms M., Ettkin L.P., Chapman S., *Supply Chain Forecasting – Collaborative Forecasting Supports Supply Chain Management*, „Business Process Management Journal" 2000, vol. 6, No 5.

Hoover Jr. W.E., Eloranta E., Holmstrom J., Huttunen K., *Managing the Demand-Supply Chain. Value Innovations for Customer Satisfaction*, John Wiley & Sons, New York 2001.

Jarillo J., *Strategic Networks: Creating the Borderless Organisation*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1995.

Kaerney A.T., *Integrating the Supply Chain*, „Management Reports" 1997, No 42.

Kisperska-Moroń D., *Konflikty w łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1999, nr 2.

Kisperska-Moroń D., *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000.

Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J., *Developing and Implementing Supply Chain Partnership*, „The International Journal & Logistics Management" 1996, vol. 7, No 2.

Lambert D., Pohlen T., *Supply Chain Metrics*, „The International Journal of Logistics Management" 2001, vol. 12, No 1.

Levitt T., *Marketing myopia*, „Harvard Business Review" 1960, vol. 38, No 4.

Logistics Exellence in Europe, 1993, A.T. Kaerney.

Lummus R., Albert K., *Supply Chain Management: Balancing the Supply Chain with Costomer Demand*, The Educational and Resource Foundation of APICS , Falls Church, VA 1997.

Lummus R., Krumwiede D., Vokurka R., *The relationship of logistics to supply management: developing a common industry definition*, „Industrial Management & Data Systems" 2001, vol. 101, No 8.

McCormak K., Kasper K., *The extended supply chain*, „Benchmarking: International Journal" 2002, vol. 9, No 2.

Monczka R., Morgan J., *What's Wrong with Supply Chain Management?*, „Purchasing" 1997, vol. 122, No 1.

Novack R., Rinehart L., Wells M., *Rethinking Concept Foundations in Logistics Management*, „Journal of Business Logistics" 1992, vol. 13, No 2.

Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.

Oliver-Keith R., Webber M., *Supply Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy*, Outlook 1982.

Pfohl H.-Ch., *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, Biblioteka Logistyka, IliM, Poznań 1998.

Poirier Ch.C., *Advanced Supply Chain management*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999.

Pokusa T., *Jakość i doskonałość logistyczna w zarządzaniu nowoczesną firmą*, [w:] *III Międzynarodowa Konferencja „Logistics '96"*, PTL, Warszawa 1996.

Pokusa T., *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, Opole 2001.

Rutkowski K., *Producent i detalista w zintegrowanym łańcuchu dostaw*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.

Sadeh R.N., Eriksson J., Finne N., Janson S., *A Supply Chain Management Game for the Trading Agent Competition*, „Electronic Markets" 2005, Available January No 24.

Simchi-Levi D., Kamiński P., Simchi-Levi E., *Designing and Managing the Supply Chain. Concepts, Strategies and Case Studiem*, Mc Graw-Hill/Irwin, Boston 2000.

Sjostrand S.E., *On the Rationale behind „Irrational" Institutions*, „Journal of Economic Issues" 1992, vol. 26, No 4.

Stadtler H., Kilger Ch., *Supply Chain Management and Advanced Planning Concepts Models, Software and Case Studies*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg–New York 2000.

Stevens G.C., *Integration of the Supply Chain*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 1989, vol. 19, No 8.

Stock J., *Marketing myopia revisited: lessons for logistics*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2002, vol. 32, No 1.

Świerczek A., *„Ewolucja koncepcji łańcucha dostaw w aspekcie powiązań interorganizacyjnych*, „Logistyka" 2004, nr 3 (cz. 1).

The Cost to Serve. An ABC Framework for Joint Supply Chain Costing, IGD Business Publication, Watford 1999.

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

Witkowski K., *Koordynacja łańcucha dostaw w wielozakładowym przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1998, nr 9.

Xu L., Beamon B., *Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms*, „The Journal of Supply Chain Managemen" 2006, Winter.

Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie. Red. K. Rutkowski, Oficyna Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1999.

Rafał Matwiejczuk

Rozdział 6
Kluczowe procesy logistyczno-marketingowe determinujące rozwój wiedzy przedsiębiorstwa o rynku

6.1. Uwarunkowania rozwoju wiedzy przedsiębiorstwa o rynku

Podstawowy warunek właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa w relacjach z partnerami rynkowymi stanowi jego wiedza o rynku. Konieczność jej stałego rozwoju wiąże się przede wszystkim z identyfikacją celów działalności przedsiębiorstwa oraz opracowywaniem odpowiednich strategii umożliwiających ich realizację. Wiedza o rynku jest również niezbędna do właściwego sformułowania i wdrożenia programów operacyjnych, stanowiących „rozpisanie" działań strategicznych na konkretne zadania.

Istotną rolę w rozwoju wiedzy o rynku w przedsiębiorstwie pełnią procesy logistyczne oraz procesy marketingowe. Zarówno logistyka, jak i marketing wiążą się z koniecznością przyjęcia przez przedsiębiorstwa orientacji rynkowej. Orientacja rynkowa obejmuje przede wszystkim[1]:

– gromadzenie (na poziomie całej organizacji) wiedzy rynkowej dotyczącej obecnych i przyszłych klientów;

– rozpowszechnianie jej w ramach organizacji;

– reagowanie na sygnały rynkowe.

---

[1] P. Blaik, T. Pokusa, J. Kaczmarek, W. Potwora, D. Potwora, S. Kauf, A. Bruska, R. Matwiejczuk, *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*. Red. nauk. M. Duczmal, T. Pokusa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Uniwersytet Opolski w Opolu, Opole 2002, s. 31. Szerzej na temat orientacji rynkowej zob.: A. Kohli, B. Jaworski, *Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications*, „Journal of Marketing" 1990, No 4, s. 1–18.

Można, co prawda, zaobserwować czasami przejawy zastosowań koncepcji logistyki i/lub marketingu przez przedsiębiorstwa nie przyjmujące w swojej działalności orientacji rynkowej, lecz zazwyczaj trudno jest wówczas mówić o wykorzystywaniu szeregu potencjałów tkwiących w koncepcjach logistyki i marketingu, a tym bardziej w koncepcji zintegrowanego zarządzania logistycz no-marketingowego. Przykładowo, marketing – zdaniem L. Garbarskiego, I. Rutkowskiego i W. Wrzoska – nie rozwija się w każdych warunkach rynkowych, lecz jedynie wtedy, gdy warunki te umożliwiają wykształcenie się orientacji rynkowej w działaniu przedsiębiorstw[2]. Logistyka natomiast może w znaczącym stopniu wspierać orientację rynkową przedsiębiorstw, co wiąże się z zastosowaniem koncepcji zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego[3]. Dzięki wykorzystaniu potencjałów logistyki i marketingu można m.in. efektywnie rozwijać wiedzę przedsiębiorstwa o rynku.

Wiedza o rynku, jaką dysponuje przedsiębiorstwo, może być rozpatrywana w dwóch ujęciach:

– podmiotowym;
– przedmiotowym.

W ujęciu podmiotowym obejmuje informacje dotyczące szeroko rozumianych zasobów oraz potencjałów (umiejętności, możliwości) przedsiębiorstwa, preferencji klientów, zasobów i umiejętności oraz sposobów postępowania konkurentów czy też zasobów i możliwości oraz sposobów zachowań dostawców i odbiorców (pośredników).

