

**Mateusz Wiścicki
Krzysztof Błoński
Katedra Marketingu
Uniwersytet Szczeciński**

MARKETING I LOGISTYKA W STRATEGIACH KONKURENCJI

1. Wstęp

Każde przedsiębiorstwo przystępując do działania na rynku powinno mieć określony cel i sposób działania, określane często jako strategia konkurencji. Stanowi ona zwykle unikalną kompozycję elementów dzięki którym przedsiębiorstwo chce osiągnąć przewagę konkurencyjną. Na strategię konkurencji najczęściej składają się operacyjne zasady postępowania, wykorzystywane z różną intensywnością w zależności od sytuacji na rynku. Operacyjnymi zasadami postępowania są m.in. logistyka i marketing. Dawno zauważono, że połączenie w praktyce tych dwóch funkcji może dać korzystne efekty. O ile w praktyce można zespolić ich działania, to w teorii trwa zamieszanie dotyczące wzajemnych relacji. Celem artykułu jest spojrzenie na logistykę i marketing z perspektywy strategii konkurencji, określenie co mogą one wnieść do niej. Artykuł ten jest również próbą uporządkowania styków pomiędzy logistyką a marketingiem.

2. Marketing w zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa

Przyjmując jako punkt wyjścia rozważań dość powszechnie akceptowane określenie istoty marketingu jako sposobu myślenia i działania ukierunkowanego na poznanie, antycypowanie i zaspokajanie potrzeb, pragnień i preferencji nabywców przynoszącego firmie korzyści, analizujemy możliwość konkurowania w oparciu o aktywność marketingową przedsiębiorstwa.

Można bowiem zauważyć w praktyce dwie typowe sytuacje odnoszące się do realizacji marketingu jako funkcji w przedsiębiorstwie. Marketing umiejscowiony jest w strukturze firmy acz takie istotne działania jak badania marketingowe, segmentacja rynku i identyfikacja cech nabywców, nie są prowadzone w skali wystarczającej do podejmowania skutecznych decyzji marketingowych. Towarzyszy temu traktowanie procesu planowania marketingowego w sposób sformalizowany. W związku z tym możliwości wykorzystania konkurencyjnego marketingu są niewielkie.

Drugie podejście to oparcie działań na analizie i ocenie rynków docelowych, odpowiednim zarządzaniu segmentami i klientami, elastycznym planowaniu uwzględniającym ciągłość badań środowiska marketingowego. W tym przypadku potencjalne możliwości konkurencyjnego oddziaływania marketingu są wyraźnie widoczne. Firma kontroluje działania i wpływa na rozwój „wydarzeń”.

W warunkach nienasyconego rynku (np. lata pięćdziesiąte i sześćdziesiąte XX w.) gdy istnieją duże możliwości zaspokojenia popytu popartego wzrastającą siłą nabywczą wyraźnie widoczne jest konkurencyjne wykorzystanie drugiego i trzeciego poziomu marketingowej struktury produktu poprzez kształtowanie jego funkcji i cech

użytkowych. Istotne znaczenie kosztów powoduje, że w polityce cenowej dominuje formuła kosztowa, aby wzmocnić konkurencyjne oddziaływanie marketingu wykorzystuje się wizerunek marki i agresywną reklamę.

Zmiany w środowisku marketingowym polegające na osiągnięciu znacznego stopnia nasycenia rynku i wyraźnych nowych tendencjach w technice i technologii wytwarzania powodują konieczność dokładniejszego określenia specyfiki nabywców poprzez zdefiniowanie rynku docelowego i instrumentarium marketingowego – marketing mix. Tworzy to w założeniu możliwość osiągnięcia efektu synergicznego, który wzmacnia konkurencyjne oddziaływanie na rynek. W polityce produktu ważnego znaczenia nabiera jakość a ceny w szerszym zakresie oparte są na formule punktów odniesienia. Wzrasta znaczenie intensywnej promocji sprzedaży. Zwraca uwagę fakt, że o ile w sytuacji rynku chłonnego wyraźne widoczne jest konkutowanie przy pomocy strategii marketingu niezróżnicowanego, to w sytuacji istotnych zmian w tym zakresie procedury identyfikacji rynku pozwalają na wprowadzenie marketingu zróżnicowanego.¹

Istotne zmiany w otoczeniu w latach dziewięćdziesiątych związane z nowymi trendami wśród których dla marketingu ważne są: orientacja proekologiczna, zdrowe odżywianie i tryb życia, indywidualizm, etyka, technologia, globalizacja wymagają szerokiej analizy warunków konkutowania przez stosowanie marketingu. Sądzymy, że bardzo aktualne jest stwierdzenie P. Kotlera², w którym wyraża autor opinię, że dla skutecznego konkutowania stosowanie strategii marketingowej jest niezbędne pod warunkiem dokonywania szybkich zmian w marketingu zgodnie z dynamiką rozwoju rynku.

