

Tadeusz Pokusa

Logistyka i marketing jako dualna koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem

Problemy Profesjologii nr 2, 41-59

2007

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Tadeusz Pokusa

Logistyka i marketing jako dualna koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem

Streszczenie

W artykule podejmuje się próbę sformułowania nowego podejścia, założeń logistyki i marketingu. Przedstawiono ogólne uporządkowanie zasadniczych definicji rozważanego tematu. Określono koncepcje zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. Wyodrębniono podstawowe wymiary efektów zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego oraz środki ich realizacji

LOGISTICS AND MARKETING AS A DUAL CONCEPTION OF INTEGRATED COMPANY MANAGEMENT

Summary

The paper attempts to form new attitude, logistic assumptions and marketing. General order of the main definitions of the discussed subject was presented. Furthermore the concepts of integrated company management were determined. Yet, the main dimensions of integrated logistic-marketing management effects were separated and the methods of putting them into practice.

Celem artykułu jest próba wskazania potrzeby sformułowania nowego podejścia i reinterpretacji klasycznych założeń logistyki i marketingu, gdyż były one długo rozpatrywane autonomicznie a w związku z tym, sposób postępowania przy realizacji funkcji logistycznych i marketingowych mógł się różnić. W przypadku zintegrowanego podejścia, konieczne jest takie określenie ich zakresu przedmiotowego oraz obszaru współdziałania, by możliwe było uniknięcie konfliktu celów między tymi koncepcjami. Jednym słowem chodzi o wyznaczenie elementów wspólnych, a także wskazanie sposobów eliminacji potencjalnych źródeł konfliktów dla skutecznego ich wkomponowania w strukturę zarządzania przedsiębiorstwem. Jest to zadanie trudne, jako że m.in. w teorii zarządzania mamy do czynienia z różnorodnością proponowanego postrzegania już samych kategorii logistyki i marketingu. W rezultacie problematyka integracji tych dziedzin nie została precyzyjnie zgłębiona i uporządkowana. Stąd też należy podjąć dodatkowo próbę sformułowania istoty logistyki i marketingu w aspekcie ich integracji na tle koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego

Nie podjęto tu jednak szczegółowych prób interpretacji przytoczanych w literaturze pojęć obydwu sfer, gdyż – jak sędzę – wystarczy w zupełności przywołanie tych definicji, które świadczą o istocie zarządzania logistyczno-marketingowego. Zostanie więc przedstawiony jedynie ogólny sposób porządkowania wspomnianych definicji według możliwości postrzegania logistyki i marketingu. Wybór ten jest spowodowany m. in. faktem, iż w wielu opracowaniach z zakresu marketingu i logistyki¹ dokonywano już interpretacji dorobku pojęciowego w tym zakresie oraz prób jego usystematyzowania.

Sposoby ujmowania kategorii logistyki i marketingu w literaturze przedmiotu przedstawia tabela 1. Na podstawie najczęściej przytoczanych definicji obydwu dziedzin określono tu zakres pojęciowy oraz możliwości traktowania poszczególnych koncepcji, przy czym dla potrzeb dokonywanej analizy należy zwrócić uwagę na fakt, iż większość wariantów zależy od przyjętego w przedsiębiorstwie stopnia dowartościowania logistyki i marketingu w zarządzaniu. Chodzi tu szczególnie o aspekt koncepcyjny, informacyjno-decyzyjny, organizacyjny oraz instrumentalny. Pierwszy z nich oznacza traktowanie logistyki i marketingu jako orientacji wszystkich podejmowanych działań na wszystkich płaszczyznach zintegrowanego zarządzania, drugi – jako procesów zintegrowanego zarządzania, trzeci – jako zintegrowanych funkcji w przedsiębiorstwie, czwarty natomiast – jako zespołu instrumentów środków i metod realizacji strategii na poziomie operacyjnym. Analizując powyższe warianty można nawiązać do opracowanego przez M. Duerlera modelu oddziaływania, zgodnie z którym, zarówno logistyka, jak i marketing mogą wywierać istotny wpływ na wszystkie poziomy i fazy zarządzania. Stąd istnieje możliwość różnego wariantowania integracji logistyki i marketingu w zarządzaniu, gdyż sposób traktowania logistyki w przedsiębiorstwie może być różny od sposobu podejścia do marketingu

¹ Zob. np.: Penc-Pietrzak I., *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Key Text, Warszawa 1999; Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996; Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Marketing w zarządzaniu firmą handlową*, PWE, Warszawa 1995; Długosz J., op. cit.; Abt S., *Systemy logistyczne...*, op. cit.; Blaik P., *Logistyka. Koncepcja...*, op. cit.; Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999. Baker M.J., *The Marketing Book*, Butterworth Heinemann, London 2000. Ballou R.H., *Business Logistics Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1997. Avolonitis G.J., Gounaris S.P., *Marketing orientation and its empirical analysis*, „European Journal of Marketing” 1999, No. 11/12, Grnroos Ch., *Marketing services: the case of a missing product*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1998, No. 4/5, Harris L.C., Ogbonna E., *Leadership style and market orientation: an empirical study*, „European Journal of Marketing” 2001, no. 5-6, Deshpande, R.; Farley, J.U. *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey* International Journal of Research in Marketing, Volume 21, Issue 1, 1 March 2004, s. 3-22.

W tym kontekście można wyróżnić wiele zależności pomiędzy logistyką i marketingiem na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem a które można sprowadzić do następujących wariantów²:

- brak powiązań pomiędzy logistyką i marketingiem w zarządzaniu przedsiębiorstwem (np. traktowanie ich jako odrębne sfery funkcjonalne bez prób integracji),
- integracja częściowa na danym poziomie zarządzania (np. wspólne odniesienie w strategii przedsiębiorstwa do sfery dystrybucji lub realizacja planów operacyjnych),

Tabela 1

Sposoby ujmowania i traktowania logistyki i marketingu w literaturze

Marketing	Logistyka
Propozycje definicyjne	
<ul style="list-style-type: none"> • zorientowane na zarządzanie (realizacja celów rynkowych przedsiębiorstwa poprzez proces planowania, organizowania i kontroli działań marketingowych) • zorientowane na proces wymiany (kształtowanie i wspieranie wymiany rynkowej dla spełnienia potrzeb klientów i organizacji) • zorientowane na rynek i jego elementy • akcentujące sferę procesowo-instrumentalną (zespół czynności/procesów i instrumentów) • zorientowane na integrację działań • zorientowane na poziom obsługi klienta • zorientowana na procesy i relacje 	<ul style="list-style-type: none"> • zorientowane na zarządzanie przepływami (planowanie, sterowanie, realizacja i kontrola procesów transformacji materialno-logistycznych i przepływów informacji) • zorientowane na użyteczność produktu • zorientowane na cykl użytkowania wyrobu (wsparcie transformacji w sieci dostaw) • zorientowane na usługi (koordynacja czynności niematerialnych dla wykonania usług w sposób efektywny i zgodnie z oczekiwaniami klienta). • zorientowane na integracje działań • zorientowane na poziom obsługi klienta • zorientowana na procesy i relacje

² Min, J. T. Mentzer., *The role marketing In supply chain management* [w:] International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 30, 2000/9, por. dla zależności pomiędzy logistyką i zarządzaniem jakością, Długosz J., op. cit., s. 201., Stock J., *Marketing myopia revisited :lessons for logistics*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2002/32, s. 12-21, Gotteland, D.; Boule, J.M. *The market orientation-new product performance relationship: Redefining the moderating role of environmental conditions* International Journal of Research in Marketing, Volume 23, Issue 2, 1 June 2006, s. 171-185.