W ujęciu przedmiotowym wiąże się przede wszystkim z informacjami dotyczącymi wielkości, struktury i zmian popytu, wielkości obecnych i prognozowanych przychodów ze sprzedaży (zarówno produktów przedsiębiorstwa, jak i konkurentów), wielkości i struktury realizowanych dostaw czy też dystrybucji.

Podmiotowy aspekt wiedzy o rynku wskazuje przede wszystkim na jej charakterystyki jakościowe, związane z opisem postępowania (aktualnego i przewidywanego) poszczególnych podmiotów rynkowych; natomiast przedmiotowy aspekt posiada w głównej mierze charakter ilościowy, związany z możliwością skwantyfikowanego ujęcia procesów zachodzących na rynku (realizowanych przez podmioty rynkowe).

Wśród podstawowych „obszarów" strategicznej analizy sytuacji, związanej w pierwszej kolejności z gromadzeniem, a następnie z rozwojem wiedzy o rynku można wskazać[4]:

---

[2] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 31.

[3] Zob.: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 222.

[4] Zob. np.: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 36; R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 39 i nn.; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 46.

– analizę przedsiębiorstwa – koncentruje się na dwóch podstawowych źródłach przewagi konkurencyjnej, tj. analizie zasobów oraz analizie potencjałów (umiejętności, możliwości) przedsiębiorstwa;

– analizę rynku – obejmuje: preferencje i postępowania klientów, zamierzenia i postępowanie konkurentów, a także odnosi się do zachowań dostawców, odbiorców czy też kooperantów przedsiębiorstwa;

– analizę otoczenia makroekonomicznego (rys. 6.1).

Analiza przedsiębiorstwa wiąże się w głównej mierze z rozpoznaniem endogenicznych czynników determinujących rozwój wiedzy o rynku, wpływających na pozycje rynkową i konkurencyjną przedsiębiorstwa, możliwości zdobycia i utrzymania jego przewagi konkurencyjnej na rynku czy też osiągnięcie sukcesu rynkowego.

Z kolei analiza rynku (klientów, konkurentów, dostawców, pośredników, kooperantów itp.) oraz analizy trendów, tendencji i zjawisk występujących w otoczeniu makroekonomicznym powinny umożliwiać rozpoznanie egzogenicznych czynników determinujących rozwój wiedzy przedsiębiorstwa o rynku, służących ocenie szeroko rozumianej atrakcyjności sektora, jego potencjałów rozwoju, wzrostu pojemności i chłonności rynku czy też ogólnych kierunków jego rozwoju i przewidywanych w tym zakresie zmian.

Istotna dla właściwego rozwoju wiedzy o rynku analiza przedsiębiorstwa obejmuje przede wszystkim zasoby, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo oraz umiejętności ich wykorzystania. J. Rokita, powołując się na J.B. Barney'a, przedstawia następujące kryteria, na podstawie których można przeprowadzić analizę zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa[5]:

– kryterium wartości – związane z oceną przydatności zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa warunkujących właściwą reakcję na szanse i zagrożenia powstające w otoczeniu;

– kryterium rzadkości – rozumiane jako unikalność zasobów i zdolności przedsiębiorstwa w porównaniu z konkurentami;

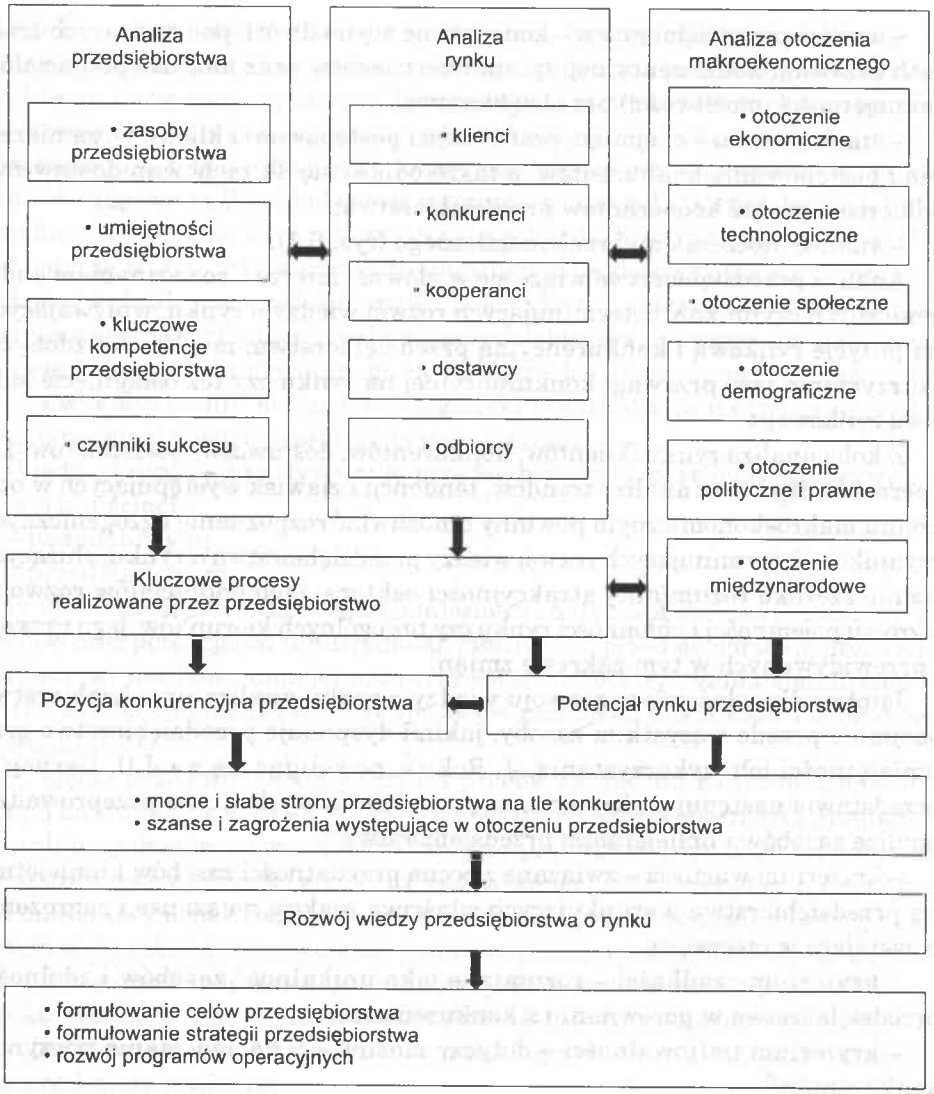
– kryterium imitowalności – dotyczy możliwości naśladowania poczynań konkurentów[6].

– kryterium zdolności organizacyjnych – określa działania i cel wykorzystania posiadanych zasobów oraz umiejętności w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

---

[5] Zob. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 148–149.

[6] Metodą pomocną w naśladowaniu rozwiązań stosowanych przez konkurentów jest tzw. *benchmarking*. Na ten temat zob. np.: D. Kisperska-Moroń, *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2002, s. 9–20; *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 150–152; K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 37–39.



Rys. 6.1. Proces rozwoju wiedzy przedsiębiorstwa o rynku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 33 i nn.; R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 39 i nn.

