

Trochę historii

W latach siedemdziesiątych XX wieku zaczęto zwracać uwagę, zwłaszcza w literaturze niemieckiej i szwajcarskiej, na nowe akcenty w badaniach w zakresie logistyki, co znalazło wyraz w sformułowaniu założeń i systematycznym opisie koncepcji logistyki marketingowej¹. W latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku można było zauważyć zintensyfikowany rozwój marketingu i logistyki w postaci oddzielnych tendencji rozwojowych i ewolucji, tj. przejścia od traktowania ich jako funkcji w przedsiębiorstwie do coraz bardziej rozbudowanych koncepcji zarządzania. Pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku problematyka integracji marketingu i logistyki stawała się coraz częściej płaszczyzną poszukiwań nowych możliwości oraz szans wzrostu korzyści i efektów związanych z działalnością przedsiębiorstwa na zmieniającym się rynku².

Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego

Do podstawowych zjawisk i przyczyn wywołujących potrzebę występowania procesu integracji logistyki i marketingu należy zaliczyć wzrost stopnia zróżnicowania rynku, nasilającą się konkurencję, integrację procesów gospodarczych oraz procesów decyzyjnych, rozwój nowych technologii. Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego bazuje na trzech elementach, którymi są:

- zadowolenie klienta,
- zintegrowane działania marketingowo-logistyczne,
- zyski przedsiębiorstwa.

Graficzne odzwierciedlenie tej koncepcji przedstawiono na rys. 1.

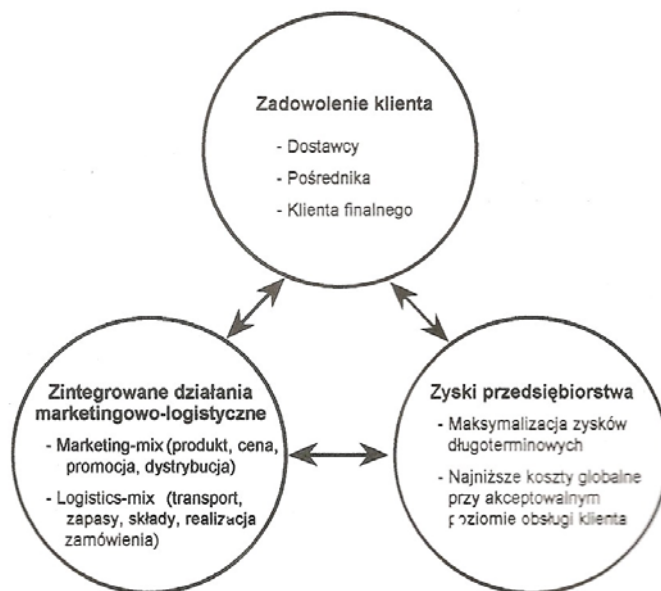
Z jednej strony, zadowolenie klientów przedsiębiorstwa osiągnąć jest – obok skoordynowanych działań marketingowych dotyczących produktu, ceny, promocji i dystrybucji – poprzez oferowaną mu przez logistykę maksymalizację użyteczności czasu i miejsca. Z drugiej strony, osiągnięcie przez przedsiębiorstwo akceptowalnego poziomu zysku w długim okresie jest zdermianowane obniżką globalnych kosztów logistycznych, osiąganą jednak przy założeniu zachowania określonego poziomu obsługi klienta³. Obsługa klienta zajmuje centralne miejsce wśród działań logistycznych przedsiębiorstw, stosujących nowoczesne zasady zarządzania marketingowo-logistycznego. Jeśli celem działań logistycznych jest dostarczenie właściwemu klientowi właściwych towarów, we właściwej ilości, we właściwej kondycji, we właściwym czasie, we właściwe miejsce i po właściwych kosztach, to można stwierdzić, iż produktem logistyki jest należyte obsłużenie klienta⁴.

¹ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 112.

² Ibidem, s.301.

³ F. Beier, K. Rutkowski (2004), *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 30.

⁴ Ibidem, s.31.



Rys. 1. Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego
 Fig. 1. Concept of marketing-logistic managing

Źródło: F. Beier, K. Rutkowski (2004), *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 30.
 Source: F. Beier, K. Rutkowski (2004), *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, p. 30.