Traktowane jako:	
<ul style="list-style-type: none"> • filozofie, koncepcje, zasady myślenia i postępowania (orientacje w zarządzaniu) • zintegrowane procesy informacyjno-decyzyjne w przedsiębiorstwie • skoordynowane (zintegrowane) funkcje w przedsiębiorstwie • zespoły instrumentów, środków i metod działania • koncepcje tworzenia i dostarczania wartości i korzyści dla klientów • koncepcje totalnego zarządzania relacjami z klientem i logistyką. • koncepcje integracji procesów rzeczywistych i wirtualnych /elektronicznych/ 	
<ul style="list-style-type: none"> • koncepcja przyczyniająca się do realizacji celów rynkowych przedsiębiorstwa • koncepcja realizacji korzyści rynkowych i kreowania potencjałów efektywności rynkowej i sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa • koncepcja organizacji przedsiębiorstwa • koncepcja filozofii zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> • koncepcja przyczyniająca się do realizacji celów ekonomicznych i wspierania celów rynkowych • koncepcja racjonalnego wykorzystania zasobów i procesów oraz kreowania potencjałów efektywności i sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa • koncepcja organizacji/reorganizacji przedsiębiorstwa • koncepcja filozofii zarządzania

Źródło: Opracowanie na podstawie: Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 15-17; Pfohl H., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 12 – 14 oraz Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1999, s. 20. Min, J. T. Mentzer., *The role marketing In supply chain management* [w]: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 30, 2000/9, s.765-787, Svensson G., *The theoretical foundation of supply chain management*, [w]: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32, 2002/9 , Stock J., *Marketing myopia revisited :lessons for logistics*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2002/32, s. 12-21 Lei, D, Slocum, J.A, Pitts, R.A, 1997, „*Building cooperative advantage: managing strategic alliances to promote organizational learning*”, *Journal of World Business*, 32. 3. 203-23, Tatsis, V.; Mena, C.; Van Wassenhove, L.N.; Whicker, L. *E-procurement in the Greek food and drink industry: Drivers and impediments*, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 12, Issue 2, 1 March 2006, s. 63-74, Howard, M.; Miemczyk, J.; Graves, A. *Automotive supplier parks: An imperative for build-to-order?* *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 12, Issue 2, 1 March 2006, Pages 91-104.

- nadrzędność marketingu nad logistyką (np. marketing jako orientacja zarządzania a logistyka jako zbiór instrumentów operacyjnej realizacji strategii marketingowej),
- nadrzędność logistyki nad marketingiem (np. logistyczna orientacja na kształtowanie sieci wartości i marketingowe instrumenty wspomagające komunikację w tej sieci),
- równorzędność marketingu i logistyki w przedsiębiorstwie (np. równorzędne instrumenty, sfery funkcjonalne, orientacje w zarządzaniu).

Najczęściej spotykanym w literaturze sposobem interpretacji logistyki i marketingu jest nadrzędny stosunek marketingu wobec logistyki. Taki model przytaczają w szczególności niektórzy polscy autorzy, np. S. Abt (marketing logistyczny)³, czy C. Skowronek. Z punktu widzenia aktualnych tendencji w otoczeniu deprecjonowanie roli logistyki wydaje się być nieracjonalne. Przedsiębiorstwo powinno dążyć raczej do wypracowania całościowej koncepcji zarządzania obejmującej różne aspekty (tradycyjne sfery marketingu i logistyki), przy czym, jak już wspomniano, żadna z koncepcji nie może zostać całkowicie zastąpiona przez drugą. Zasadna wydaje się więc teza o konieczności równorzędnego ich traktowania w zarządzaniu, jak twierdzi J. Stock czy M. Ciesielski: „marketing musi być logistyczny, a logistyka marketingowa”⁴. Chodzi tu o przyjęcie strategicznej orientacji na wyznaczanie wspólnych dla logistyki i marketingu celów oraz ich systemową integrację w ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Efektem tego podejścia jest zintegrowane stosowanie logistycznych i marketingowych instrumentów w postaci logistyki-mix i marketingu-mix. W ten sposób przykładowo w polskiej literaturze przedmiotu postrzegają logistykę marketingową np. F. Beier i K. Rutkowski, zbliżając się już do istoty koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego. Różnica między tym podejściem a zarządzaniem logistyczno-marketingowym tkwi w poziomach zarządzania na jakich logistyka i marketing są integrowane bowiem zarządzanie logistyczno-marketingowe dotyczy wszystkich płaszczyzn podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie (normatywnej, strategicznej i operacyjnej), jako konsekwencja zarządzania zintegrowanego. W tym miejscu należy zatem wyjaśnić znaczenie tak pojmowanych komponentów zarządzania logistyczno-marketingowego,

³ Marketing logistyczny jest definiowany przez S. Abta jako spojrzenie na kanały dystrybucyjne poprzez pryzmat upodobań klientów oraz możliwości producentów i dystrybutorów. S. Abt jest bodajże jedynym w polskiej literaturze stosującym określenie „marketing logistyczny” – zdecydowana większość autorów opracowań z zakresu logistyki (i nie tylko) posługuje się terminem „logistyka marketingowa

⁴ Stock J., *Marketing myopia revisited :lessons for logistics*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2002/32, s. 12-21, Ciesielski M., *Logistyka w strategiach konkurencyjnych firm*, „Gospodarka materiałowa i logistyka” 2000, nr 7-8, s. 175.

gdyż zdarza się iż są one błędnie interpretowane, a przez to i niewłaściwie stosowane w praktyce.

Istota marketingu w nowoczesnym rozumieniu sprowadza się do orientowania wszystkich działań przedsiębiorstwa na klienta i jego potrzeby. Działania te powinny być zgodne z ogólną logiką przebiegu procesu zarządzania⁵. Zarządzanie marketingowe jest koncepcją myślenia i zorganizowanego działania na rynku, dysponującą odpowiednią strukturą narzędziową w postaci marketingu-mix. Zespół procedur i instrumentów realizacji jest tu nakierowany na efektywne rozpoznawanie i wykorzystanie potencjału rynkowego, przy czym na poziomie strategicznym i normatywnym chodzi o kreowanie nowych źródeł korzyści rynkowych w przyszłości tzw. potencjałów sukcesu. Osiągnięcie tego sukcesu warunkuje przyjęcie i stosowanie w praktyce podstawowych zasad marketingu⁶. Zdarza się jednak iż, orientacja marketingowa (*marketing orientation*) jest często utożsamiana z orientacją rynkową (*market orientation*), choć istnieją przecież inne niż marketingowe orientacje rynkowe przedsiębiorstw, np. produkcyjna i sprzedażowa. W ujęciu marketingowym orientacja rynkowa ma dwa wymiary: popytową (orientacja na klienta i jego potrzeby) i konkurencyjną (orientacja na zdobywanie przewagi konkurencyjnej)⁷. Powyższa problematyka choć interesująco badawcza, nie jest przedmiotem pogłębionych dociekań niniejszej pracy

