

Leonid Worobjow

Koncepcja zarządzania logistyczno-marketingowego: uwarunkowania i etapy opracowania

The concept of logistic-marketing management: conditions and stages of development

W artykule przedstawiono zarys rozwoju koncepcji logistyczno-marketingowych w warunkach globalizacji rynków, terytorialnego i technologicznego rozproszenia procesów produkcji oraz wynikającej z indywidualizacji preferencji, rosnącej różnorodności asortymentu, przyczyniających się do wzrostu ilości informacji przesyłanych w kanałach dystrybucji i promocji.

Wstęp

Podczas ostatnich 20-30 lat w gospodarkach krajów wysokorozwiniętych, a w ostatnim dziesięcioleciu również w państwach rozwijających się, można zaobserwować rewolucyjne zmiany, jakie dokonują się na rynku. Warunki z jakimi mamy do czynienia w chwili obecnej sprawiają, że przedsiębiorstwom coraz trudniej jest osiągnąć sukces poprzez doskonalenie dotychczasowych sposobów funkcjonowania, nawet tych, które w przeszłości okazały się skuteczne. Można stwierdzić, że radykalne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, wymagają także znacznego przeformułowania metod działania. Jednakże, aby można było trafnie nakreślić nowe strategie i skuteczne sposoby ich realizacji, należy uprzednio dokładnie przyjrzeć się zmieniającym dotychczasowe środowisko biznesu, zasadniczym rynkowym megatrendom: globalizacji, indywidualizacji preferencji klientów i fragmentacji rynku oraz intensywnemu rozwojowi technologii informatycznych, a także zmianom w relacjach producentów z detalistami¹.

Łańcuch dostaw i jego specyfika w Polsce i na świecie oraz etapy rozwoju zarządzania łańcuchami dostaw

Firmy nie tylko coraz częściej korzystają z zagranicznych komponentów i towarów, lecz próbują także sprzedawać swoje lokalnie wytwarzane produkty poza granicami kraju. z jednej strony, zatem pojawiają się przed przedsiębiorstwami szersze możliwości dzięki łatwiejszemu dostępowi do najlepszych zasobów, najbardziej utalentowanych ludzi, chłonnych rynków, zaawansowanych technologii oraz najtańszych dostawców i najlepszych odbiorców. Z drugiej strony, jednak firmy natrafiają na wzmoczoną konkurencję, zwiększone ryzyko działania, a globalne realia

¹ Stewart T.A. *Welcome to the Revolution*, "Fortune", 1993/XII, s. 66-8, 70-2, 76-7.

prowadzenia biznesu sprawiają, że przyszłość staje się coraz trudniejsza do przewidzenia².

Globalizacja rynków, terytorialne i technologiczne rozproszenie procesów produkcji oraz wynikająca z indywidualizacji preferencji, rosnąca różnorodność asortymentu, przyczyniają się do wzrostu ilości informacji przesyłanych w kanałach dystrybucji, a także wzmagają stopień komplikacji i rozszerzają zasięg przestrzenny tych kanałów. Towarzyszący tym procesom lawinowy rozwój technologii informatycznych, zapoczątkowany w latach 80-tych minionego stulecia, wychodzi naprzeciw wspomnianym problemom. Sfera gospodarowania dobrami i usługami w nowych warunkach, została znacząco udroźniona dzięki zastosowaniu nowych technologii komputerowych i telekomunikacyjnych, umożliwiających całkowitą automatyzację procesów przetwarzania i przesyłania danych³.

Przed firmami otwierają się nowe i zarazem bardziej efektywne sposoby prowadzenia biznesu. Dokonująca się rewolucja informatyczna umożliwiła systematyczne zmiany w sposobach funkcjonowania organizacji. Wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych pozwala producentom i detalistom lepiej zrozumieć różnorodne potrzeby konsumentów oraz ich zachowania przy podejmowaniu decyzji nabywczych. Organizacje gromadzą coraz większe ilości informacji pozwalających coraz precyzyjniej i trafniej analizować rynek. Na bazie powyższych informacji dzisiejsze oprogramowanie komputerowe pozwala specjalistom od marketingu w stosunkowo łatwy sposób, dokładnie prognozować i monitorować zapotrzebowanie na różne produkty oraz ustalać politykę cen i promocji poszczególnych kategorii towarów w określonych jednostkach handlowych⁴.