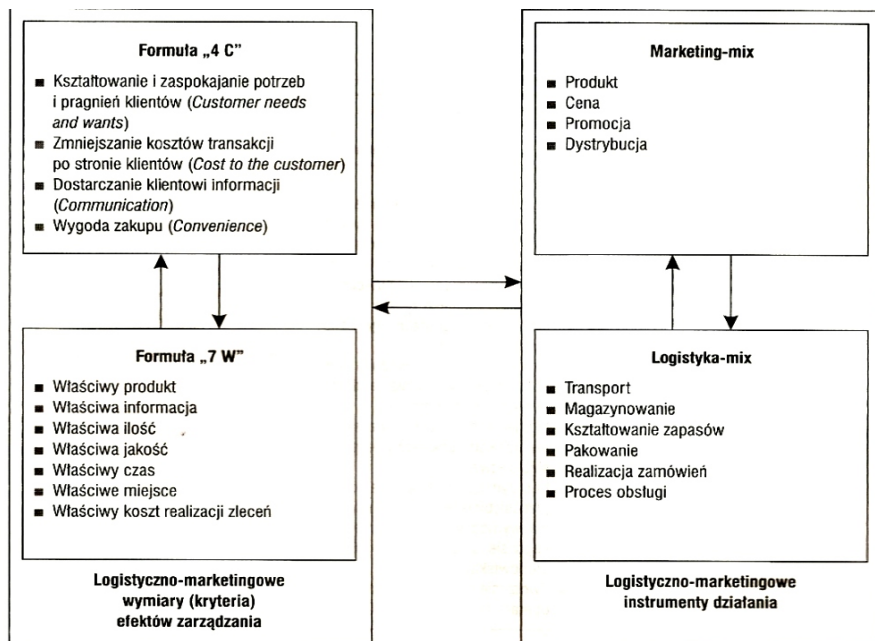
Celem zintegrowanego zarządzania wszystkimi wymienionymi działaniami logistycznymi jest osiągnięcie niezbędnego poziomu zadowolenia klienta przy możliwie najniższych kosztach. Zarządzanie logistyczno-marketingowe stanowi swego rodzaju wyraz sprzężenia i integracji dwóch koncepcji zarządzania, tj. logistyki - przekrojowo zorientowanej na przepływ, oraz marketingu - zorientowanego na rynek. Obie wspomniane koncepcje zarządzania spotykają się, determinując strategię działania przedsiębiorstwa na rynku. Celem jest dążenie do zwielokrotnienia efektów każdej z tych koncepcji w dążeniu do przewagi konkurencyjnej.

Efekty zarządzania logistyczno-marketingowego oraz środki ich realizacji przedstawiono na rys. 2.

Logistyczno-marketingowe wymiary (kryteria) efektów zarządzania zostały określone formułami „4C” i „7W”. Na logistyczno-marketingowe instrumenty działania składają się narzędzia marketingu mix oraz logistyki mix.

Strategiczne decyzje w sferze zarządzania logistyczno-marketingowego mogą dotyczyć dwóch istotnych obszarów zarządzania tj. długofalowego kreowania i kształtowania zintegrowanych struktur sieci logistyczno-marketingowej oraz ustalenia odpowiednich sieci logistyczno-marketingowych⁵.

⁵ W. Darr, *Integrierte Marketing-Logistik. Auftragsabwicklung als Element der marketing-logistisches Strukturplanung*, DU-Verlag, Wiesbaden 1992, s. 375-379.



Rys. 2. Podstawowe cele logistyczno-marketingowe
Fig. 2. Basic logistic-marketing cells

Źródło: P. Blaik (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 305.

Source: P. Blaik (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 305.

Integracja marketingu i logistyki w strategii konkurencji

Specyficzne perspektywy i efekty integracji marketingu i logistyki w strategii konkurencji zależą od uwzględnienia wszystkich, zarówno kosztowych, jak i rynkowych konsekwencji, stanowiących właściwą podstawę do osiągnięcia korzystnej – w sensie długofalowym – pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Integracja strategii logistyki i marketingu stwarza możliwość uzyskania całego spektrum strategiczno-konkurencyjnych wariantów.

Różne sytuacje w tym zakresie zostały przedstawione przez M. Portera na przykładzie typów strategii konkurencji, tj. przywództwa kosztowego, dyferencjacji efektów logistycznych oraz koncentracji.

Wykorzystując te podstawowe strategie, można osiągnąć korzyści z tytułu konkurencji (przewagę konkurencyjną) np. przez innowacje produktu, przywództwo w zakresie technologii, lepszą jakość produktu, zróżnicowanie serwisu, obniżenie cen oraz redukcję kosztów działania. Na rynku lub na jego segmentach mogą być stosowane także różne kombinacje wspomnianych wyżej elementów strategiczno-konkurencyjnych⁶.