W przypadku logistyki akcentuje się konieczność strategicznego i przekrojowego traktowania wszelkich działań logistycznych. Logistyka jako zorientowane na przepływy zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem i siecią wartości (*Value Added Network*) wiąże się z kreowaniem koncepcji logistycznej zgodnie z ogólny-

⁵ Zob. np. definicja H. Mefferta: *Marketing-Management*, Gabler Verlag, wyd. 7, Wiesbaden 1986, s. 193, Reichwald R.: *Der Zeitfaktor in der industriellen Forschung und Entwicklung*, w: *Gestaltung CIM-fähiger Unternehmen*, hrsg. H. Wildemann, München 1989, Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Marketing w zarządzaniu firmą handlową*, PWE, Warszawa 1995, s. 37 lub definicja P. Kotlera, op. cit., s. 11.

⁶ Zob. np. Kramer T., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2000, s. 18-19.

⁷ Zob. szerzej Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 38-39. S. Shapiro, *What the hell is „market oriented”*, „Harvard Business Review”, 11/12/1988, Rodriguez Cano, C.; Carrillat, F.A.; Jaramillo, F. *A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents* International Journal of Research in Marketing, Volume 21, Issue 2, 1 June 2004, s. 179-200, Gotteland, D.; Boule, J.M. *The market orientation-new product performance relationship: Redefining the moderating role of environmental conditions* International Journal of Research in Marketing, Volume 23, Issue 2, 1 June 2006, s. 171-185, Deshpande, R.; Farley, J.U. *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey* International Journal of Research in Marketing, Volume 21, Issue 1, 1 March 2004, s. 3-22.

mi wyznacznikami procesu zarządzania⁸. Różnorodność definicji logistyki⁹ wskazuje na wielość wymagań stawianych nowoczesnej logistyce. Spełnienie ich jest bardzo trudne bowiem zarządzanie logistyczne charakteryzuje dychotomia pomiędzy podejściem strategicznym i operacyjnym. Z jednej strony logistykę należy traktować jako całościową koncepcję zarządzania, z drugiej zaś jako zintegrowaną funkcję w przedsiębiorstwie o charakterze przekrojowym, gdyż przenika wszystkie sfery działalności, integrując przepływy towarów i informacji od producenta aż do finalnego nabywcy. Sprawne zarządzanie logistyczne wymaga koordynacji jej celów, strategii i instrumentów logistyki-mix oraz zapewnienia maksymalnej bezkolidyjności styków z innymi funkcjami w przedsiębiorstwie¹⁰. W efektywnej integracji procesu zarządzania logistycznego na poziomie operacyjnym, strategicznym i normatywnym uwidacznia się rola koordynacyjna logistyki jako szeroko rozumiane kształtowanie i optymalizowanie relacji¹¹. Podejście logistyczne charakteryzuje też stosowanie orientacji systemowej z uwzględnieniem realiów rynkowych¹².

⁸ Zob. np. definicja *Council of Logistics Management* [w:] Beier F., Rutkowski K., op. cit., s. 16. Należy tu odnieść się też do definicji E. Gołembskiej („Logistyka to proces zarządzania całym łańcuchem dostaw”) [w:] Gołembska E., op. cit., s. 7, gdyż nie jest ona do końca racjonalnie sformułowana. Chodzi raczej o zarządzanie VAN, gdyż rynkowy układ tworzenia wartości ma raczej charakter sieci, a nie pojedynczego łańcucha, choć modelowo takie ujęcie można stosować.

⁹ Zob. np. analizy S. Abta [w:] *Systemy logistyczne...*, op. cit. 116.

¹⁰ Cousins, P.D.; Spekman, R. *Strategic supply and the management of inter- and intra-organisational relationships* Journal of Purchasing and Supply Management, Volume 9, Issue 1, 1 January 2003, s. 19-29, Stock J. R., *Logistics thought and practice : a perspective*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 20,1, s. 3-6, Stevens G. C., *Integrating the supply chain*, International Journal of Physical Distribution & Materials Management, 19, 1989, s. 3-8, Houlihan J.B., *International supply chain management*, International Journal of Physical Distribution & Materials Management, 15, 1985, s. 22-38, Shapiro R.D., *Get leverage from logistics*, Harvard Business Review, 62,5, 1984, s. 71-79, Sharman G., *The rediscovery of logistics*, Harvard Business Review 84, 5, 1984, s. 71-79, S. Shapiro, What the hell is „market oriented”, „Harvard Business Review”, 11/12/1988 Gronroos C., *Service Management and Marketing*, ISL Forlag, Goteborg 1990 Pfohl H.-Ch.: *Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, Londyn, 1989, Bäck H.: *Erfolgsstrategie Logistik, Betriebswirtschaftliche Forschungsbeiträge*, Zeszyt 3, Münschen 1984, Delfmann W., Simon R.P.: *Grundlagen der Marketing-Logistik*, Köln 1990, Houston F.S., Gassenheimer J.B., *Marketing and Exchange*, „Journal of Marketing” 1987, vol. 51; Ahlstrom, P.; Nordin, F. *Problems of establishing service supply relationships: Evidence from a high-tech manufacturing company* Journal of Purchasing and Supply Management, Volume 12, Issue 2, 1 March 2006, s. 75-89

¹¹ Por. definicja J. Długosza, op. cit., s. 86.

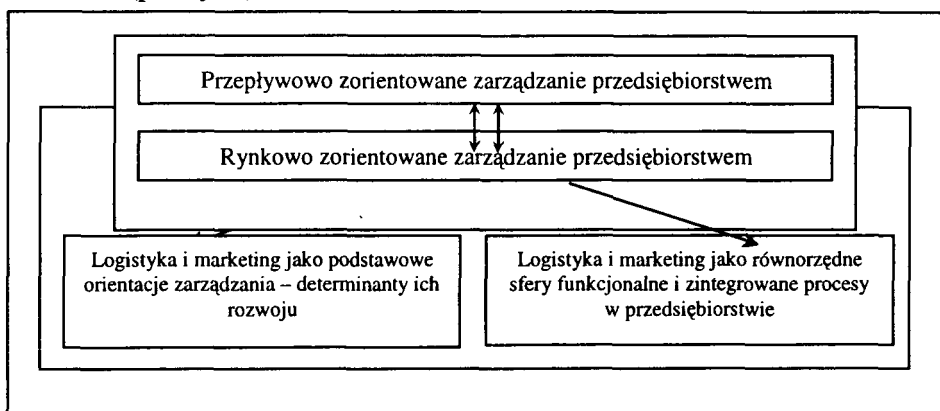
¹² Chodzi o racjonalizację kosztów, zob. np. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja...*, s. 55.