W literaturze przedmiotu można odnotować również krytyczne oceny konkurencyjnych wartości marketingu. Z opinii krytyków marketingu można wnioskować, że marketing „przeszedł fazę dojrzałości” a jego możliwości konkurencyjne w nowym otoczeniu są (i będą) na wyczerpaniu.³

W kontekście tego krytycznego spojrzenia uzasadnione wydaje się podkreślenie dość znamienego faktu. „Dojrzewanie” marketingu jest charakterystyczne dla procesu gospodarczego tego typu, jest efektem dostosowania reguł i instrumentów marketingowych do zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstwa. Jeżeli spojrzymy na marketing przez pryzmat definicji traktującej go jako dostarczenie odpowiedniego produktu, w odpowiednim miejscu i czasie, po odpowiedniej cenie i przy zastosowaniu odpowiedniej komunikacji marketingowej to zdolność dostosowania tych elementów do zmian środowiska będzie decydowała o wartości konkurencyjnej marketingu.

Sądzymy, że poszukiwanie nowych możliwości wykorzystania marketingu doprowadziło do sformułowania nowego paradygmatu marketingu wyrażającego się we wzrastającej roli wiedzy i doświadczenia. Przyjęcie paradygmatu wymaga od przedsiębiorstwa głębokiej znajomości zmian środowiska marketingowego i w szczególności innego podejścia do nabywcy – klienta. Przyjmujemy założenie, że zgodnie z istotą marketingu w nowych warunkach otoczenia klient w bardzo szerokim zakresie decyduje o pozycji konkurencyjnej firmy. Dwa aspekty problematyki wydają się

¹ Por. D. Castenov, Nowy marketing w praktyce, PWE, Warszawa 1996, s.57-58; L. Garbarski, Marketing- w jakim kierunku podąża świat, „Marketing i Rynek” 1994, nr 2.

² Por. P. Kotler, Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie, Kontrola, Geberther i S-ka, Warszawa 1994, s.28 oraz P. Kotler w: Tajniki Marketingu, Wyd. Liber S.A., Warszawa 2001, s.7.

³ Krytyczne uwagi zawierają m.in. prace: I. Brady, I. Devis, Marketing. Mid Life Crisis, ”Mc Kinsey Quartaly” 1993, nr 2; M.C. Cooper, I. Leybrand, Marketing at the Crossroads, 1994, Webster, The changing role of Marketing, ”Journal of Marketing” 1992, nr 4-6.

istotne. Pierwszy to traktowanie klienta jako ważnego elementu struktury firmy. Klient współuczestniczy w projektowaniu produktu i działań marketingowych firmy. Drugi to orientacja na wartość i sprawne jej dostarczenie, eksponowanie szczególnych korzyści i monitorowanie poziomu zadowolenia klienta.

W aktualnych warunkach poszerzeniu ulega pojęcie klienta. To nie tylko konsument, użytkownik produktu ale na równi z nim dostawcy, pośrednicy, agencje marketingowe i reklamowe, podmioty świadczące usługi firmowe. W oparciu o układ relacji wzajemnych przedsiębiorstwo może stworzyć specyficzną sieć – infrastrukturę wspierającą marketing generującą korzyści w konkurencji. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w układzie wzajemnych relacji kumuluje doświadczenia w obsłudze rynku, doskonali marketingową obsługę klientów, która staje się niejako kluczem do sukcesu na rynku.

M.I. Thomas⁴ podkreśla, że całość tych działań wywołuje istotne zmiany w roli i celu marketingu jako elementu strategii konkurowania. Bowiem z formuły ukierunkowanej na wywieranie nacisku na klienta i w pewnym sensie manipulowaniu przekształca się marketing w sposób działania polegający na autentycznym włączeniu klienta w działania marketingowe. Szczególne znaczenie mają tu rzetelna informacja i sprawny system komunikacji. Efekt konkurencyjnego oddziaływania osiągnięty zostaje dzięki rzeczywistemu uwiarygodnieniu przedsiębiorstwa i budowie dobrej reputacji.

Równie istotnym i nabierającym szczególnego znaczenia w konkurencji jest problem sprawnego dostarczania wartości klientowi. A. Raval i Ch. Gronroos⁵ podkreślają, że zdolność do dostarczania klientowi najlepszej wartości stanowi klucz do odnalezienia stałej przewagi konkurencyjnej w latach dziewięćdziesiątych. Z opinii zawartych w literaturze przedmiotu wnioskować można o pełnej aktualności tego stwierdzenia. Dlatego też coraz większą uwagę zwraca się na logistyczne wsparcia marketingu i wzajemne relacje pomiędzy funkcją marketingu a szeroko pojętą logistyką.

3. Logistyka jako składnik strategii konkurencji

Burzliwy rozwój logistyki przypada na lata czterdzieste XX wieku, czyli okres II wojny światowej. Jednakże wyzwania tamtego okresu nie spowodowały zainteresowania przedsiębiorców tą dyscypliną. Dopiero fatalna koniunktura gospodarcza początku i końca lat pięćdziesiątych oraz problemy lat siedemdziesiątych spowodowały zainteresowanie „logistyką”. Szczególnymi powodami, takiego zainteresowania były: bariera na którą natrafiły wszystkie działania ukierunkowane na rzecz podwyższenia efektywności produkcji; rozszerzenie oferty produktowej przedsiębiorstw; zmiany w filozofii utrzymania zapasów; rosnące koszty transportu; rozwój technologii komputerowych i zastosowanie ich w działalności przedsiębiorstw.