Analiza posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i umiejętności przeprowadzona z uwzględnieniem wymienionych czterech kryteriów znana jest pod nazwą metody VRIO[7]. Jak podkreśla K. Obłój, cenne, rzadkie i trudne do imitacji zasoby przedsiębiorstwa stanowią istotne źródło przewagi konkurencyjnej,

[7] Szerzej: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*..., op.cit., s. 154–157.

nawet jeżeli nie wykorzystuje się całego potencjału, jaki się w nich zawiera[8]. Powinny być one zatem – wraz z szeroko rozumianymi potencjałami (umiejętnościami, możliwościami) przedsiębiorstwa – przedmiotem wnikliwych analiz warunkujących rozwój wiedzy przedsiębiorstwa o rynku. Jej rozwój uwarunkowany jest przy tym nie tylko zastosowaniem właściwych metod analizy zasobów i potencjałów przedsiębiorstwa, lecz również odpowiednim zdefiniowaniem tzw. kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, a także – rozwijanych w oparciu o te kompetencje – kluczowych procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo w jego relacjach z partnerami rynkowymi. Wiedza o rynku może wówczas sama w sobie stanowić strategiczny zasób przedsiębiorstwa, wyróżniający je na tle konkurentów, a także umożliwiający osiąganie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

W ramach strategicznej analizy sytuacji ważną rolę przypisuje się również analizie rynku, która, zdaniem R. Niestroja, powinna być prowadzona w dwóch wymiarach – jakościowym oraz ilościowym[9]. Analiza jakościowa ma przede wszystkim określić rodzaj klientów (m.in. poprzez rozpoznanie ich potrzeb, preferencji i motywów zachowań rynkowych), zidentyfikować segmenty rynku (lub nisze rynkowe), określić istniejące możliwości rozwoju nowych kanałów rynkowych, a także rozpoznać natężenie i struktury konkurencji. Z kolei celem analizy ilościowej jest przeprowadzenie tzw. pomiaru rynku, dotyczącego zwłaszcza jego wielkości, pojemności, chłonności i potencjału, dynamiki, struktury cenowej oraz przeciętnej rentowności prowadzonej na nim działalności[10].

Rezultatem analizy przedsiębiorstwa i analizy rynku, a także trendów i tendencji charakterystycznych dla otoczenia makroekonomicznego jest strategiczna diagnoza, określająca pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku oraz wskazująca na szeroko rozumiany potencjał rynku, na którym ono funkcjonuje. Wraz z zestawieniem silnych i słabych stron przedsiębiorstwa na tle konkurentów oraz rozpoznaniem szans i zagrożeń występujących w otoczeniu[11], analiza strategiczna może przyczyniać się do rozwoju wiedzy o rynku. To z kolei może znajdować przełożenie zarówno na właściwe sformułowanie celów działalności rynkowej przedsiębiorstwa, jak i opracowanie i wdrożenie odpowiednich strategii rynkowych oraz planów operacyjnych.

---

[8] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 99.

[9] Zob.: R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem...*, op.cit., s. 40.

[10] Szerzej: ibidem, s. 39–64. Szerokie spektrum rozważań dotyczących analizy konkurencji, opierającej się m.in. na założeniach bardzo popularnego modelu „pięciu sił" M. Portera, przedstawiono w pracy: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, op.cit., s. 92–159.

[11] Diagnoza zestawiająca silne i słabe strony przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów, a także szanse i zagrożenia występujące w otoczeniu nawiązuje do metody SWOT, rozszerzanej czasami do wielowymiarowych analiz strategicznych typu SWOT/TOWS; zob. np.: R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem...*, op.cit., s. 117–127; K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op.cit., s. 173–204.

6.2. Sfery regulacyjne logistyki i marketingu jako podstawa identyfikacji kluczowych procesów logistyczno-marketingowych determinujących rozwój wiedzy o rynku

Przedsiębiorstwa w swojej działalności rynkowej powinny kierować się określonymi regułami. Podkreśla się bowiem, iż podejmowanie decyzji oraz realizacja konkretnych działań w przedsiębiorstwie funkcjonującym w warunkach gospodarki rynkowej wymagają stosowania pewnych zasad, które umożliwiają wskazanie rozwiązań dających najlepsze rezultaty w świetle założonych celów działania[12]. Wspomniane zasady tworzą tzw. regulacyjną sferę gospodarowania.

Na makroekonomicznym poziomie rozważań regulacyjną sferę procesów gospodarowania wypełniają w głównej mierze dwie składowe – rynek (rozumiany jako ogół stosunków wymiany zachodzących pomiędzy sprzedawcami a nabywcami oraz stosunków równoległych zachodzących pomiędzy poszczególnymi sprzedawcami, a także pomiędzy poszczególnymi nabywcami) oraz regulacyjna działalność państwa[13].

Z kolei na poziomie mikroekonomicznym sferę regulacyjną tworzy katalog zasad postępowania przedsiębiorstw, warunkujący właściwe wdrożenie przyjętych koncepcji czy sposobów działania przedsiębiorstw. Sformułowanie zasad, a także ich właściwa implementacja w znacznym stopniu wpływają na rozwój niezbędnej dla przedsiębiorstwa wiedzy o rynku, obejmującej – jak to zasygnalizowano – przede wszystkim postępowanie: klientów, konkurentów, dostawców, pośredników, kooperantów i innych istotnych grup interesariuszy.

Działalność logistyczna przedsiębiorstw, związana z zarządzaniem zintegrowanymi przepływami towarów i informacji, powinna opierać się na tzw. regułach logistycznych, tworzących regulacyjną sferę logistyki. Reguły te – jak pisze M. Ciesielski – stanowią swoiste maksymy zarządzania logistycznego[14]. Najistotniejszą – z perspektywy szczebla zarządzania przedsiębiorstwem – jest reguła logistyczna substytucji i komplementarności[15]. Odnosi się ona do strategicznych obszarów decyzyjnych przedsiębiorstwa, związanych m.in. z procesem formułowania i rozwoju strategii dotyczących zarówno klientów przedsiębiorstwa, jak i jego konkurentów. Przedsiębiorstwa przyjmujące orientację rynkową za podstawę swojej działalności powinny podejmować nie tylko działa-

[12] Zob.: I. Pyka, J. Pyka, B. Sobczak-Woźniak, *Elementy ekonomii i ekonomiki przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1997, s. 5.

[13] Szerzej: W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 14 i nn.

[14] M. Ciesielski, *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998, s. 21.

[15] Ibidem, s. 21–23.

nia związane z rozpoznawaniem i zaspokajaniem potrzeb klientów (orientacja na klienta), lecz również z monitorowaniem postępowania konkurentów oraz ewentualnym reagowaniem na ich poczynania (orientacja na konkurencję)[16].

Następnie M. Ciesielski wyróżnia reguły:

– zróżnicowanej dystrybucji;
– strategii mieszanej;
– racjonalizacji i standaryzacji;
– konsolidacji;
– opóźniania[17].