W tym miejscu chciałbym ostatecznie zaprezentować interpretacje marketingu i logistyki, które – moim zdaniem – najlepiej opisują istotę zarządzania logistyczno-marketingowego. Tak więc marketing (zintegrowane zarządzanie zorientowane rynkowo) traktuję jako całościową koncepcję planowania, organizowania, realizowania i kontroli działań związanych z poznawaniem, kształtowaniem i zaspokajaniem potrzeb obecnych i potencjalnych klientów nakierowaną na realizację celów przedsiębiorstwa. Mam tu na myśli takie wkomponowanie filozofii i zasad marketingu w strategię i misję przedsiębiorstwa, aby stanowiły one podstawowe kryteria zarządzania. Logistykę (zarządzanie przekrojowo zorientowane na przepływy) ujmuję jako całokształt działań związanych z kreowaniem, sterowaniem, realizowaniem i kontrolą optymalnej struktury fizycznego obiegu towarów i jego informacyjnych uwarunkowań w skali przedsiębiorstwa oraz całego łańcucha/sieci dostaw w celu zaoferowania klientowi maksymalnej wartości. Podobnie jak w przypadku marketingu chodzi o integrację logistyki na najwyższym poziomie organizacyjnym, czyli wprowadzenie zasad logistycznego myślenia i działania do strategii ogólnej i misji firmy. Mając na uwadze walory oraz wzajemne relacje tak pojmowanego marketingu i logistyki nietrudno dojść do wniosku, iż najlepsze rezultaty przynosi zintegrowane ich stosowanie, co znajduje odbicie właśnie w zarządzaniu logistyczno-marketingowym. Jak sugeruje przykładowo główny kreator tej koncepcji w Polsce P. Blaik,¹³ proces integracji obu koncepcji powinien być przeprowadzony hierarchicznie, czyli równocześnie na wszystkich szczeblach i podsystemach zarządzania, w pełnym wymiarze strukturalnym wewnątrz przedsiębiorstwa i między jego rynkowymi partnerami. Chodzi tutaj zarówno o koordynację styków oraz komponentów logistyczno-marketingowych w skali mikro, meta i mezo, a także o zapewnienie zgodności celów oraz działań logistycznych i marketingowych w całym obszarze procesów decyzyjnych, od operacyjnego, przez strategiczny, aż po normatywny. Rozpatrując zarządzanie logistyczno-marketingowe w aspekcie zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem, można stwierdzić, iż oznacza ono jednoczesne wprowadzenie zasad oraz filozofii marketingu i logistyki w ogólny przebieg procesu wyznaczania misji, celów, kształtowania strategii i ich ostatecznego zastosowania dla zapewnienia integracji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji. W przypadku zarządzania logistyczno-marketingowego znajduje to wyraz w odpowiednim zintegrowaniu i wkomponowaniu czynności, działań i komponentów realnych logistyki i marketingu w system zarządzania oraz system/sieć tworzenia i dostarczania wartości, co zapewnia koordynację wewnętrzną przedsiębiorstwa oraz harmonizację jego stosunków z otoczeniem poprzez przyjęcie i praktyczne realizo-

¹³ Blaik P, *Nowoczesne koncepcje zarządzania wspomagające rozwój i wykorzystanie strategicznych potencjałów logistyki*, [w:] T. Pokusa, M. Duczmal (red. naukowa), *Ekonomiczno-prawne aspekty nowoczesnego zarządzania: Dylematy teorii i praktyki zarządzania*, PAN O/ Katowice, WSZiA Opole, Katowice – Opole, 2006, ss. 341.

wanie misji przyjaznej klientowi, partnerowi, społeczności lokalnej oraz środowisku naturalnemu.

W tym ujęciu, przy uwzględnieniu przesłanek rozwoju i tendencji integracyjnych w logistyce i marketingu, zarządzanie logistyczno-marketingowe może być postrzegane jako dualna koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem¹⁴ – (por. rys.1).



Rys. 1. Zarządzanie logistyczno-marketingowe jako dualna koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem.

Źródło: Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 221.

Model ten m.in. bazuje na dualnej koncepcji marketingu opracowanej przez H. Mefferta¹⁵. W odniesieniu do zarządzania logistyczno-marketingowego oznacza on uznanie logistyki i marketingu jako głównych wyznaczników zarządzania w przedsiębiorstwie i jednocześnie rzeczywiste ich umiejscowienie w strukturze organizacyjnej jako równorzędnych i istotnych sfer funkcjonalnych i zintegrowanych procesów w przedsiębiorstwie w toku tworzenia i dostarczania wartości. Ogólne tendencje w otoczeniu rynkowym tzw. megetrendy¹⁶ należy uznać za klu-

¹⁴ Blaik P., *Logistyka*, op. cit., s. 216- 221.

¹⁵ Zakładał on dwuwymiarowe postrzeganie w organizacji marketingu (rynkowo zorientowanego zarządzania). Meffert H.: *Marketing-Management*, Gabler Verlag, wyd. 7, Wiesbaden 1986, s. 193, Reichwald R.: *Der Zeitfaktor in der industriellen Forschung und Entwicklung*, [w:] *Gestaltung CIM-fähiger Unternehmen*, hrsg. H. Wildemann, München 1989, Ellram, L.M, Cooper, M.C, 1990, „*Supply chain management, partnerships, and the shipper- third party relationship*”, *The International Journal of Logistics Management*. 1.2, 1-10.

¹⁶ Chodzi tutaj m.in. o następujące czynniki: indywidualizacja preferencji i wzrost kompleksowości wymagań konsumentów, zmiany w strukturze i zasięgu konkurencji, globalizacja i internacjonalizacja rynku i przepływów, dynamiczny rozwój technologii informatycznej, por. Gelderman, C.J.; Semeijn, J. *Managing the global supply base*

czowe determinanty rozwoju koncepcji logistyki i marketingu, które wymuszają konieczność przyjęcia logistyczno-marketingowej orientacji w zarządzaniu i wyznaczania ogólnych celów organizacji z punktu widzenia logistyki i marketingu. Chodzi tu o działanie dwuwymiarowe, czyli dowartościowanie oraz wzajemną integrację tych koncepcji w organizacji i jej systemie zarządzania. Choć w literaturze przedmiotu można odnotować także krytyczne uwagi dotyczące takiego podejścia w zarządzaniu¹⁷. Nie zmniejsza to wcale użyteczności dualnej koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego, a wręcz przeciwnie. Wykazano bowiem iż jedna i druga strona modelu są od siebie zależne a przyjęcie orientacji logistyczno-marketingowej nie jest możliwe bez jednoczesnego realizowania orientacji systemowej..

Nie wglębiając się w dywagacje interpretacyjne kategorii logistyki i marketingu można stwierdzić, iż proponowana koncepcja zorientowanego na procesy zarządzania logistyczno-marketingowego jest właśnie próbą skojarzenia w systemie zarządzania: marketingu, logistyki, zarządzania procesami i systemowym controllingiem. Świadczy to tym bardziej o jej wartości i użyteczności jako instrumentu tworzenia zróżnicowanej i długotrwałej przewagi rynkowej. Potwierdza to też konieczność traktowania zarządzania logistyczno-marketingowego jako koncepcji zintegrowanego zarządzania, gdyż jedynie takie podejście gwarantuje wykorzystanie jej efektów synergicznych. Dlatego też integracja logistyki, marketingu jest – w moim przekonaniu – nie tyle uzasadniona, co pożądana.