Najprostszą definicją logistyki jest formuła 7R (7W) która określa logistykę jako „udostępnienie właściwego produktu, we właściwej ilości i we właściwym stanie, we właściwym miejscu, we właściwym czasie, właściwym klientom po właściwym koszcie”. Jednakże szerokie zastosowanie logistyki w sferze gospodarczej wpłynęło na zwiększenie liczby definicji oraz spowodowało brak ich jednolitości. Dlatego logistyka można postrzegać jako:

⁴ Por. M.I. Thomas, Podręcznik marketingu, PWN, Warszawa 1998, s.18.

⁵ A. Raval i Ch. Gronroos, The value concept and relationship marketing, “European Journal of Marketing” 1996, nr 2.

- procesy fizycznego przepływu zarówno surowców, materiałów, wyrobów gotowych zarówno w przedsiębiorstwie jak i poza nim. Dodatkowo procesy przepływu mogą dotyczyć czynności niematerialnych, dzięki czemu logistykę może być zastosowana w przedsiębiorstwach usługowych. Jednocześnie tym przepływom towarzyszą przepływy strumieni informacyjnych, które odzwierciedlają procesy rzeczowe i są wykorzystane do sterowania nimi. Przepływy towarowe i informacyjne tworzą system, który można rozciągać na różne ogniwa, fazy, podsystemy.
- koncepcje zarządzania procesami realnymi, oparta na zintegrowanym, systemowym ujmowaniu tych procesów.
- dziedzinę wiedzy ekonomicznej, badająca prawidłowości i zjawiska przepływu dóbr i informacji w całej gospodarce, jak i w poszczególnych ogniwach.
- koncepcje i funkcje organizacji (reorganizacji) przedsiębiorstwa,
- koncepcje kreowania i dostarczania nowych wartości i użyteczności rynkowych dla klientów w procesie dostaw towarów.
- działalność zorientowaną na racjonalne wykorzystanie i kreowanie potencjału efektywności i wzrostu konkurencyjności,
- koncepcje stymulowania realizacji celów przedsiębiorstwa (marketingu).

Z punktu widzenia strategii konkurencji ostatnie trzy warianty postrzegania logistyki mogą być dla niej istotne. Logistyka może dostarczać nowe wartości i użyteczności, dotyczy to czasu i miejsca. Wyrazem tego są dwa terminy: użyteczność miejsca i użyteczność czasu. Użyteczność miejsca to wartość stworzona lub dodana do produktu poprzez umożliwienie, aby mógł on być kupiony i skonsumowany w odpowiednim miejscu. Doprowadza to możliwości rozszerzenia fizycznych granic rynku. Użyteczność czasu to wartość stworzona poprzez udostępnienie produktu we właściwym czasie. Logistyka tworzy ją poprzez utrzymanie właściwego rozmieszczenia towarów i utrzymania właściwego poziomu ich zapasów.

Logistyka jako potencjał efektywnościowy opiera się na oferowaniu klientom pożądanego serwisu, przy równoczesnej racjonalizacji struktury kosztów działalności logistycznej i wzroście ogólnej efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie. Logistyka jako potencjał obniżenia kosztów wynika z możliwości oddziaływania na czynniki kosztowe doprowadzając do obniżenia kosztów działalności logistycznej. Koszty działalności logistycznej traktowane jako całość o określonej strukturze i zależnościach występujących między poszczególnymi elementami. Sprowadza się to do myślenia systemowego. Podejście systemowe przeciwstawia się optymalizacji cząstkowych działań logistycznych, lecz zmierza do optymalizacji działań w całym systemie tzn. optymalizacja poszczególnych działań logistycznych nie musi powodować optymalizacji całego systemu logistycznego. Czyli jeśli chcemy oferować optymalny poziom obsługi musimy zadbać również o prawidłowe funkcjonowanie systemu logistycznego.

4. Relacje pomiędzy marketingiem a logistyką

W literaturze dotyczącej marketingu i logistyki brak jest zgody co do wzajemnych relacji i powiązań między nimi. Dlatego pojawiają się różne pojęcia jak: marketing logistyczny, logistyka marketingowa, turbomarketing czy alianse logistyczne.