Wszystkie wyżej opisane praktyki spowodowały, iż prowadzone przez producentów akcje promocyjne, mimo ogromnego wzrostu sprzedaży w trakcie ich trwania, stały się zupełnie nieefektywne. Wydawałoby się, że jedynym rozsądnym rozwiązaniem w takiej sytuacji, mogłoby być zaprzestanie praktyki dużych promocji cenowych. Nie jest to jednak takie proste, gdyż odejście od stosowania tego instrumentu przez przedsiębiorstwo, w przypadku, gdy konkurencja nie zawiesiłaby działań promocyjnych, mogłoby grozić utratą poważnej części udziałów w rynku⁵. W takich warunkach, bardzo często dotychczasowa infrastruktura i tradycyjnie stosowane techniki zarządzania dostawami zaczynają niedomagać.

Wreszcie tradycyjny łańcuch dostaw charakteryzuje się stosunkowo niskim stopniem integracji poszczególnych organizacji tworzących jego ogniwa. W efekcie współpraca pomiędzy producentem a dystrybutorem i dystrybutorem a detalistą przebiega zazwyczaj na dwóch różnych, często bardzo luźno ze sobą powiązanych płaszczyznach. I mimo iż firmy dążą do osiągnięcia jak największej efektywności, to

² Aniszewska G., *Dążąc do globalizacji*, „Przegląd Organizacji”, 2/2000, s. 42-4

³ *Kompendium wiedzy o logistyce*, pod red. Gołembskiej E., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 156-7.

⁴ Nielsen, *Category Management, Positioning Your Organization to Win*, NTC Business Books, Chicago 1992, s. 16-20

⁵ Kahn B., McAlister L., *Grocery Revolution, the New Focus on the Consumer*, Addison Wesley Educational Publishers, New York 1997, s. 17-18

taka niezależna optymalizacja działań poszczególnych ogniw wchodzących w skład łańcucha, skutkuje brakiem spójności całego systemu. Bardzo często zdarza się, że jedno z przedsiębiorstw wydaje ogromne środki na przygotowanie a następnie wdrożenie strategii, która okazuje się być sprzeczna z działaniami innych uczestników łańcucha. W efekcie rosną koszty w poszczególnych ogniwach, pogarsza się poziom obsługi klienta, co w konsekwencji ma wpływ na zdolność konkurencyjną całego łańcucha. Jak dowodzi praktyka, suboptymalizacja działań w łańcuchu dostaw okazuje się niewystarczająca.

W kontekście przedstawionych uwarunkowań wydaje się, iż współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są szukać nowoczesnych dróg prowadzących do osiągnięcia sukcesu i przewagi konkurencyjnej poprzez potencjał związany z poziomem i efektywnością obsługi oraz zadowoleniem i lojalnością klientów. Działania w tym zakresie stają się, zatem, jednym z głównych celów wielu przedsiębiorstw. Dodatkowo, wiele firm zrozumiało, iż w warunkach rozwijającej się konkurencji globalnej, tak naprawdę sukces rynkowy nie jest uzależniony od ich indywidualnych działań, lecz od siły i dynamizmu wszystkich partnerów, którzy wraz z nimi uczestniczą w dostarczaniu produktów finalnemu nabywcy. Takie myślenie wymaga jednak zupełnie nowego podejścia od grupy przedsiębiorstw współpracujących ze sobą w łańcuchu logistycznym. Przede wszystkim konieczna staje się likwidacja wielu istniejących dotychczas pomiędzy rynkowymi partnerami barier, które utrudniają wspólne zarządzanie i koordynowanie przepływu produktów, informacji i środków finansowych w łańcuchu dostaw. Poprzez integrację procesów oraz optymalizację wartości dodawanej przez wszystkie ogniwa tego łańcucha do produktu tworzonego dla ostatecznego klienta, nowy model współpracy pozwala na osiągnięcie wysokiej efektywności działań całego łańcucha dostaw, zapewniając jednocześnie dużą sprawność wewnętrzną tworzących go przedsiębiorstw⁶.