Dalsza interpretacja koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego zmierza do ustalenia jej podstawowych celów, właściwości i przewidywanych w efekcie jej zastosowania rezultatów. Przede wszystkim zaś rozważania kierują się tutaj na udowodnienie, iż istnieje zbieżność celów logistyki i marketingu oraz możliwa jest ich wzajemna koordynacja. Stąd też zostaną obecnie przedstawione zintegrowane cele logistyczno-marketingowe, a na ich podstawie określone będą potencjalne efekty zarządzania logistyczno-marketingowego co ostatecznie pozwoli na określenie głównych właściwości analizowanej koncepcji. Należy dodać, iż nadal zarówno w teorii, jak i praktyce nie poświęca się zbyt dużo uwagi problemowi wspólnego wyznaczania celów logistyki i marketingu oraz nie dokonuje się prób ich sys-

through purchasing portfolio management Journal of Purchasing and Supply Management, Volume 12, Issue 4, 1 July 2006, s. 209-217, Camuffo, A.; Furlan, A.; Romano, P.; Vinelli, A. *The process of supply network internationalisation* Journal of Purchasing and Supply Management, Volume 12, Issue 3, 1 May 2006, s. 135-147, Camuffo, A.; Furlan, A.; Romano, P.; Vinelli, A. *The process of supply network internationalisation* Journal of Purchasing and Supply Management, Volume 12, Issue 3, 1 May 2006, s. 135-147.

¹⁷ Dualizm w klasycznym (filozoficznym) rozumieniu oznacza istnienie w rzeczywistości dwóch odrębnych i niezależnych od siebie pierwiastków, zjawisk, zasad; dwoistość.

temowej integracji w procesie budowania i realizacji strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wynika to z braku świadomości potencjalnych korzyści płynących z takiego podejścia, a więc i niestosowania tych rozwiązań w praktyce. W związku z tym pojawia się pilna potrzeba przybliżenia koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego w aspekcie kreowania efektów i wartości dla klienta a przez to konkurencyjności dla przedsiębiorstwa. Wątek ten zostanie rozpoczęty w tej części i będzie pogłębiany stopniowo w rozdziałach następujących dla szczegółowego wsparcia głównych tez pracy.

Koncepcja zarządzania logistyczno-marketingowego stwarza nowe możliwości w obszarze kształtowania celów rynkowych przedsiębiorstwa oraz ich efektywnej realizacji dzięki ściślejszemu połączeniu procesów poznawania i kształtowania rynku z działalnością operacyjną firmy. Umożliwia to uzyskanie znacznie szerszego wymiaru efektów synergicznych i strategicznych wynikających z dowartościowania i integracji logistyki i marketingu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Rezultat końcowy – pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa/sieci na rynku – jest kreowany jednocześnie w obszarze marketingu i logistyki. Marketing przez rozpoznanie, kreowanie i zaspakajanie popytu, przyczynia się do tworzenia potencjałów efektów rynkowych. Logistyka skupia się zaś na optymalnym wykorzystaniu i kreowaniu potencjałów efektywności oraz systemowym wspomaganium rynkowej orientacji organizacji, przez co przyczynia się do wzrostu świadczeń na rzecz klientów¹⁸. Marketing jest więc zorientowany na efekty, a logistyka na koszty, jednakże wszystkie działania w obrębie marketingu i logistyki podlegają nadrzędnemu celowi, jakim jest osiągnięcie zadowolenia klientów. Obydwa podejścia, jako części składowe ogólnej strategii rynkowej przedsiębiorstwa, w równym stopniu determinują osiągnięcie stosownego poziomu obsługi, długofalowej satysfakcji i lojalności klientów oraz zysku w długim okresie. Dlatego też bardzo ważne jest zapewnienie ich koordynacji już w obszarze celów jako podstawowych wytycznych kreowania tej strategii.

Określony wcześniej zakres przedmiotowy logistyki i marketingu pozwala na strukturalizację podstawowych celów związanych ze strategiczną działalnością marketingową i logistyczną. Zostały one przedstawione w częściach zewnętrznych

¹⁸ Por. Stock J., *Marketing myopia revisited: lessons for logistics*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2002/32, s. 12-21, Błaik P., *Efektywność procesów logistycznych w aspekcie strategicznym*, [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw, LOGISTICS '98, mat. konferencyjne, t. I, Instytut Logistyki i Magazynowania, Biblioteka Logistyka, Katowice 1998, s. 36. Cooper, M.C, Ellram, L.M, Gardner, J.T. Hanks. A.M. 1997, „*Meshing multiple alliances*”. Journal of Business Logistics, 18. 1, 67-89., Min, J. T. Mentzer., *The role marketing In supply chain management* [w:] International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 30, 2000/9, s. 765-787, Svensson G., *The theoretical foundation of supply chain management*, [w:] International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 32, 2002/9.

tabeli 2. Obszar współdziałania tych koncepcji oraz cele sfer marketingu i logistyki mogą być z kolei punktem wyjścia dla formułowania nowych, zintegrowanych celów logistyczno-marketingowych zawartych w części środkowej tej tablicy, które są podstawą budowy strategii zgodnie z wymogami koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego

Tabela 2

Zintegrowane cele logistyczno-marketingowe

CELE MARKETINGOWE	GŁÓWNE CELE LOGISTYCZNO-MARKETINGOWE	CELE LOGISTYCZNE
<ul style="list-style-type: none"> • rozpoznawanie, kształtowanie i zaspakajanie potrzeb oraz preferencji nabywców, • rozwój obecnych i tworzenie nowych produktów (rynków) • wzrost udziału w rynku, • adaptacja przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu rynkowym, • wykorzystanie i kreowanie nowych strategicznych potencjałów sukcesu rynkowego, • kreowanie wymiany towarowej w celu zaspokojenia potrzeb klientów i organizacji • poprawa poziomu obsługi klienta • tworzenie kompleksowej oferty rynkowej w zakresie kategorii produktów • kreowanie partnerstwa i lojalności klienta • orientacja na relacje 	<ul style="list-style-type: none"> • kreowanie odpowiednich produktów, usług i serwisu zgodnie z potrzebami i preferencjami obecnych i potencjalnych nabywców (w marketingowych i logistycznych segmentach rynku), • osiągnięcie długofalowego zadowolenia klientów, • wzrost zysku w długim okresie czasu, • poprawa pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w stosunku do jego konkurentów, • realizowanie celów przedsiębiorstwa w perspektywie adaptacji do wymogów rynku i zmian w otoczeniu, • kooperacja w obrębie łańcucha dostaw oraz w zintegrowanym układzie rynku (alianse strategiczne) • wykorzystanie i tworzenie nowych potencjałów synergicznych i strategicznych • integracja strategii logistyczno-marketingowych /ECR i CRM/ • totalne zarządzanie relacjami z klientem i logistyką /TRM i HTRM// 	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie wymaganego poziomu usług i obsługi logistycznej przy możliwie najniższym poziomie globalnych kosztów, • dostarczenie właściwych produktów i właściwej informacji, we właściwej ilości i jakości, we właściwym miejscu i czasie, po właściwej cenie (kosztach), • zagwarantowanie sprawności i ekonomiczności przepływów towarów i informacji przy jednoczesnym dostosowaniu ich do wymagań klientów, • tworzenie elastycznych i efektywnych systemów logistycznych w skali przedsiębiorstwa i całego układu rynkowego, • wspomaganie strategii rynkowej przedsiębiorstwa, • wykorzystywanie i kreowanie nowych potencjałów efektywności (efektów synergicznych) • integracja w ramach łańcuchów/sieci dostaw • orientacja na procesy