⁶ P. Blaik (2010), *Logistyka* ..., op.cit., s. 306.

Podstawą do uzasadnionego wyboru strategii konkurencji może być całościowa, zintegrowana ocena systemów marketingu i logistyki. Kluczowe procesy logistyczno-marketingowe dotyczą:

- kształtowania rynku przedsiębiorstwa,
- preferencji klientów,
- kreowania idei i rozwoju produktu,
- projektowania i formułowania strategii rynkowej,
- optymalizacji struktury użyteczności dla klientów,
- optymalizacji struktury kosztów w relacji klient–przedsiębiorstwo,
- transformacji i dostarczania wartości i obsługi dla klienta.

Procesy te mają charakter dynamiczny i determinują strukturę organizacyjną i strukturę całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, wyznaczając określoną orientację zarządzania problemami przepływów i rynku⁷. Zarządzanie logistyczno-marketingowe można zatem traktować jako determinantę unowocześnienia systemu zarządzania i transformacji przedsiębiorstwa oraz systemową determinantę wzrostu konkurencyjności i sukcesu przedsiębiorstwa.

Koncepcja misji logistycznej

Coraz większego znaczenia nabiera kształtowanie specyficznych strategii konkurencji dla określonych segmentów rynku. Segmentacja rynku ma dla logistyki dwa różne, lecz ściśle powiązane, znaczenia. W pierwszym znaczeniu chodzi o logistyczną segmentację rynku w znaczeniu identyfikacji grup klientów o podobnych upodobaniach i oczekiwaniach w zakresie świadczeń logistycznych (np. poziomu i jakości obsługi). W drugim znaczeniu segmentacja odnosi się do wewnętrznych, organizacyjno-strukturalnych aspektów systemu logistyki, ujawniających się w postaci tworzenia w przedsiębiorstwie sfer odpowiedzialności, mających na celu integrację wszystkich czynności związanych z segmentem logistycznym.

Koncepcja logistycznej segmentacji jest ściśle związana z – będącą od niedawna przedmiotem dyskusji w USA – koncepcją misji logistycznej (logistics mission), opierającą się na identyfikacji grup klientów i części rynku, które będą obsługiwane przez serwis logistyczny o jednolitym standardzie. Misja logistyczna obejmuje zatem wiele segmentów rynku. Z realizacją tej koncepcji będzie związana potrzeba kompromisu między marketingiem, nastawionym na specyficzne segmenty klientów, a kosztowo uwarunkowanym celem integracji strumieni towarów⁸.

Zarządzanie relacjami z klientami a zarządzanie łańcuchem dostaw

Dominującą perspektywą, leżącą u podstaw działalności marketingowej, jest kreowanie wartości dodanej dla klienta. Możliwie najlepsze zaspo-

⁷ Ibidem, s. 335.

⁸ Ibidem, s. 307.

kojenie potrzeb klientów stanowi punkt wyjścia dla kształtowania całego łańcucha tworzenia wartości. Powyższe założenie znajduje w ostatnich latach odbicie w nowym podejściu do marketingu, ujawniającym się we wzroście znaczenia koncepcji zarządzania relacjami z klientami (Customer Relationship Management – CRM). W logistyce natomiast chodzi głównie o kreowanie i wykorzystanie potencjałów efektywności oraz systemowe wspomaganie w sensie długofalowym rynkowej orientacji przedsiębiorstw, a jej integracja jest zorientowana na tworzenie świadczeń na rzecz klientów wzdłuż całego łańcucha dostaw, w ramach koncepcji zarządzania tym łańcuchem (Supply Chain Management – SCM). W wyniku wdrożenia koncepcji SCM przedsiębiorstwa są w stanie elastycznie reagować na potrzeby klientów i zmiany na rynku⁹. Wzajemny związek między CRM i SCM ujawnia się z jednej strony w tym, że w zarządzaniu relacjami z klientami wykorzystuje się informacje wynikające z procesu kształtowania świadczeń w łańcuchu dostaw, w celu zapotrzenia klientów w odpowiednie towary. Z drugiej strony, można planować i kształtować system logistyki w ramach zarządzania łańcuchem dostaw w sposób efektywny tylko na podstawie informacji o zachowaniach ostatecznych nabywców¹⁰. Istotne powiązanie planowania SCM i CRM stymuluje w decydujący sposób procesy biznesowe przedsiębiorstw dotyczące kształtowania kontaktów z klientami. Wiąże się to z zauważalnym w ostatnich latach rozszerzaniem się zakresu zadań CRM, także w sferze zabezpieczenia i kreowania nowoczesnych podstaw informacyjnych dla strategicznej analizy i planowania zachowań i efektywnych relacji z klientami.