Marketing stanowi koncepcję działalności przedsiębiorstwa zorientowaną na rynek. W ramach marketingu kluczową rolę przypisuje się działaniom prowadzącym do rozpoznania preferencji klientów, a następnie przedłożenia oferty rynkowej zaspokajającej ich potrzeby i oczekiwania. Regulacyjną sferę marketingu, warunkującą m.in. właściwe rozpoznanie procesów determinujących rozwój wiedzy o rynku, stanowią zasady prowadzenia działalności marketingowej przez przedsiębiorstwa (zasady marketingowe)[18]. Wśród nich można wymienić m.in. zasady[19]:

– celowego wyboru i kształtowania rynku przedsiębiorstwa;
– osiągania własnych celów przedsiębiorstwa poprzez działania, których efekt zaspokaja potrzeby klientów i może być przez nich zaakceptowany;
– wymiany związanej z przekazywaniem przez przedsiębiorstwo swojego produktu klientom;
– prowadzenia systematycznego rozpoznawania obecnych potrzeb klientów oraz prognozowania ich zmian;
– systemowego podejścia do problemów rynku (zasadę rozpatrywania elementów rynku we wzajemnym powiązaniu, z uwzględnieniem istniejących sprzężeń wewnętrznych między tymi elementami);
– planowania całokształtu działań rynkowych przedsiębiorstwa;
– zintegrowanego oddziaływania na rynek przy pomocy określonego w planie marketingowym i wiążącego wyodrębnione obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa zestawu elementów marketingu-mix;

---

[16] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*..., op.cit., s. 30–34.

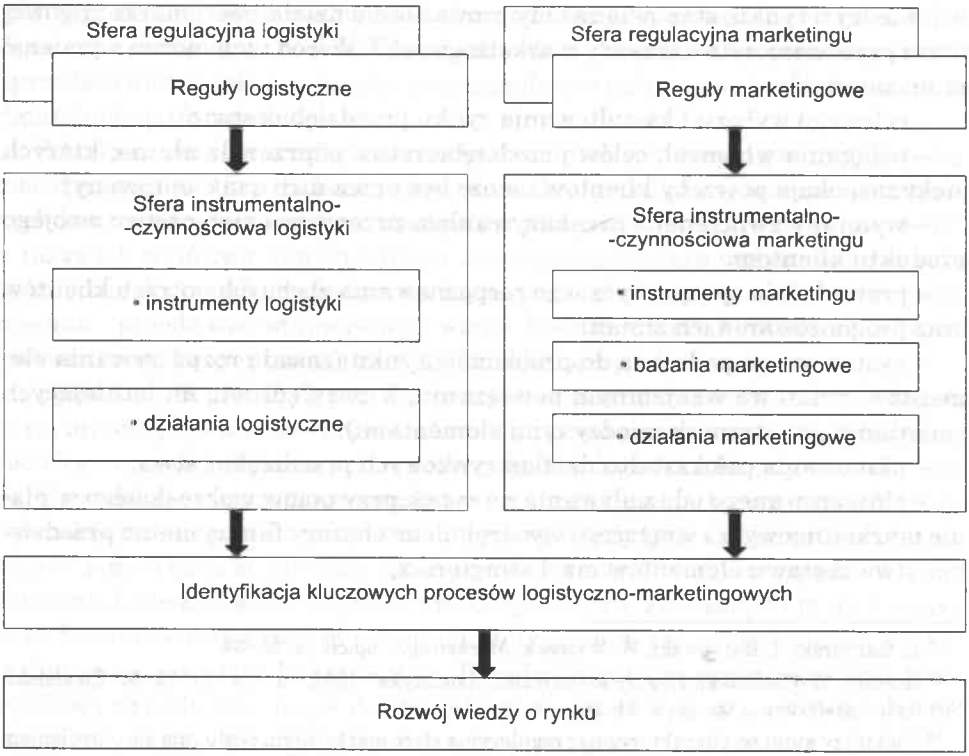
[17] Szerzej: M. Ciesielski, *Reguły logistyczne*, „Logistyka" 1995, nr 1, s. 10–12; M. Ciesielski, *Strategie logistyczne*..., op.cit., s. 21–26.

[18] Niektórzy autorzy, charakteryzując regulacyjną sferę marketingu, posługują się określeniem „reguły marketingowe"; zob. np.: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*..., op.cit., s. 24–25, s. 60–65. Jakkolwiek czasami wskazuje się na pewne różnice pomiędzy określeniami „reguły" i „zasady" (np. M. Ciesielski, *Strategie logistyczne*..., op.cit., s. 23), w niniejszym opracowaniu przyjęto, iż są to określenia, które można stosować zamiennie.

[19] Zob. m.in.: T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 1996, s. 40; *Podstawy marketingu*. Red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1995, s. 33; *Podstawy marketingu*. Red. J. Pindakiewicz, SGH, Warszawa 1995, s. 11.

– kontroli skuteczności działań marketingowych.

Reguły logistyczne oraz zasady marketingowe warunkują nie tylko właściwą realizację szeregu czynności logistycznych i marketingowych, lecz również stanowią podstawę zdefiniowania procesów determinujących rozwój wiedzy o rynku. Wiedza ta, gromadzona przez przedsiębiorstwo przy wykorzystaniu stosownych metod i narzędzi analitycznych, powinna uwzględniać określone uwarunkowania działalności rynkowej przedsiębiorstwa. Tym samym regulacyjne sfery logistyki i marketingu istotnie kształtują postępowanie przedsiębiorstw na rynku, związane z instrumentalno-czynnościowymi sferami logistyki i marketingu, przyczyniając się – poprzez identyfikację kluczowych procesów logistyczno-marketingowych realizowanych przez przedsiębiorstwo w jego relacjach z partnerami rynkowymi – do rozwoju wiedzy przedsiębiorstwa o rynku (rys. 6.2).



Rys. 6.2. Wpływ regulacyjnych sfer logistyki i marketingu na rozwój wiedzy o rynku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Ciesielski, *Reguły logistyczne*, „Logistyka" 1995, nr 1, s. 10–12; M. Ciesielski, *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998, s. 21–26; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 24–25, s. 60–65.

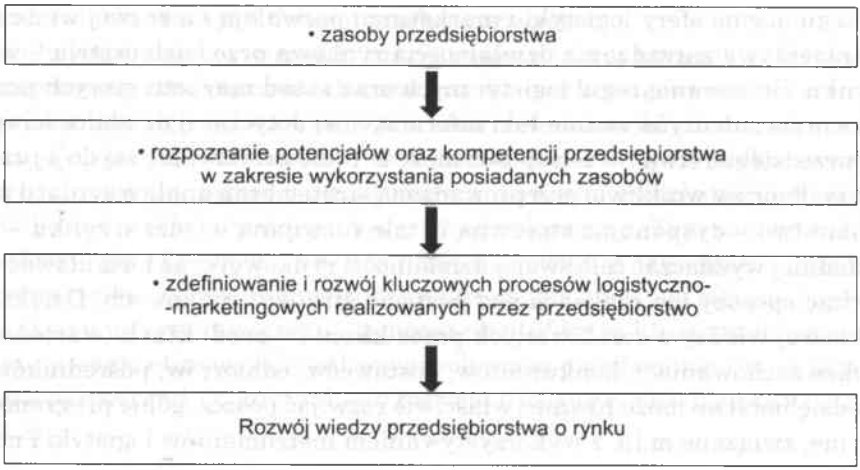
Regulacyjne sfery logistyki i marketingu pozwalają na rozwój właściwej – z perspektywy zarządzania działalnością rynkową przedsiębiorstwa – wiedzy o rynku. Stosowanie reguł logistycznych oraz zasad marketingowych pozwala bowiem na zidentyfikowanie luki informacyjnej dotyczącej działalności rynkowej przedsiębiorstwa i w ten sposób może istotnie przyczyniać się do jej zmniejszenia. Poprzez wnikliwie przeprowadzoną strategiczną analizę sytuacji przedsiębiorstwo – dysponując stosowną i stale rozwijaną wiedzą o rynku – może dokładniej wyznaczać cele swojej działalności rynkowej oraz formułować odpowiednie sposoby ich realizacji pod postacią strategii rynkowych. Dzięki kompleksowej wiedzy o oczekiwanych przez klientów produktach (wartościach), a także zachowaniach konkurentów, dostawców, odbiorców, pośredników itp., przedsiębiorstwo może również właściwie rozwijać poszczególne programy operacyjne, związane m.in. z wykorzystywaniem instrumentów logistyki i marketingu.