Źródło: Opracowanie na podstawie: Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 223; Żabiński L., *Obrazy marketingu w jego paradygmatach*, [w:] Marketing. Paradygmaty, zastosowania, przełom wieków. Kongres Marketingu 2000, mat. kongresowe, t. I, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000, s. 16; Penc-Pietrzak I., *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Key Text, Warszawa 1999, s. 64., Zineldin M. *Total relationship and logistics management*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 34, 2004/3-4, s.286-301, Walters, D. 2002, *Strategic Operations Management: A Value Chain Approach*, Palgrave, Basingstoke. Stock, J.R., 1997, „Applying theories from other disciplines to logistics”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 27 No. 9/10, pp. 515-39. H. Kotzab, Ch. Teller, *Value-adding partnership and co-opetition models in the grocery industry*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol 33, 2003/3 s.268-281, Arlbjorn J., Halldorsson A., *Logistics knowledge creation: reflections on content, context and processes*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 32, 2002/1 s.22-40, Jahns, C.; Hartmann, E.; Bals, L. *Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept* Journal of Purchasing and Supply Management, Volume 12, Issue 4, 1 July 2006, s. 218-231, Burgess, S.M.; Steenkamp, J.B.E.M. *Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice* International Journal of Research in Marketing, Volume 23, Issue 4, 1 December 2006, s. 337-356.

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, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku itp.

Tak rozumiane wieloaspektowe cele mogą stanowić istotną orientację i kryteria, dzięki którym można formułować i realizować skuteczną strategię przedsiębiorstwa. Formułując strategię należy mieć świadomość, że tylko długofalowe i kompleksowe kreowanie oraz wykorzystanie potencjałów i zdolności marketingowych i logistycznych może prowadzić do równoczesnej realizacji i wzajemnego wspomaganie wspomnianych celów marketingu i logistyki w strukturze ogólnych celów przedsiębiorstwa.

W konsekwencji suma oraz struktura wartości i korzyści rynkowo-ekonomicznych, wytworzonych i zaferowanych przez sferę produkcji i wzbogacanych przez odpowiednie programy i działania marketingowe, zostaje dodatkowo rozszerzona o 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 klienta¹⁹.

¹⁹ Pokusa T., Duczmal M., (red.) *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*, WSZiA Opole, UO Opole, 2002 s. 122-123, T. Pokusa, *Integration Processes*

W tym momencie należy zatrzymać się nad problemem koordynacji i zapewnienia współdziałania tak wyznaczonych celów logistyczno-marketingowych. Chodzi tutaj o takie działania, aby możliwe było uniknięcie konfliktu celów pomiędzy tymi koncepcjami, a także w odniesieniu do innych sfer działalności przedsiębiorstwa. Istotne jest także skonsultowanie celów systemu zarządzania z celami przepływów w obszarze wewnętrznym i zewnętrznym (dostawcy, odbiorcy) oraz uzgodnienia celów na poziomach operacyjnym, taktycznym i strategicznym. Brak koordynacji w wymienionych układach mogłoby uniemożliwić osiągnięcie celów przedsiębiorstwa jako całości. Traktując logistykę jako koncepcję zarządzania relacjami²⁰, można przyporządkować jej rolę przewycięzania konfliktu celów. Koordynacja sprowadza się tutaj do wyznaczania i uzgadniania celów we wszystkich wymienionych potencjalnych miejscach konfliktów. Chodzi w szczególności o określenie strategicznych celów logistyki i marketingu oraz celów zintegrowanych (logistyczno-marketingowych), umiejscowienie ich w strukturze celów przedsiębiorstwa i rozpoznanych celów w układzie sieci dostaw oraz podporządkowanie celów niższych szczebli wyznaczonym celom na poziomie strategicznym. Podjęcie takich ustaleń i uzgodnień pozwoli na eliminację konfliktów, skuteczne realizowanie strategii logistyczno-marketingowej i zapewnienie współdziałania organizacji z klientami i partnerami w sieci.

Z treści celów wymienionych w tabeli 2 wynika, iż koncepcja zarządzania logistyczno-marketingowego jest pewnego rodzaju sposobem na pogodzenie potrzeb i

in the Supply Chain Management Based on the Research Outcomes [Procesy integracyjne w zarządzaniu łańcuchem dostaw w świetle wyników badań] s. 15 [w:] „Logistics in Global Economy – Challenges and Trends” 23-26 September 2006, Gdańsk-Nynashamn-Gdańsk, Materiały na międzynarodową konferencję INTLOG 2006, Płyta CD, [w:] *Logistyka* 5/2006 s. 23, ILiM, Poznań 2006, T. Pokusa, *Integracja marketingu i logistyki jako przestanka nowoczesnego działania*, [w:] *Zintegrowane zarządzanie marketingowe i logistyczne w Zjednoczonej Europie*, Monografia Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005, s. 25-39, T. Pokusa, M. Duczmał, *Integracja logistyki i marketingu w kierunku zarządzania logistyczno-marketingowego*, [w:] *Ekonomiczno-prawne aspekty nowoczesnego zarządzania. Dylematy teorii i praktyki zarządzania*, PAN O/Katowice, WSZiA Opole, Katowice-Opole, 2006, s. 40-64.