Pojawiające się bariery po stronie popytu, zmusiły przedsiębiorstwa, do zwrócenia szczególnej uwagi na istotę produktu, jego jakości i formy samej sprzedaży. W efekcie wzrosło zainteresowanie instrumentami promocji oraz możliwościami usprawnienia czynności związanych z dystrybucją, koordynacji działań związanych z przepływami rzeczowymi. Okres ten można praktycznie uznać za początek rzeczywistego stosowania marketingu i logistyki w zarządzaniu. Częstkowe próby łączenia marketingu i logistyki znajdują potwierdzenie w kilku pracach. Nieco później P. Drucker stwierdził, iż „logistyka jest niewykorzystywana i pozostawiona z tyłu jako czarny ład”⁷. W USA określono zakres teoretyczny koncepcji „business logistics”, a w Europie Zachodniej pierwsze publikacje z tego zakresu ukazały się na początku lat siedemdziesiątych. W literaturze niemieckiej zauważyć można było także duży wpływ rozwijającej się w tym czasie teorii systemów, tu też po raz pierwszy kompleksowo zwrócono uwagę na problem integracji logistyki i marketingu.

⁶ Pokusa T., *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, WSZiA, Opole 2001, s. 7.

⁷ Drucker P. F., *Spółczesność pokapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

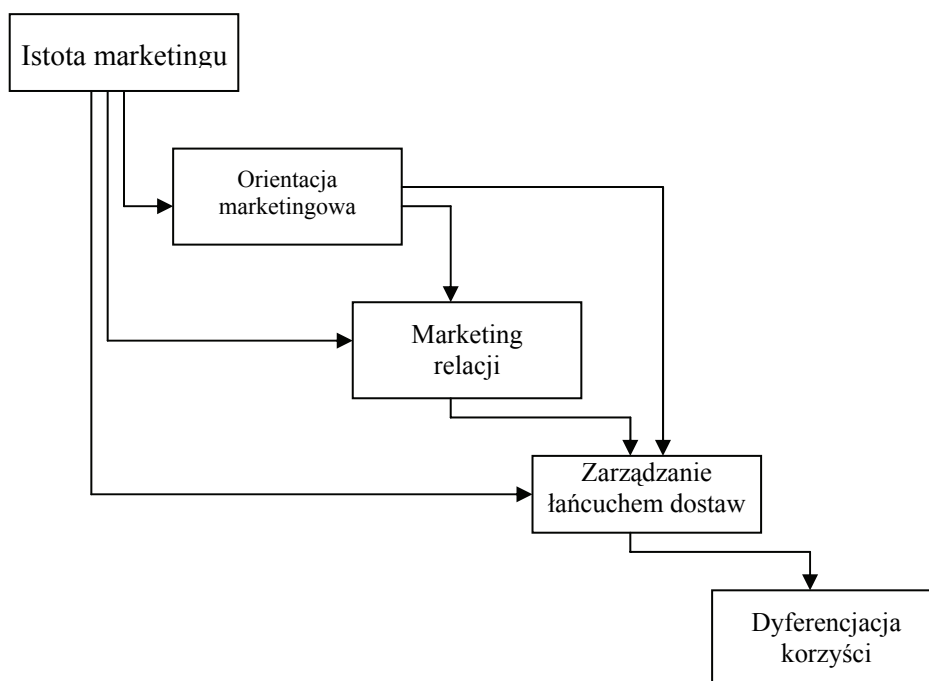
Następny etap ewolucji określa się mianem rewolucji marketingowej, głównie ze względu dynamicznego rozwoju właśnie orientacji na klienta. Podobnie jak w logistyce zwraca się tu szczególną uwagę na skoordynowane i zintegrowane stosowanie marketingu-mix, zaś sam marketing rozszerza swój zakres przedmiotowo strukturalny i zaczyna być traktowany jako funkcja zarządzania. Dużą rolę odegrał w tym procesie wzrost wymagań nabywców dotyczących struktury i jakości produktu oraz towarzyszących mu usług a także poziomu obsługi logistycznej. Wyraźniejsza stała się, więc potrzeba łącznego ujmowania marketingu i logistyki.