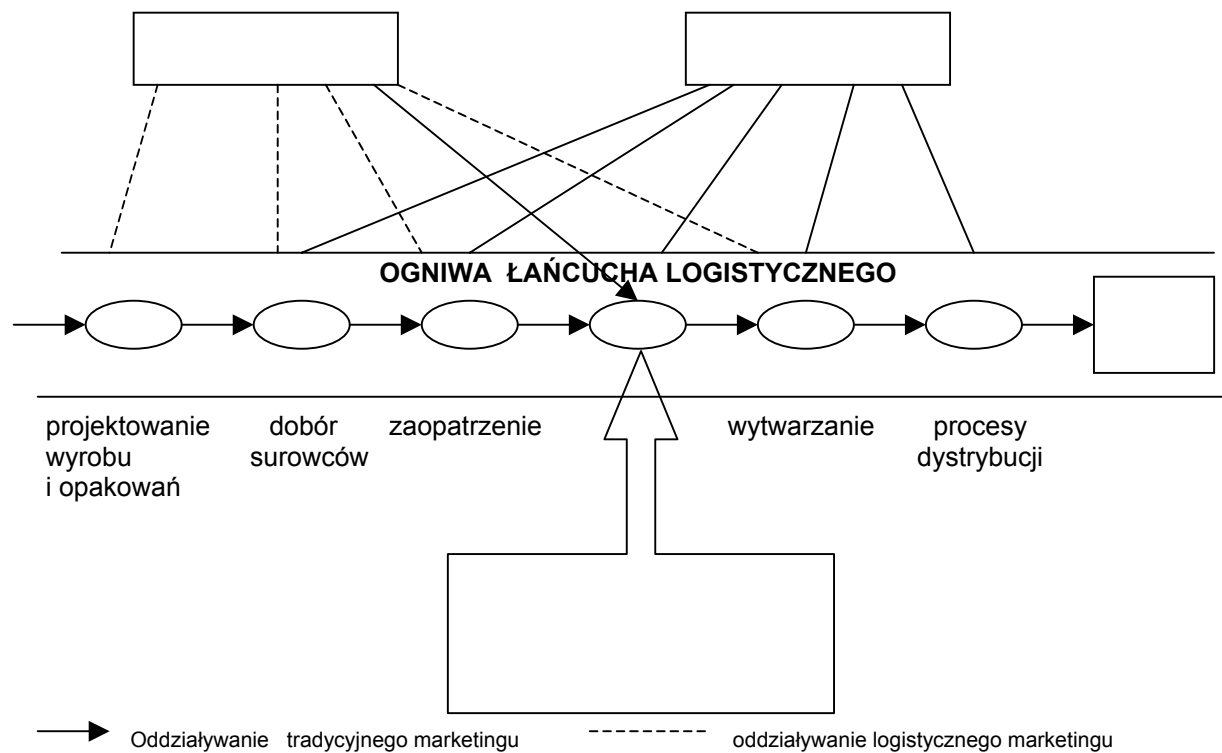
Pojęcie „marketing logistyczny” spotykane jest w literaturze z zakresu logistyki. Punktem wyjścia w przypadku budowy tego pojęcia była definicja logistyki jako zarządzania łańcuchem dostaw. Takie pojmowanie logistyki oznacza, iż wychodzi ona poza ramy poszczególnych przedsiębiorstw i obejmuje cały „ruch i bezruch” dóbr od momentu pozyskania surowca i stworzenia koncepcji produktu, aż do chwili zakupu przez konsumenta. W oparciu o taką sformułowaną definicję logistyki tworzone są systemy metalogistyczne czyli układy międzyorganizacyjne, które przekraczają granice prawne poszczególnych podmiotów gospodarczych i obejmują kilka sprzężonych ogniw łańcucha zaopatrzenia i zbytu.⁶ Przy tak przedstawionej koncepcji działania nadrzędnym celem jest identyfikacja i spełnienie oczekiwań co do jakości obsługi wszystkich odbiorców znajdujących się na drodze między wydobyciem surowców a konsumpcją z uwzględnieniem wspólnych kosztów do poziomu odpowiadającego optymalizacji zysków w skali całego łańcucha.

Według S. Abta⁷ „marketing logistyczny” można rozpatrywać w obszarach:

- produktu i jego roli w zaspokajaniu potrzeb konsumenckich, w odpowiednim segmencie rynku.
- kształtowania jakości produktu, z możliwością oddziaływania na nią w całym łańcuchu logistycznym, w procesach sterowania przepływem dóbr.
- opakowań, które spełniać mają oprócz funkcji ochronnych i informacyjnych także funkcje logistyczne, polegające na ułatwieniu prac manipulacyjnych z towarami w jednostkach transportowych, a także wpływać na zmniejszanie opakowań użytkowych.
- podnoszenie jakości usług logistycznych, a więc pełnego zaopatrzenia konsumentów, przy minimalizacji zapasów.

⁶ J. Witkowski, O związkach logistyki z finansami, marketingiem i produkcją w przedsiębiorstwie, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1999, nr 10, s.212.

⁷ S. Abt, Symbioza marketingu i logistyki, „Logistyka a Jakość” 2001, nr 3, s. 21



Rysunek 1: Zakres marketingu logistycznego.

Źródło: S. Abt, A jednak marketing logistyczny, „Logistyka a Jakość” 2001, nr 6, s. 20.

Powyższy rysunek przedstawia pierwotną, tradycyjną rolę marketingu, który wykorzystywany był tylko przez wytwórców, zaś marketing logistyczny obejmuje podobnie jak logistyka całe łańcuchy logistyczne. Rozszerzają tę interpretację marketing jest przedstawiony tutaj jako część tak ogólnego spojrzenia na kanały dystrybucyjne i musi zostać wzbogacony o cechy logistyczne tj. powinien służyć strategii szerszej pojętej niż sama działalność marketingowa sprowadzona do poszczególnych wyrobów i ich zachowania się na rynku.⁸

W „Kompendium wiedzy o logistyce” pod red. E. Gołembskiej⁹ działalności marketingowa sprowadza się do uznania jej jako funkcji wspierającej logistykę w osiągnięciu oczekiwanego poziomu usług. Zadaniem tak pojmowanej działalności marketingowej w odniesieniu do logistyki jest określenie wielkości popytu na produkt logistyczny w jego postaci fizycznej i pieniężnej. Celem zaś jest maksymalizacja zysków drogą gromadzenia, przetwarzania i emitowania danych źródłowych.