Szczególne znaczenie w rozwoju wiedzy o rynku posiada właściwe zdefiniowanie kluczowych procesów logistyczno-marketingowych, wpływających m.in. na tworzenie i realizację pożądanej (zarówno z punktu widzenia klienta, jak i przedsiębiorstwa) wartości dodanej. Procesy te, stanowiące uporządkowane sekwencje realizowanych kolejno czynności, cechują się własną strukturą, a także przyczyniają się do kreowania określonych użyteczności na rzecz poszczególnych podmiotów rynkowych, rozwijając ich wiedzę o rynku.

6.3. Struktura kluczowych procesów logistyczno-marketingowych warunkujących rozwój wiedzy o rynku

Zasoby, a także określone potencjały i kompetencje w zakresie ich wykorzystania znacząco wpływają na właściwe zdefiniowanie kluczowych procesów logistyczno-marketingowych realizowanych przez przedsiębiorstwo w relacjach z jego partnerami rynkowymi. To z kolei przekłada się na rozwój wiedzy o rynku (rys. 6.3), która pozwala przedsiębiorstwu m.in. aktywnie wpływać na transformację całej branży, w której ono funkcjonuje. Wzrastają wówczas szanse konkurowania przedsiębiorstwa o udział w tzw. przyszłych możliwościach rynkowych, do czego istotnie przyczynia się wiedza o rynku w przedsiębiorstwie.

Właściwe rozpoznanie kluczowych procesów logistyczno-marketingowych wymaga przyjęcia określonych kryteriów ich wyodrębnienia spośród wszystkich procesów logistycznych i marketingowych realizowanych przez przedsiębiorstwo. Wydaje się, iż pomocna w tym zakresie może okazać się opisana pokrótce metoda VRIO, stosowana do identyfikacji i oceny zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo.



Rys. 6.3. Zasoby, potencjały i kompetencje przedsiębiorstwa jako źródła rozwoju kluczowych procesów logistyczno-marketingowych oraz wiedzy przedsiębiorstwa o rynku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Core competencies – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 3, s. 15–17; G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 165–185; D. Kempny, *Dynamiczne sieci informacyjne w obsłudze klienta*, „Problemy Ekonomiki Transportu" 1997, nr 2, s. 57–70; *Rozwój firmy. Teoria przedsiębiorstwa. Wprowadzenie*. Red. R. Gajęcki, SGH, Warszawa 1997, s. 85–103.

Właściwie zdefiniowane kluczowe procesy logistyczno-marketingowe mogą prowadzić do rozwoju wiedzy przedsiębiorstwa o rynku dotyczącej m.in.[20]:

— preferencji klientów;

— problemów występujących po stronie klientów oraz sposobów ich rozwiązania;

— metod i instrumentów zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów;

— relacji występujących pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami;

— postępowania konkurentów oraz sposobów reagowania na ich zachowania rynkowe;

— sposobów postępowania dostawców, odbiorców, pośredników itp.

Istotny wpływ na rozwój wiedzy o rynku mogą mieć – przede wszystkim – trzy kluczowe procesy logistyczno-marketingowe[21]:

– zarządzanie rozwojem produktu;

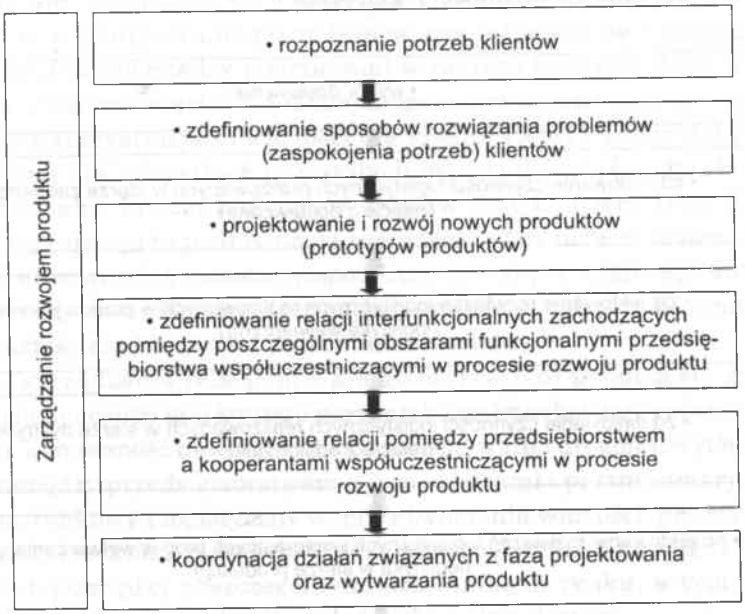
– zarządzanie łańcuchem dostaw;

– zarządzanie relacjami z klientem.

[20] Por.: R. Srivastava, T. Shervani, L. Fahey, *Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*, „Journal of Marketing" 1999, vol. 63 (Special Issue), s. 169.

[21] Ibidem.

Zarządzanie rozwojem produktu (rys. 6.4) jest procesem silnie „osadzonym" w koncepcji marketingu. Proces ten wiąże się z tworzeniem i oferowaniem dwóch podstawowych rodzajów użyteczności – użyteczności formy (chociaż ten rodzaj użyteczności jest realizowany głównie w sferze produkcji) oraz użyteczności posiadania.



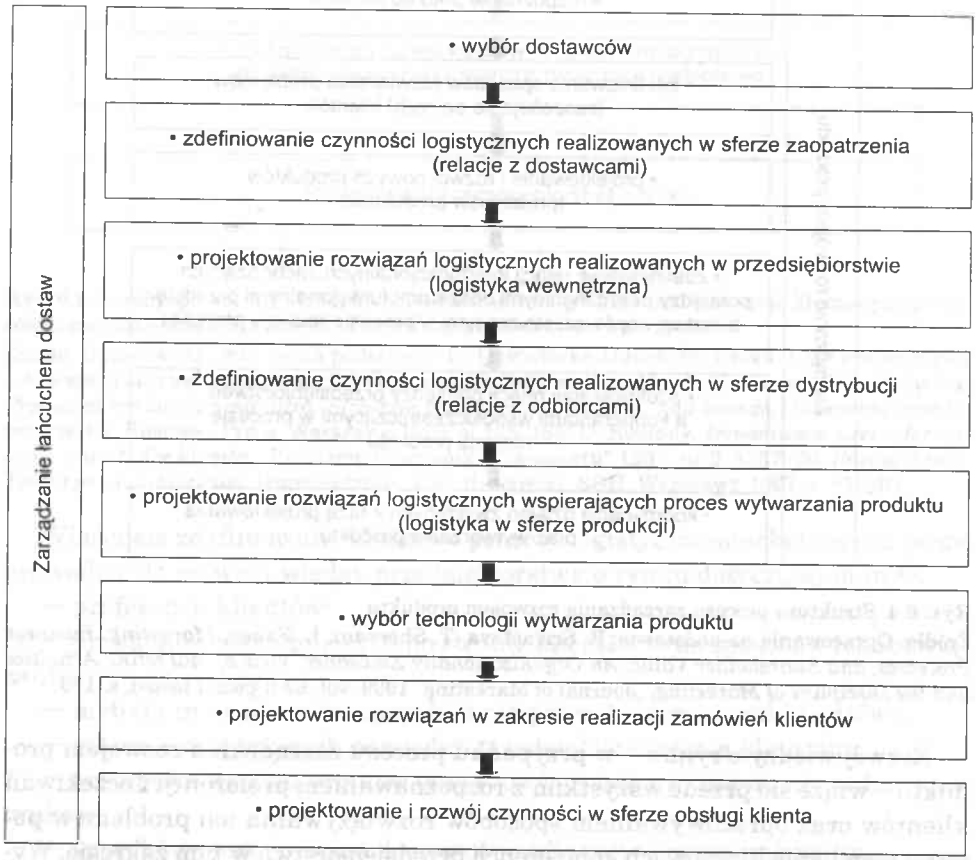
Rys. 6.4. Struktura procesu zarządzania rozwojem produktu
Źródło: Opracowanie na podstawie: R. Srivastava, T. Shervani, L. Fahey, *Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*, „Journal of Marketing" 1999, vol. 63 (Special Issue), s. 170.