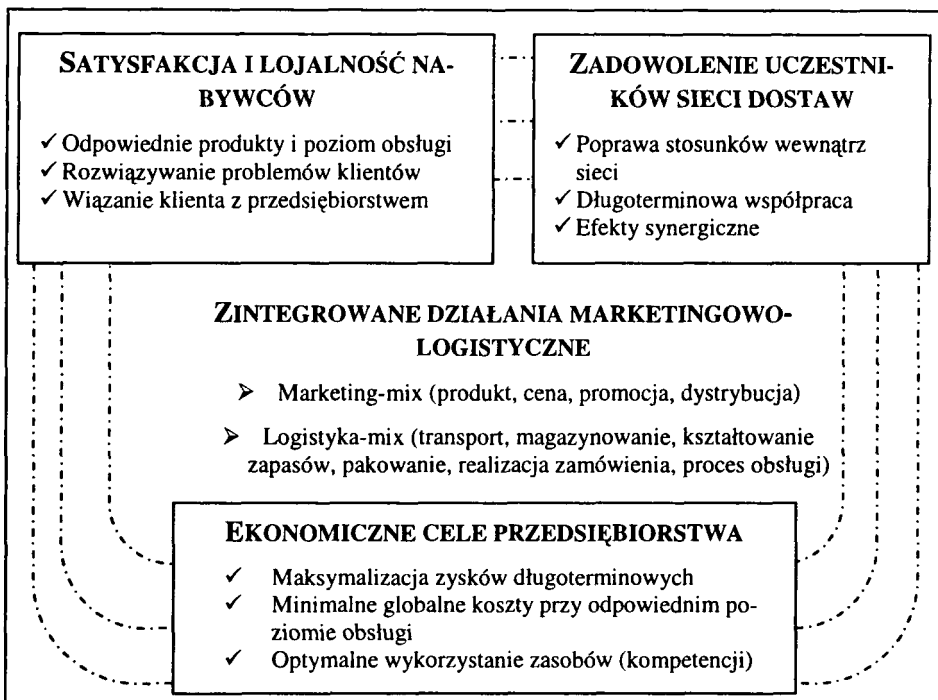
²⁰ Zineldin M. *Total relationship and logistics management*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 34, 2004/3-4, s. 286-301, Svensson G., *The theoretical foundation of supply chain management*, [w:] International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 32, 2002/9, Stock J., *Marketing myopia revisited : lessons for logistics*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2002/32, s. 12-21, zob. też Długosz J., op. cit., s. 164. Stock, J.R. 1990, „*Logistics thought and practice: a perspective*”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 20 No. 1, pp. 3-6, Cousins, P.D.; Spekman, R. *Strategic supply and the management of inter- and intra-organisational relationships* Journal of Purchasing and Supply Management, Volume 9, Issue 1, 1 January 2003, s. 19-29.

wymagań nabywców w zakresie jakości oferowanych im produktów i usług z dążeniami przedsiębiorstwa do ograniczania kosztów i zwiększania długookresowych zysków. Przykładowo F. Beier i K. Rutkowski uważają, że najwyższy poziom równoczesnego zaspokojenia i wzrostu satysfakcji nabywców oraz realizacji podstawowych celów ekonomicznych przedsiębiorstwa jest uzyskiwany w drodze strategicznej integracji instrumentów marketingu i logistyki-mix – (zob. dwa z trzech efektów na rys. 2). Zadowolenie klientów następuje według tych autorów dzięki skoordynowanym ze sobą działaniom marketingowym i logistycznym, czyli tych związanych z produktem, jego ceną, promocją, dystrybucją oraz użytecznością czasu i miejsca. Długookresowe zyski przedsiębiorstwa są natomiast osiągane przez obniżkę globalnych kosztów logistycznych, jednak przy uwzględnieniu odpowiedniego poziomu obsługi klienta²¹. Koordynacja i integracja działań logistycznych i marketingowych powinna dotyczyć także wszystkich podmiotów w łańcuchu/sieci dostaw, co wzmacnia pozostałe efekty i wpływa pozytywnie na kształtowanie długookresowych i satysfakcjonujących powiązań uczestników sieci oraz prowadzi do uzyskiwania efektów synergicznych w całym układzie. W przedstawionym na rysunku 2 ujęciu, efekty strategiczne zarządzania logistyczno-marketingowego traktowane są jako rezultaty rzeczywiste, możliwe do osiągnięcia w danym systemie przedsiębiorstwa. Zestaw tak rozumianych efektów zarządzania logistyczno-marketingowego nie jest do końca kompletny, ponieważ nie uwzględnia wszystkich potencjalnych zdolności tej koncepcji. Rzeczywistym efektem strategicznej działalności logistyczno-marketingowej przedsiębiorstwa jest przede wszystkim wypracowanie koncepcji odpowiedniego, z punktu widzenia klienta, produktu. Mam tutaj na myśli tzw. produkt logistyczny, który może być zrealizowany na wymaganym poziomie jedynie w logistyczno-marketingowym systemie/sieci tworzenia i dostarczania wartości²². Produkt logistyczny jest rezultatem rozszerzenia koncepcji pro-

²¹ Jest to zasada racjonalizacji globalnych kosztów logistycznych, por. Beier F., Rutkowski K., op. cit., s. 29-30. Sheth, J.N., Parvatiyar, A., 1995, „*Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences*”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23. 4. 255-71, Slater. S.F. Narver. J.C. 1995. „*Market orientation and the leading organization*”. *Journal of Marketing*. 59. 3. 63-74. Naidu. G.M. Parvatiyar. A. Sheth. J.N. Westgate, L. 1999. „*Does relationship marketing pay?*”. *Journal of Business Research*, 46. 3, 207-18. Toivonen, J.; Kleemola, A.; Vanharanta, H.; Visa, A *Improving logistical decision making-applications for analysing qualitative and quantitative information* *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 12, Issue 3, 1 May 2006, s. 123-134. Zitron, J. *Public-private partnership projects: Towards a model of contractor bidding decision-making* *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 12, Issue 2, 1 March 2006, s. 53-62.

²² Por. Golemska E., op. cit., s. 27., Patterson, P.G.; Cowley, E.; Prasongsukarn, K. *Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice* *International Journal of Research in Marketing*, Volume 23, Issue 3, 1 September 2006, s. 263-277.

duktu marketingowego²³. Jako efekt odpowiedniej polityki marketingu-mix i logistyki-mix, produkt zaspokajania potrzeb i preferencji klienta, czyli formuły „4C” R. Lauterborna²⁴. Według niego „5P”, jako interpretacja działań marketingowych z punktu widzenia sprzedawcy, musi być dodatkowo uzupełniona o postrzeganie tych samych działań przez klienta. W ten sposób powstaje „4C” klienta, czyli: potrzeby i pragnienia klienta, koszt dla klienta, wygoda zakupu i komunikacja z klientem.



Rys. 2. Podstawowe wymiary efektów zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego oraz środki ich realizacji

Źródło: Opracowanie na podstawie: Sheth, J.N, Parvatiyar, A, 1995, „*Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences*”. *Journal of the Acad-*

²³ Według P. Kotlera składał się on z pięciu warstw, czyli: pożytku podstawowego, produktu w formie podstawowej, produktu oczekiwanego, ulepszego i potencjalnego, zob. Kotler P., *Marketing*, op. cit., s. 400-401.

²⁴ Lauterborn R., *New Marketing Litany*, Advertising Age 1990/10 s. 26, Kotler Ph, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 91, Rubiano Ovalle, O.; Crespo Marquez, A *The effectiveness of using e-collaboration tools in the supply chain: an assessment study with system dynamics* *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 9, Issue 4, 1 July 2003, s. 151-163.