Pojęcie „logistyki marketingowej” można spotkać nie tylko w literaturze z zakresu marketingu lecz również w literaturze z zakresu logistyki, gdzie jest diametralnie różnie pojmowanie. Według jednych autorów pojęcie „logistyki marketingowej” odnosi się do ścisłych związków logistyki dystrybucji i marketingu w fazie dystrybucji towarów. W stosunku do tych ścisłych związków można stosować pojęcie „marketing logistyczny”¹⁰. Przyjęcie takiej definicji oznaczałoby przede wszystkim, że zagadnienie związane z fizycznym przemieszczaniem produktów są wyłączone z obszaru zainteresowania marketingu.

Inne rozumienie tego pojęcia to ograniczenie go do obsługi zadań marketingowych pod względem materiałowym i transportowym (zwłaszcza w sferze promocji), a także przez gromadzenie i obróbkę informacji marketingowej¹¹. Takie podejście oznacza połączenie „logistyki marketingowej” z praktyczną realizacją zadań promocyjnych oraz z gromadzeniem danych i opracowaniem wyników w badaniach rynku.

Odmienne podejście prezentuje literatura marketingowa, gdzie funkcjonuje inne rozumienie pojęcia „logistyki marketingowej”. Według T. Szuckiego logistyka marketingowa to system planowania i operacyjnego działania zapewniającego, że towar, który został zamówiony będzie dostarczony we właściwym czasie i miejscu, za pomocą najbardziej właściwego środka transportu, najkrótszą drogą i po możliwie najniższych kosztach.¹² W takim ujęciu „logistyka marketingowa” jest tożsama z „logistyką dystrybucji”, czyli z pojęciem podrzędnym w stosunku do niej. W drugim ujęciu w tytułach użyty jest termin „logistyka marketingowa”, lecz wyjaśniane jest pojęcie „logistyka” w którym podkreślany jest jej aspekt przedmiotowo – strukturalny oraz efektywnościowy. Takie powiązanie tych pojęć oznacza, iż stawiany jest znak równości między tymi dwoma pojęciami.¹³ Trzeci sposób definiowania to przedstawienie „logistyki marketingowej” jako zintegrowanej funkcji marketingu, która regulując przepływ produktów i informacji wspomaga realizację celów marketingu w sferze zakupu i sprzedaży. Oznacza to, że „logistyka marketingowa” może być traktowana jako

⁸ S. Abt, A jednak marketing logistyczny, „Logistyka a Jakość” 2001, nr 6, s. 21.

⁹ Kompendium wiedzy o logistyce, pod red. E. Gołembskiej, PWN, Warszawa –Poznań 1999, s.26.

¹⁰ K. Ficoń, Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001, s.169.

¹¹ L. Dwiliński, Wstęp do logistyki, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998, s.183.

¹² T. Szucki, Encyklopedia marketingu, PLACET, Warszawa 1998.

¹³ Por. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing, PWE, Warszawa 1994, s.283.

subsystem marketingu lub jako subsystem logistyki przedsiębiorstwa. Obejmuje ona problemy związane z przepływem produktów z firmy do klienta (logistyka dystrybucji), jak i problemy związane z przepływem materiałów od dostawców do fabryki (logistyka zaopatrzenia).¹⁴

Alians logistyczny to związki pomiędzy dostawcami usług logistycznych a ich odbiorcami w sferze fizycznej dystrybucji produktów oraz przepływu informacji pomiędzy podmiotami, gdzie głównym celem jest minimalizowanie sumy kosztów ponoszonych przez ich uczestników. Podmioty, które decydują się na taki rodzaj współpracy, nawiązują długotrwałe stosunki oraz starają się określić potrzeby odbiorcy usług logistycznych, a następnie poszukują sposobów zaspokojenia ich, przy założeniu, że każdy z partnerów powinien skorzystać na zawarciu aliansu (co wcale nie oznacza, że korzyści z zawarcia aliansu logistycznego muszą być równo rozłożone między uczestników). Tak zdefiniowany alians logistyczny można traktować jako szczególny rodzaj współpracy w zintegrowanych pionowo kanałach dystrybucji, gdzie przyczyną integrowania kanału może być chęć minimalizacji własnych kosztów, a nie sumy kosztów ponoszonych przez dostawców i odbiorców usług logistycznych.

Zastrzeżenia logistyków co do koncepcji „alianсу logistycznego” dotyczą traktowania logistyki jako fizycznego obiegu towarów przy ignorowaniu istnienia logistyki jako koncepcji zarządzania oraz podporządkowanie logistyki marketingowi, gdzie ma być traktowana jako jedna z dziedzin dzięki której można realizować szybkie dostawy towarów. Podobna argumentacja ze strony logistyków towarzyszy koncepcji „zarządzania logistyczno- marketingowego”, która traktowana jest przez nich jako argument sprawdzający logistykę do roli instrumentarium wspomagającego realizację celów marketingowych.¹⁵

K. Rutkowski¹⁶ przedstawia koncepcje zarządzania logistyczno – marketingowego jako spojrzenie na koncepcje marketingu z perspektywy zarządzania logistycznego. Zadowolenie klientów w takim przypadku jest osiągane poprzez skoordynowane działania marketingowe, a także przez oferowaną mu przez logistykę maksymalizację użyteczności czasu i miejsca.