Rozwój wiedzy o rynku – w przypadku procesu zarządzania rozwojem produktu – wiąże się przede wszystkim z rozpoznawaniem preferencji i oczekiwań klientów oraz opracowywaniem sposobów rozwiązywania ich problemów poprzez rozwijanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa w tym zakresie. Wytworzenie i zaoferowanie oczekiwanych przez klientów wartości może przyczyniać się do zaspokojenia ich potrzeb, a jednocześnie do zrealizowania wartości dodanej (przychodów ze sprzedaży) na rzecz przedsiębiorstwa.

Istotne znaczenie posiada również rozwój wiedzy przedsiębiorstwa na temat innowacji rynkowych oczekiwanych przez klientów i zgodnych z ich wyborami. Wiąże się to m.in. z integracją działań poszczególnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa na rzecz wytworzenia właściwej wartości dla klienta, a także z tworzeniem i pogłębianiem wzajemnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego kooperantami (dostawcami, odbiorcami, pośrednikami, podwykonawcami

itp.), umożliwiających wspólne opracowywanie oferty produktowo-usługowej zaspokajającej potrzeby klientów oraz jej wprowadzanie na rynek.

Zarządzanie łańcuchem dostaw (rys. 6.5) wiąże się w znacznym stopniu z koncepcją logistyki i tym samym nawiązuje do kreowania użyteczności miejsca i czasu. Nie oznacza to bynajmniej, że w ramach łańcucha dostaw realizowane są wyłącznie działania i czynności logistyczne[22].



Rys. 6.5. Struktura procesu zarządzania łańcuchem dostaw
Źródło: Opracowanie na podstawie: R. Srivastava, T. Shervani, L. Fahey, *Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*, „Journal of Marketing" 1999, vol. 63 (Special Issue), s. 170.

Łańcuch dostaw stanowi określoną strukturę, która obejmuje podmioty współrealizujące zintegrowane przepływy towarów i informacji, począwszy od

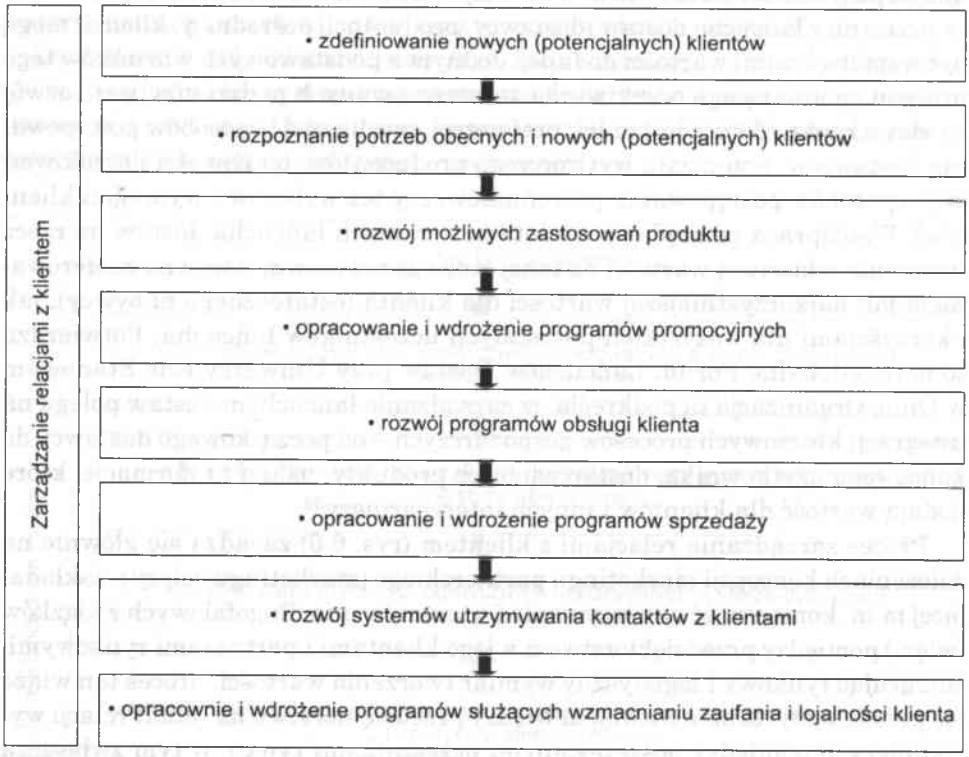
[22] Zob. J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003, s. 18 i nn.

miejsc pozyskiwania surowców, a skończywszy na kliencie. Tym samym wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw (dostawcy, producenci, pośrednicy, klienci) mogą być współtwórcami wartości dodanej. Jednym z podstawowych warunków tego procesu spełniającego oczekiwania zainteresowanych podmiotów jest rozwój wiedzy o rynku (dotyczącej m.in.: preferencji, możliwości i sposobów postępowania dostawców, potencjału wytwórczego producentów, możliwości i oczekiwań oraz sposobów postępowania pośredników, czy też wyborów i wymagań klientów). Współpraca pomiędzy podmiotami w ramach łańcucha dostaw na rzecz tworzenia właściwej wartości dodanej może zaoowocować zarówno zaoferowaniem jak najkorzystniejszej wartości dla klienta (ostatecznego nabywcy), jak i korzyściami dla wszystkich pozostałych uczestników łańcucha. Potwierdza to m.in. Globalne Forum Łańcuchów Dostaw przy Uniwersytecie Stanowym w Ohio. Organizacja ta podkreśla, iż zarządzanie łańcuchem dostaw polega na integracji kluczowych procesów gospodarczych – od początkowego dostawcy do końcowego użytkownika, dostarczających produkty, usługi i informacje, które dodają wartość dla klientów i innych interesariuszy[23].