Łańcuch dostaw funkcjonuje prawidłowo wtedy, gdy istnieje zgodność celów i motywacji wszystkich jego członków, czyli wtedy, gdy czynniki ryzyka, koszty i korzyści wspólnego działania rozkładają się równomiernie na całą sieć. Jeśli cele i motywacje są rozbieżne, to działania uczestników łańcucha dostaw nie zapewnią optymalnej efektywności. Zadaniem firmy jest dążenie do takiej sytuacji, by wszyscy członkowie łańcucha dostaw brali udział w procesie na zasadach gwarantujących wspólną wygraną¹¹. Można to osiągnąć tylko wówczas, gdy cele i czynniki motywujące wszystkich uczestników łańcucha dostaw są możliwie maksymalnie zbieżne. Nierealistycznie jest oczekiwać, że cele będą całkowicie zbieżne, chodzi jednak o uniknięcie sytuacji, kiedy różnice celów i interesów będą prowadziły do zachowań obniżających efektywność całego łańcucha.

Cele i bodźce przestają tworzyć spójną całość w trzech przypadkach¹².

- kiedy firmy nie mogą śledzić działań swoich partnerów, mają trudności z przekonaniem ich, by robili to, co jest najlepsze dla całej sieci,
- gdy jedna firma posiada informacje lub wiedzę, których brakuje innym członkom sieci dostawców,
- gdy zachęty są źle skonstruowane.

⁹ P. Blaik (2010), *Logistyka...*, op. cit., s. 115-116.

¹⁰ Ibidem, s. 296.

¹¹ V.G. Narayan, A. Raman, *Efektywność łańcucha dostaw*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006, s. 188.

¹² Ibidem, s. 189-190.

Doskonalenie systemu zachęt i bodźców musi odbywać się stopniowo – w trzech etapach. Na początku należy spróbować dostrzec zależność pomiędzy zachętami a efektywnością łańcucha dostaw. Następnie należy wskazać przyczynę niezgodności bodźców i zachęt, do czego wymagana jest wiedza dotycząca całego łańcucha dostaw, w szczególności z zakresu marketingu, logistyki, produkcji, finansów. Trzeci etap ma na celu uzdrowienie sytuacji przy użyciu trzech typów rozwiązań, opartych na:

- zmianie umów,
- odtajnieniu informacji,
- budowaniu zaufania.

Jeśli firmie uda się zsynchronizować zachęty dla podmiotów, które wchodzi w skład jej łańcucha dostaw, wszyscy odczują z tego tytułu korzyści finansowe.

Podsumowanie

Zadowolenie klienta, jako cel długofalowych działań marketingowych, stanowi założenie dla kształtowania łańcucha wartości. Logistyka umożliwia efektywne zarządzanie przepływami, a w efekcie sprawną i skuteczną obsługę klienta. Ta zbieżność założeń sprawia, że umiejętne połączenie koncepcji działań marketingowych i logistycznych warunkuje efekt wyższy od efektów odrębnego zastosowania poszczególnych koncepcji. Czy połączenie koncepcji sprostą wymaganiom, jakie czekają na przedsiębiorstwo „jutra”?

Koncepcja przedsiębiorstwa przyszłości i sposób jej realizacji są weryfikowane przez rynek. Kluczowym problemem jest dogłębnie przemyślane inteligentne i efektywne stymulowanie zmian warunków w otoczeniu przedsiębiorstwa na takie, aby były jak najkorzystniejsze dla niego. Umożliwi to zrównoważony rozwój oraz prolongatę obecności na rynku¹³.

Bibliografia

- Beier F., Rutkowski K., *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.
- Darr W., *Integrierte Marketing-Logistik. Auftragsabwicklung als Element der marketing-logistisches Strukturplanung*, DU-Verlag, Wiesbaden 1992.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability, W biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010.
- Narayan V.G., Raman A., *Efektywność łańcucha dostaw*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.

¹³ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010, s. 300.