P. Blaik¹⁷ określa zarządzanie logistyczno – marketingowe jako wynik sprzężenia i integracji dwóch koncepcji: logistyki (przedstawianej jako koncepcje zarządzania przekrojowo zorientowanej na przepływy) i marketingu (przedstawianego jako zorientowanej rynkowo koncepcji zarządzania). Integracja procesów zarządzania jest przez Blaika rozumiana jako integracja hierarchiczna. Która oznacza równoczesną integrację na wszystkich szczeblach i podsystemach zarządzania, w pełnym wymiarze strukturalnym wewnątrz przedsiębiorstwa i między jego rynkowymi partnerami.

Według P. Blaika współczesną logistykę i marketing można rozpatrywać jako dualne koncepcje zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem, co przekłada się na traktowanie ich jako istotnych orientacji zarządzania w przedsiębiorstwie oraz na ich interpretację i usytuowanie w sensie realnym jako istotnych ale i równorzędnych sfer funkcjonalnych i zintegrowanych procesów w przedsiębiorstwie.

¹⁴ Por. P. Blaik, *Logistyka ... op. cit.*, s. 53.

¹⁵ Por. J. Witkowski, *O związkach ... op. cit.* s. 212.

¹⁶ Por. F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, SGH, Wyd. IV, Warszawa 1997, s. 29-30.

¹⁷ P. Blaik, *Integracja logistyki i marketingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Problemy Ekonomiki Transportu” 1997, zeszyt 2, s. 28 i dalsze.

5. Obszary współpracy marketingu i logistyki

Wzajemne przenikanie marketingu i logistyki jest faktem. Częścią wspólną tych dwóch funkcji jest przede wszystkim rynek, który jest bazą i przesłanką wszystkich działań. Zadaniem marketingu jest nawiązanie konstruktywnego dialogu z konsumentem, aby doprowadzić do jego integracji z przedsiębiorstwem i zbudowania trwałych związków z nimi, dzięki czemu logistyka może dodać swój wkład poprzez oferowanie im optymalnego poziomu i jakości obsługi przy minimalizacji kosztów działania. Co oznacza, że sfera dystrybucji jest stykiem logistyki i marketingu. W kanałach dystrybucji występują przepływy towarów i informacji, którym towarzyszą różnorodne czynności o charakterze ekonomicznym, technicznym czy administracyjnym, wymagające koordynacji i zintegrowanego podejścia zapewnianego przez logistykę. Wspólnego podejścia wymagają również składniki produktu takie jak: rozmiar, kształt, waga czy opakowanie. Z punktu widzenia marketingu produkt powinien zawierać elementy istotne dla klienta, zaś dział logistyki będzie dążył do tego aby powyższe składniki nie zakłócały w sposób istotny zdolności systemu logistycznego do ich przemieszczania i składowania.

Należy wspomnieć jeszcze jednym obszarze współpracy jakim jest prognoza sprzedaży. Z punktu marketingu informacje na temat przyszłych kierunków sprzedaży jak i wielkości jest istotna dla wnioskowania o kontynuacji lub zmianie dotychczasowej strategii marketingowej czy przewidzianych w nich w konkretnych działaniach. Z punktu widzenia logistyki prognozy sprzedaży wykorzystuje się przede wszystkim do usprawnienia obecnych i przyszłych przepływów w systemie logistycznym a w szczególności do szacowania poziomu zapasów bezpieczeństwa, organizacji pracy magazynu czy kontroli kosztów logistycznych.

Najważniejszy obecnie obszarem współpracy pozostaje jednak obsługa klienta. Spowodowane jest to zmianami zachodzącymi na rynku których przyczynami są m.in. globalizacja i wynikające z niej zaostrzenie walki o klientów, czy z drugiej strony wzrost świadomości i oczekiwań klientów. Dla firmy określenie poziomu obsługi klienta ma istotne znaczenie ponieważ wyższy poziom obsługi powoduje wzrost sprzedaży, a więc i wzrost osiąganych wyników oraz lepszą pozycję konkurencyjną firmy na rynku. Obsługa klienta jest dzisiaj postrzegana nie tylko jako podstawa budowania przewagi konkurencyjnej jak i element poprawiający współdziałanie w kanale dystrybucji. Dlatego obsługa klienta występuje zarówno w strategiach nastawionych na niskie ceny, jak również w strategiach różnicowania produktu, ale również na różnych poziomach zarządzania. W takich przypadkach odgrywa ona następującą rolę:

1. poziom obsługi klienta jest głównym elementem różnicowania produktu,
2. poziom obsługi klienta w istotny sposób wspomaga zasadniczy element różnicujący
3. poziom obsługi klienta jest ustalany w taki sposób, by konkurenci nie zdobyli na tym polu trwałej przewagi¹⁸.

Najprościej obsługę klienta można zdefiniować jako dobre stosunki z klientelą firmy, które są uzależnione od oczekiwań ze strony klienta:

1. klient oczekuje, że produkt przyniesie obiecane korzyści,
2. klient oczekuje, że dana usługa zostanie wykonana na obiecanym poziomie,

¹⁸ M. Ciesielski, Logistyka w strategiach firm, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 1999, s.87.