Proces zarządzania relacjami z klientem (rys. 6.6) zasadza się głównie na założeniach koncepcji marketingu partnerskiego (marketingu relacji), zakładającej m.in. konieczność nawiązywania i utrzymywania długofalowych związków (więzi) pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami i partnerami rynkowymi. Integrując rynkowy i logistyczny wymiar tworzenia wartości, proces ten wiąże się przede wszystkim z rozwojem wiedzy przedsiębiorstwa na temat relacji występujących pomiędzy poszczególnymi uczestnikami rynku, w tym zwłaszcza podmiotami tworzącymi określone łańcuchy i sieci dostaw.

W działalności rynkowej przedsiębiorstw istotne znaczenie posiadają nie tylko relacje zachodzące pomiędzy uczestnikami danego łańcucha dostaw, lecz również relacje zachodzące pomiędzy podmiotami występującymi w różnych łańcuchach dostaw. W tym miejscu kategorię klienta należy rozumieć bardzo szeroko, nie zawężając prowadzonych analiz i rozwoju wiedzy o rynku jedynie do ostatecznych nabywców. Klientem jest każdy podmiot, który występuje w roli nabywcy oferowanych wartości. Tworzenie i pogłębianie wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami rynkowymi wymaga dokładnej znajomości ich możliwości, posiadanych zasobów i kompetencji, chęci współpracy, dążeń do konfrontacji itp. Nawiązanie i rozwój wspomnianych relacji może również poszerzać posiadaną wiedzę o rynku, m.in. dzięki rozwijaniu procesów kooperacyjnych, umożliwiających współpracę np. w zakresie rozwoju produktu, czynności realizowanych w sferze dystrybucji czy też tworzenia zintegrowanych systemów komunikacji rynkowej. Wiedza o rynku może być wówczas gromadzona i rozwijana przez wszystkich jego uczestników – podmioty tworzące

[23] Szerzej: ibidem, s. 27 i nn.



Rys. 6.6. Struktura procesu zarządzania relacjami z klientem
Źródło: Opracowanie na podstawie: R. Srivastava, T. Shervani, L. Fahey, *Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*, „Journal of Marketing" 1999, vol. 63 (Special Issue), s. 170.

poszczególne łańcuchy i sieci dostaw, finalnych nabywców (użytkowników), dostawców, odbiorców, pośredników, operatorów logistycznych, kredytodawców itp. Proces zarządzania relacjami z klientem obejmuje szereg aspektów związanych z rozpoznaniem preferencji obecnych i przyszłych klientów, rozwojem i wzbogacaniem ich wiedzy o oferowanych na rynku wartościach (produktach, usługach) czy też tworzeniem i utrzymywaniem długofalowych, korzystnych związków z klientami. Tworzenie i utrzymywanie relacji z klientami może nie tylko przyczyniać się do kreowania i wzmacniania ich lojalności, lecz także uzyskiwania określonych korzyści przez przedsiębiorstwa dzięki „stałemu strumieniowi" realizowanej wartości dodanej[24].

[24] Szerzej na temat poszczególnych czynności składających się na wymienione kluczowe procesy logistyczno-marketingowe zob.: R. Srivastava, T. Shervani, L. Fahey, *Marketing, Business Processes...*, op.cit., s. 169–170.

6.4. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa jako baza kluczowych procesów logistyczno-marketingowych związanych z rozwojem wiedzy przedsiębiorstwa o rynku

Warunkiem rozwoju kluczowych procesów logistyczno-marketingowych jest posiadanie przez przedsiębiorstwo kluczowych kompetencji w sferach logistyki i marketingu. Koncepcja ta zrodziła się w latach 90. dwudziestego stulecia, a za jej autorów uważa się G. Hamela i C.K. Prahalada. Prowadząc badania m.in. nad udoskonaleniem procesów rynkowych realizowanych przez przedsiębiorstwa, autorzy ci stwierdzili zależność między posiadanymi przez przedsiębiorstwo kluczowymi kompetencjami, a jego wyróżniającą się pozycją na tle konkurentów[25].

Przedsiębiorstwa powinny posiadać owe kompetencje nie w jednej, lecz w kilku dziedzinach. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu rozwoju ich kluczowych kompetencji wiążą się z tworzeniem i dostarczaniem wartości i korzyści oczekiwanych przez klientów (w oparciu o stale rozwijaną wiedzę o rynku), a nie z koncentracją na pojedynczej ofercie produktowej. Kluczowe kompetencje charakteryzują się trzema cechami[26]:

1. Wkładem (udziałem) w tworzeniu wartości dodanej.
2. Trudnością w rozpoznawaniu i naśladowaniu przez konkurentów oraz brakiem substytutów.
3. Możliwością tzw. poszerzenia na inne rynki i produkty.

J. Rokita podkreśla, iż kluczowe kompetencje są zbiorem różnorodnych umiejętności, wprawy i komplementarnych zasobów, które tworzą podstawę umożliwiającą przedsiębiorstwu konkurowanie i osiąganie przewagi w konkretnym biznesie[27]. Rywalizacja na rynku powoduje przymus opracowywania różnorodnych sposobów sprostania konkurencji. Istotny wkład w tym zakresie mogą wnosić działania logistyczne i marketingowe, związane m.in. z: opracowywaniem strategii logistycznych i strategii rynkowych, projektowaniem i rozwojem oferty

---

[25] W przekładzie pracy G. Hamela i C. K. Prahalada na język polski zastosowano określenie „kluczowe cechy konkurencyjności". W niniejszym opracowaniu, ze względu na znaczne upowszechnienie w polskojęzycznej literaturze, przyjęto określenie „kluczowe kompetencje"; por. np. H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Core competencies – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 3, s. 15–17; D. Kempny, *Dynamiczne sieci informacyjne w obsłudze klienta*, „Problemy Ekonomiki Transportu" 1997, nr 2, s. 57–70; K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op.cit., s. 83–93; *Rozwój firmy. Teoria przedsiębiorstwa. Wprowadzenie*. Red. R. Gajęcki, , SGH, Warszawa 1997, s. 85–103. Inni autorzy powołują się również na podobne koncepcje dotyczące „rdzenia umiejętności przedsiębiorstwa", czy też „wyróżniających umiejętności przedsiębiorstwa"; zob. np.: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 224–225.

[26] Zob. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 167–171.

[27] J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 145.

rynkowej oraz jej wprowadzaniem na rynek, wykorzystywaniem dystrybucji jako instrumentu konkurencji, rozwojem zintegrowanych systemów logistycznych i systemów komunikacji rynkowej, aktywnym kształtowaniem cen oferowanych produktów czy też z rozwojem zintegrowanych systemów logistyczno-marketingowej obsługi klienta. Wydaje się zatem, iż w procesie definiowania i rozwoju kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa warto m.in. wykorzystać potencjały logistyki i marketingu.

Rozwój kluczowych kompetencji zależy w znacznej mierze od precyzyjnego zidentyfikowania szeroko rozumianych potencjałów przedsiębiorstwa, czyli jego możliwości i umiejętności wykorzystania posiadanych zasobów. Kluczowe kompetencje powinny cechować się „konkurencyjną unikatowością", umożliwiającą wytworzenie i zaoferowanie klientom takich wartości i korzyści, które będą odróżniały się od oferty konkurentów. Proces ten można określić mianem „różnicowania konkurentów", które wiąże się z możliwością rozszerzenia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa na inne grupy klientów (rynki docelowe) oraz produkty („nośniki" oferowanej wartości)[28].