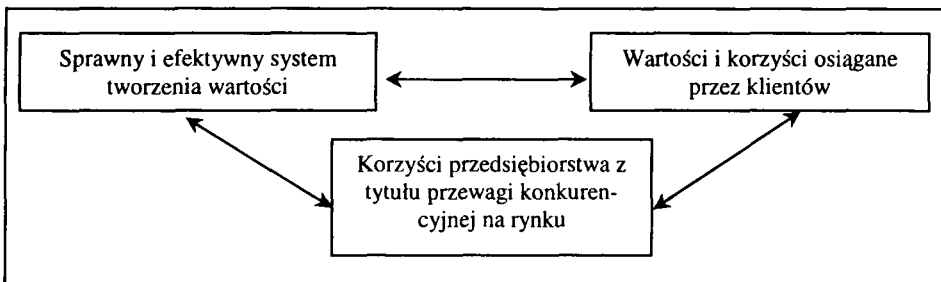
emy of Marketing Science, 23. 4. 255-71., Min, J. T. Mentzer., *The role marketing In supply chain management* [w]: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 30, 2000/9, s.765-787, Svensson G., *The theoretical foundation of supply chain management*, [w]: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 32, 2002/9, Beier F., Rutkowski K., *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki. Podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych. Studia przypadków logistycznych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1993, s. 30 oraz Wolfram E., *Najnowsze trendy w rozwoju logistyki, szanse i zagrożenia dla rozwoju logistyki w Polsce*, [w:] Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI wieku. LOGISTICS 2000, mat. kongresowe, t. I, Instytut Logistyki i Magazynowania, Biblioteka Logistyka, Poznań 2000, s. 125-136.

Dowartościowanie i integracja logistyki i marketingu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem może przyczynić się do poprawy pozycji rynkowej przedsiębiorstwa względem jej konkurentów. Według założeń modelu „trójkąta strategicznego” K. Ohmae sukces organizacji należy rozpatrywać w kontekście powiązań firmy z jej odbiorcami i konkurentami (formuła „3C”: *Company, Customers, Competitors*), a przewaga konkurencyjna może być uzyskiwana dzięki korzystnej względem konkurentów pozycji kosztowej przedsiębiorstwa (przewaga wynikająca z wydajności) lub/i przez zaoferowanie produktów o wyższej, w porównaniu z ofertą konkurencji, wartości dla klienta (przewaga wynikająca z wartości produktu)²⁵. Strategicznym celem zarządzania logistyczno-marketingowego jest w tym ujęciu wykorzystanie zasobów i kompetencji firmy dla osiągnięcia jak najlepszej pozycji wynikającej z kosztów i różnicowania produktów. Znajduje to wyraz w praktycznym umiejscowieniu strategii logistyczno-marketingowych w strategii konkurencji firmy. Stosując powszechnie znaną klasyfikację M. Portera można wyróżnić tu cztery alternatywne typy strategii konkurencyjnych: wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych, różnicowania (unikatowa oferta), strategię niskich kosztów w niszy rynkowej i różnicowania w niszy rynkowej²⁶. Integracja strategii logistyki i marketingu stwarza tu wiele możliwości kształtowania przewagi w obszarze konkurencji

²⁵ Zob. szerzej Christopher M., *Logistyka i zarządzanie...*, op. cit., s. 12-18., Mentzer, J.T., Kahn, K.B., 1995, „A framework of logistics research”. *Journal of Business Logistics*, 16,1, 231-50. Zineldin, M. 2000 „Total relationship management (TRM) and total quality management (TQM)”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15 No. 1-2, pp. 20-8. Gołomska E., *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1994, s. 22-28, Shankar, V.; Smith, A.K.; Rangaswamy, A. *Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments* *International Journal of Research in Marketing*, Volume 20, Issue 2, 1 June 2003, s. 153-175.

²⁶ Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 54. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Mogą one przejawiać się przede wszystkim w postaci wykreowania unikalnej kombinacji produktu i usług logistycznych o wysokim poziomie wartości i korzyści dla klienta oraz kształtowania sprawnego i efektywnego (pod względem kosztowym i zgodnie z wymogami klienta) przepływu towarów i informacji w sieci logistycznej. Korzyści dla klientów są tutaj określone przez wspomniane podstawowe i dodatkowe wartości kreowane w systemie tworzenia i dostarczania wartości w przedsiębiorstwie oraz łańcuchu/sieci. Powyższa kombinacja produktowa, jako efekt strategii różnicowania w całym obszarze rynku lub w niszy rynkowej, może wyznaczyć odpowiednią w stosunku do konkurencji pozycję przedsiębiorstwa. Podobnie wydajniejsze systemy transformacji logistycznej przyczyniają się do uzyskania przewagi w zakresie kosztów. Ogólną strukturę omawianych efektów strategicznych koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego można przedstawić w postaci tzw. „trójwymiarowego efektu strategicznego” (rys. 3), skupiającego podstawowe długookresowe efekty logistyczno-marketingowe.



Rys. 3. Trójwymiarowy efekt strategiczny zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego

Źródło: Blaik P., *Efektywność procesów logistycznych w aspekcie strategicznym*, [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw, LOGISTICS '98, mat. konferencyjne, t. I, Instytut Logistyki i Magazynowania, Biblioteka Logistyka, Katowice 1998, s. 38.

Rozpatrując aspekty kreowania przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia długofalowego sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa należy pamiętać, że możliwości ich uzyskiwania determinują nie tylko o obecne zasoby przedsiębiorstwa, ale także potencjalne umiejętności konkurowania w przyszłości. W tym ujęciu koncepcja zarządzania logistyczno-marketingowego jest zorientowana na kształtowanie przesłanek do osiągnięcia potencjalnych efektów. Realizowane w sprawnych i efektywnych logistyczno-marketingowych systemach organizacyjnych lepsze niż konkurencyjne wartości i korzyści, zostaną zaakceptowane przez klientów, co znajdzie urzeczywistnienie w realizacji określonego poziomu sprzedaży i zysku. Uzyskane korzyści z różnicowania lub/i pozycji kosztowej mogą być wykorzystane na budowę i wykorzystanie potencjału przyszłych efektów.

Jako podsumowanie prowadzonych w niniejszym artykule rozważań można sformułować podstawowe zasady i właściwości koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego świadczące o jej istocie, walorach i uzasadniające jej wykorzystanie w praktyce:

1. Zarządzanie logistyczno-marketingowe jest koncepcją zarządzania, a jednocześnie zintegrowanym procesem informacyjno-decyzyjnym posiadającym odpowiedni zespół instrumentów (4C, 7W), środków i metod działania, osadzonym realnie w strukturze przedsiębiorstwa jako zintegrowana przekrojowa sfera.;

2. Zarządzanie logistyczno-marketingowe jest koncepcją tworzenia i dostarczania wartości i korzyści dla klientów;

3. Zarządzanie logistyczno-marketingowe przyczynia się do realizacji celów rynkowych i ekonomicznych przedsiębiorstwa, orientując się na kształtowanie efektywności i realizację korzyści rynkowych oraz kreowanie potencjałów efektywności i sukcesu rynkowego w przyszłości;

4. Zarządzanie logistyczno-marketingowe integruje logistykę i marketing na wszystkich poziomach zarządzania, stymulując szerokie wykorzystanie efektów synergicznych na poziomie zarządczym;

5. Zarządzanie logistyczno-marketingowe jest koncepcją przekrojowej organizacji/reorganizacji przedsiębiorstwa według realizujących się w niej procesów materialnych i informacyjnych.

Rec. E. Kowal