3. klient oczekuje, że – jeśli jego oczekiwania nie zostaną spełnione – to producent czy usługodawca uczyni zadość swym obietnicom.¹⁹

Dlatego też, aby zapewnić odpowiedni poziom obsługi klienta, trzeba wykonać szereg różnych czynności:

1. zaoferować korzystne warunki finansowe i kredytowe,
2. zagwarantować dostawy w określonym terminie,
3. utrzymać odpowiedni poziom zapasów części zamiennych,
4. zainstalować produkt,
5. zapewnić materiały promocyjne sprzedawcom,
6. zebrać i realizować zamówienia,
7. składanie wizyt klientom przez sprzedawców,

Z tego powodu obsługa klienta nie jest obecnie domeną tylko i wyłącznie marketingu, ale również znajduje się w centrum zainteresowania logistyki czy finansów. Obsługa klienta z punktu widzenia marketingu koncentruje się na fachowości sprzedawców, gwarancjach i innych czynnościach doprowadzających do sprzedania produktu i uzyskania zadowolenia nabywcy z dokonania wyboru. Czyli trzeba znaleźć odpowiedzi na następujące pytania: co klient myśli, co zadawała klienta, co drażni i denerwuje klienta oraz w jaki sposób usatysfakcjonować klienta. Polityka finansowa dotyczy przede wszystkim warunków płatności, zaś wkład logistyki to usprawnienie przepływów towarowych, umożliwiające ich dostarczenie zgodnie z formułą 7R(7W). Dlatego na obsługę w ujęciu logistycznym można spojrzeć jako np. czynności lub standardy.

Obsługę klienta postrzegana jako czynność to „zdolność systemu logistycznego do zaspokojenia potrzeb nabywców pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody”²⁰ lub jako „sposób, miejsce i czas oferowania produktów firmy wraz ze szczegółowymi zasadami i formami realizacji zamówień”²¹. W takim ujęciu czynności logistyczne stanowią elementy programu obsługi klienta. Najważniejszymi elementami są: czas realizacji zamówienia, czas dostawy, bezpieczeństwo i prawidłowość wykonania dostawy oraz elastyczność.

Z kolei obsługa jako standardy to mierniki z zakresu kluczowych obszarów działalności logistycznej. Standardy powinny być oparte na wyróżnionych wcześniej najważniejszych elementach obsługi i przeprowadzonych badaniach i analizach z zakresu:

1. oczekiwań i preferencji klientów na tle poziomu usług oferowanych przez głównych konkurentów firmy,
2. współzależności pomiędzy kosztami zmiany poziomu obsługi a zmianami wartości sprzedaży i udziałem w rynku,
3. zgodności logistycznej strategii obsługi nabywców ze strategią marketingową oraz nadrzędnymi celami i środkami realizacji strategii globalnej firmy.²²

Obsługa klienta w sferze handlu może być realizowana m.in. dzięki strategii ECR, czyli Efektywnej Obsłudze Konsumenta. Polega ona na włączeniu się wszystkich

¹⁹ J. Dunckel, B. Taylor, Profesjonalny system obsługi klienta, Wyd. M & A Communications Polska, Lublin 1996, s.19.

²⁰ F.J. Beier, K. Rutkowski, Logistyka .. op. cit. , s. 40.

²¹ M. Ciesielski, Kształtowanie logistycznego poziomu obsługi rynku, „Handel Wewnętrzny” 1996, nr 3.

²² J. Witkowski, Istota i wyznaczenie poziomu logistycznej obsługi nabywców, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1995 nr 9.

uczestników łańcucha dostaw do współpracy w oparciu o dokładną informację z punktów sprzedaży, przekazywaną w uzgodnionym standardzie informatycznym. Dzięki tym informacjom możliwe jest efektywne analizowanie rynku, planowanie procesów produkcyjnych, przygotowanie działań promocyjnych, efektywniejsze wykorzystanie kanałów dystrybucji poprzez podniesienie poziomu obsługi przy jednoczesnym obniżeniu zapasów i kosztów.²³ Można na tej podstawie sądzić, że działania w ramach ECR sprowadzają się do wprowadzenia i zastosowania nowych metod zarządzania i potrzebnych środków technicznych, aby obniżyć koszty w całym obrocie towarowym oraz dostarczenie klientom świeżych produktów o najwyższej jakości. Jednak to nie oddaje całego sensu ECR, bowiem nie jest to tylko zbiór procedur, lecz raczej filozofia prowadzenia interesów w oparciu o współpracę pomiędzy partnerami handlowymi. Ważnym elementem tej współpracy jest pełny dostęp do wszystkich informacji handlowych, ważnych z punktu widzenia dystrybucji danej grupy produktów. W oparciu o posiadane informacje organizowany jest efektywny przepływ towarów od producenta do klienta z pominięciem zbędnych manipulacji i przestoju.

Koncepcja ECR opiera się na trzech filarach:

1. Zarządzanie Kategorią Dostaw,
2. Zarządzanie Dostawami,
3. Wprowadzenie technologii Wspomagających.

Zarządzanie Kategoriami Produktów sprowadza się do łącznego zarządzania grupą podobnych produktów. Proces ten powinien zaczynać się od stadium produkcji, przez dystrybucję, aż do punktu sprzedaży detalicznej.