Zdaniem H. Chwisteckiej-Dudek i W. Sroki kluczowe kompetencje stanowią kombinację umiejętności pozwalających na uzyskiwanie efektów synergicznych w postaci długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku[29]. Rozwój kluczowych kompetencji, dzięki którym można uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną, wymaga właściwego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Niezbędne jest zatem rozpoznanie odpowiednich możliwości wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, gdyż brak odpowiednich efektów synergicznych (interakcji na linii „zasoby – potencjały ich wykorzystania") może w znacznym stopniu utrudniać rozwój kluczowych kompetencji.

Koncepcja kluczowych kompetencji wiąże się z tzw. zasobową szkołą formułowania strategii. Ściśle zdefiniowana i zestrukturyzowana strategia jest bowiem podstawowym wyznacznikiem działalności rynkowej każdego przedsiębiorstwa, związanym z osiąganiem jego celów rynkowych. Warunkiem właściwego sformułowania strategii przedsiębiorstwa jest m.in. rozwój wiedzy o rynku. W ramach szkoły zasobowej podkreśla się sformalizowany charakter procesu formułowania strategii pozostającego pod znacznym wpływem walorów twórczych i kreatywnych. Nadrzędna rola przypisywana jest przy tym szeroko rozumianym potencjałom właściwego wykorzystania zasobów pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa. Można zatem powiedzieć, iż w procesie formułowania strategii decydujące znaczenie, obok samych zasobów, posiadają określone potencjały przedsiębiorstwa, pozwalające na wykorzystanie tychże zasobów[30].

---

[28] G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra...*, op.cit., s. 171–173.

[29] Zob. H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Core competencies...*, op.cit., s. 15–16.

[30] Na temat zasobowej szkoły strategii zob.: K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op.cit., s. 83–99.

Istotnym warunkiem rozwoju wiedzy przedsiębiorstwa o rynku jest m.in. uprzednie rozpoznanie potencjałów logistyki i marketingu umożliwiających rozwój kluczowych kompetencji, których właściwe określenie ma duże znaczenie w realizacji kluczowych procesów logistycznych i marketingowych rozwijających wiedzę o rynku.

Rozwój kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa w sferach logistyki i marketingu – oprócz do tej pory omówionego znaczenia – może wpływać m.in. na[31]:

– precyzyjne zaprojektowanie i efektywne przeprowadzenie logistycznej i marketingowej segmentacji rynku;

– właściwe zdefiniowanie rynku przedsiębiorstwa i trafny wybór rynku docelowego;

– kreowanie i rozwój oferty rynkowej zgodnej z preferencjami i oczekiwaniami obecnych i nowych klientów, a także jej stałe dostosowywanie do zmieniających się wymogów rynku i klientów;

– efektywne pozycjonowanie oferty rynkowej przedsiębiorstwa, skutecznie odróżniającej się od oferty konkurencji, a tym samym umożliwiającej osiąganie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej;

– sformułowanie i rozwój efektywnych strategii logistycznych i strategii rynkowych, warunkujących wytworzenie i zaoferowanie wartości oczekiwanych przez klientów, a także zrealizowanie wartości dodanej dla przedsiębiorstwa;

– rozwój aktywnych metod kształtowania cen, uwzględniających preferencje klientów oraz postępowanie konkurentów;

– efektywne wykorzystywanie dystrybucji jako instrumentu konkurencji;

– rozwój zintegrowanych systemów logistycznych, warunkujących efektywny przepływ towarów i informacji w relacjach przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynkowymi (w skali łańcuchów i sieci dostaw);

– rozwój zintegrowanych systemów komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem;

– kształtowanie długofalowego zadowolenia i lojalności klientów;

– tworzenie i utrzymywanie relacji partnerskich z innymi uczestnikami rynku (w tym przede wszystkim z klientami, dostawcami, odbiorcami, pośrednikami).

W procesie rozwoju kluczowych kompetencji nadrzędne znaczenie przypisać należy ogólnej regule koncentracji posiadanych zasobów i potencjałów przedsiębiorstwa na realizacji tych czynności, które prowadzą do wytworzenia war-

[31] Rozwój kluczowych kompetencji w sferach logistyki i marketingu wiąże się ściśle m.in. z formułowaniem celów logistyczno-marketingowych oraz adekwatnych strategii służących do ich realizacji. Na temat zintegrowanych celów logistyczno-marketingowych zob. np.: P. Blaik, *Logistyczno-marketingowe procesy i systemy jako determinanty efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Integracja marketingu i logistyki – wybrane problemy*. Red. nauk. R. Matwiejczuk, Politechnika Opolska, Opole 2005, s. 57–61.

tości dodanej (zarówno dla klienta, jak i dla przedsiębiorstwa). Przykładowo, Ph. Kotler podkreśla, iż szereg działań w sferze marketingu prowadzi, co prawda, do krótkookresowego wzrostu sprzedaży, lecz nie „dodaje" przy tym wartości do oferowanych produktów i usług[32]. Kluczowe kompetencje zdefiniowane w świetle założeń orientacji rynkowej, a także w oparciu o reguły logistyczne i zasady marketingowe, powinny zatem obejmować takie zasoby i potencjały przedsiębiorstwa, które wiążą się z tworzeniem i realizacją wartości dodanej. Dzięki temu również kluczowe procesy logistyczno-marketingowe mogą nie tylko istotnie przyczyniać się do rozwoju samej wiedzy przedsiębiorstwa o rynku, lecz – poprzez to – także do wytworzenia i zrealizowania właściwej wartości dodanej dla klienta i dla przedsiębiorstwa[33].

Literatura

Blaik P., *Logistyczno-marketingowe procesy i systemy jako determinanty efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Integracja marketingu i logistyki – wybrane problemy*. Red. nauk. R. Matwiejczuk, Politechnika Opolska, Opole 2005.

Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.

Blaik P., Pokusa T., Kaczmarek J., Potwora W., Potwora D., Kauf S., Bruska A., Matwiejczuk R., *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*. Red. nauk. M. Duczmal, T. Pokusa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Uniwersytet Opolski w Opolu, Opole 2002.

Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Core competencies – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 3.

Ciesielski M., *Reguły logistyczne*, „Logistyka" 1995, nr 1.

Ciesielski M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998.

Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.

Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

Kempny D., *Dynamiczne sieci informacyjne w obsłudze klienta*, „Problemy Ekonomiki Transportu" 1997, nr 2.

Kisperska-Moroń D., *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2002.

Kohli A., Jaworski B., *Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications*, „Journal of Marketing" 1990, No 4.

Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.

Kramer T., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 1996.

[32] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 95.

[33] Szerzej na temat tworzenia i realizacji wartości dodanej zob.: R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

Matwiejczuk R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.

Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Podstawy marketingu. Red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1995.

Podstawy marketingu. Red. J. Pindakiewicz, SGH, Warszawa 1995.

Przedsiębiorstwo przyszłości. Red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.

Pyka I., Pyka J., Sobczak-Woźniak B., *Elementy ekonomii i ekonomiki przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1997.

Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.

Rozwój firmy. Teoria przedsiębiorstwa. Wprowadzenie. Red. R. Gajęcki, SGH, Warszawa 1997.

Srivastava R., Shervani T., Fahey L., *Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*, „Journal of Marketing" 1999, vol. 63 (Special Issue).

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

Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998.

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
OPOLSKIEGO

ISBN 978–83–7395–268–3

ISBN 978-83-7395-268-3
9 788373 952683

Informacje o naszych książkach
można znaleźć w witrynie internetowej
www.wydawnictwo.uni.opole.pl