Obejmuje ono optymalizację trzech najistotniejszych procesów:

1. Wprowadzanie nowych produktów czyli są to działania związane z ciągłym usprawnieniem koncepcji i metodologii kształtowania oraz wprowadzenia nowego produktu, przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów w tym zakresie.
2. Efektywne działania promocyjne – za pomocą analizy rzeczywistych, bieżących informacji z punktów sprzedaży producenci mogą właściwie pokierować promocją, a dzięki temu zwiększyć jej efektywność. Dodatkowo można uzyskać obniżenie kosztów całej operacji upraszczając procedury przygotowania i realizacji działań promocyjnych.
3. Efektywne Planowanie Asortymentu dotyczy udoskonalania poziomu, struktury i sposobu oferowania towarów nabywcy na półkach sklepowych. Działania w tym zakresie zaczynają się od wyznaczenia strategicznych celów dla danej kategorii towarów. Następnie podejmowane są decyzje o wycofaniu produktów, które słabo się sprawdziły, oraz o wprowadzeniu tych, które są bliższe spełnienia założeń strategicznych. Wspomnianym zmianom towarzyszą odpowiednio pokierowane wprowadzenia nowych towarów i promocje.

Współpraca w ramach tego filaru daje możliwość:

- Dostarczenia konsumentom lepiej przemyślanego asortymentu produktów,
- Zwiększenia efektywności nakładów promocyjnych,
- Uniknięcia straty czasu, energii i pieniędzy na wprowadzenie nowych produktów, które nie przyniosą sukcesu komercyjnego wszystkim partnerom handlowym.

²³ J. Lewandowska, Jak kreować entuzjazm konsumenta, „Marketing Serwis” 1998, nr 5.

W ramach drugiego filaru – Zarządzania Dostawami, kładzie się nacisk na sprawne dostarczanie towarów na półki sklepowe detalistów, poprzez ciągłe dostarczanie zapasów, które jest sprzężone z ich sprzedażą w sklepie. Możliwe jest to tylko dzięki wymianie informacji o bieżącym zapotrzebowaniu i stanie zapasów oraz dzięki wspólnie uzgodnionej polityce zaopatrzenia. W systemie tym dostawca jest odpowiedzialny za gospodarę zapasami w detalicznym centrum dystrybucji.

Zarządzanie Dostawami obejmuje następujące kategorie:

- Zintegrowani dostawcy,
- Zsynchronizowana produkcja,
- Niezawodność operacji,
- Ciągłe uzupełnianie,
- Automatyczne zamawianie,
- Przeładunek kompletacyjny

Działania w zakresie Zarządzania Dostawami przy jednoczesnym Zarządzaniu Kategorią Produktów sprawia, że fizyczny łańcuch dostaw staje się bardziej elastyczny, szybko reaguje na zmiany. Pozwala to na oszczędność kosztów, ze względu na zmniejszającą się wymaganą ilość zakupu przy jednoczesnym zachowaniu wymaganego poziomu usług.

Podkreślić trzeba, że takie działanie umożliwia radykalna zmiana procesu uzupełniania produktu od dostawców po centra dystrybucyjne odpowiednich partnerów handlowych. Zmiana ta polega min. na zamianie osoby, która przygotowuje zamówienie na dostawcę określonego produktu. Czynność tą wykonuje dostawca produktu, a nie detalista, dzięki czemu to dostawca faktycznie zarządza zapasami w detalicznym centrum dystrybucji.

Trzeci filar na którym opiera się strategia ECR to: Wprowadzenie Technologii Wspomagających. Stanowią one podstawę wcześniej wymienionych filarów, ponieważ jeśli nasze działania mają się opierać o rzeczywiste dane to konieczne jest dokładna rejestracja informacji sprzedaży poszczególnych produktów w sklepach.

Dlatego, też w ramach Technologii Wspierających wyróżniamy:

- Elektroniczną wymianę danych,
- Elektroniczny transfer funduszy,
- Kodowanie pozycji i prowadzenie bazy danych,
- Koszty według miejsc powstawania.

6. Zakończenie

Wspólne wykorzystanie działań logistycznych i marketingowych w działaniach konkurencyjnych jest bezsprzecznym faktem. Korzyści płynące z takiej symbiozy dostrzegają nie tylko osoby związane z logistyką czy z marketingiem. W literaturze z zakresu zarządzania pojawiły się propozycje wykorzystania obsługi klienta jako źródła przewagi konkurencyjnej.²⁴

Pozostaje jeszcze kwestia relacji pomiędzy marketingiem a logistyką. Z jednej strony marketing ma w obecnych czasach znaczenie fundamentalne dla każdego przedsiębiorstwa, co jest podkreślane poprzez konieczność przenikania troski i odpowiedzialności za marketing przez wszystkie działy przedsiębiorstwa. Z drugiej strony

²⁴ K. Oblój, Logika przewagi konkurencyjnej, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 10, s.10

potencjał i możliwości jakie daje logistyka są również istotne dla niego. Aby spróbować rozstrzygnąć ten problem przypominający węzeł gordyjski można wykorzystać pogląd, że punktem wyjścia dla opracowania strategii logistycznej powinny być założenia strategii marketingowej dotyczące produktu, ceny i działań promocyjnych z punktu widzenia wykorzystywanych kanałów dystrybucji.²⁵

²⁵ J. Witkowski, O związkach ... op. cit. s. 213.