Początkowo łączyło się to z przesunięciem marketingu, a kilka lat później także logistyki, na poziom strategiczny. Coraz częściej kreowano też określenia „zarządzanie marketingowe” i „zarządzanie logistyczne” identyfikujące te kategorie jako koncepcje i metody zarządzania, determinujące sprawność, efektywność oraz sukces rynkowy przedsiębiorstw. W literaturze zachodnioeuropejskiej pojawiają się też opracowania dotyczące zintegrowanego traktowania logistyki i marketingu w skali całego łańcucha dostaw⁸. Podkreśla się wyraźnie, iż „zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje takie funkcje biznesowe ze sobą zintegrowane jak: zaopatrzenie, produkcja, marketing, sprzedaż”.

Kolejny etap ewolucji marketingu i logistyki, wiąże się ściśle ze wzrostem znaczenia koncentracji i łączenia się przedsiębiorstw w osiąganiu sukcesu rynkowego. Od tej pory logistyka postrzegana była nie tylko jako determinanta wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, ale także źródło kreowania długofalowej przewagi konkurencyjnej. Syntetyczne ujęcie omawianych problemów znajduje wyraz na rysunku 1.

**RYSUNEK 1. MODEL ISTOTY MARKETINGU, ORIENTACJI
MARKETINGOWEJ, MARKETINGU RELACJI I ZARZĄDZANIA
ŁAŃCUCHEM DOSTAW**

⁸ 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.



Źródło: Opracowanie własne

Niestety w Polsce w dalszym ciągu mamy do czynienia z niedocenianiem roli logistyki i marketingu jako zintegrowanej koncepcji zarządzania zarówno w obszarze teorii, jak i praktyki a przedsiębiorstwa ograniczają się raczej do operacyjnego sterowania procesami związanymi z przepływami towarowymi i informacyjnymi.

Obecne tendencje w zarządzaniu wymagają od przedsiębiorstw tworzenia unikalnej przewagi konkurencyjnej w oparciu o kluczowe kompetencje i zasoby, przy czym wiodące znaczenie dla przetrwania i osiągnięcia sukcesu rynkowego będą miały głównie czynniki: elastyczności i czasu (szybkość reagowania), jakości (dostosowanie do potrzeb klienta) i kosztów (racjonalizacja kosztów globalnych). Konieczne staje się, zatem orientowanie na dostarczanie klientom pożądanej wartości poprzez kreowanie sprawnych, dynamicznych i elastycznych procesów oraz ich integrację w globalnych sieciach dostaw. Mając na uwadze powyższe trendy, można przypuszczać, iż w najbliższym czasie nastąpią dalsze próby i poszukiwania nowych rozwiązań w aspekcie możliwego zwiększenia stopnia zadowolenia klienta, m.in. poprzez intensyfikację komunikacji rynkowej oraz wprowadzenie zharmonizowanych, wspomaganych informatycznie, metod zarządzania logistyczno-marketingowego.

Koncepcje i zasady zarządzania marketingowo logistycznego

Polscy autorzy przedstawiają logistykę i marketing najczęściej jako połączenie sfer zaopatrzenia i zbytu w obrębie systemu logistycznego, nadając jej nazbyt często

charakter jedynie instrumentalny. Zaprezentujemy obecnie kilka poglądów w tym zakresie. Bardzo ogólną **a) modelową propozycję integracji marketingu i logistyki, określoną mianem „koncepcji zarządzania marketingowo-logistycznego”**. Obecnie w literaturze światowej propaguje się integrację logistyki i marketingu na najwyższym poziomie organizacyjnym, czyli wkomponowanie strategii logistyczno-marketingowej w ogólną strategię, a nawet misję przedsiębiorstwa oraz stosowanie jej jako podstawowej orientacji w zarządzaniu całą siecią tworzenia i dostarczania wartości. Wynikiem tego są narodziny **b) koncepcji zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego**.

Istota zarządzania logistyczno-marketingowego polega na tym, że ono w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwem oznacza 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.

Dalsza interpretacja koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego zmierza do ustalenia jej podstawowych celów, właściwości i przewidywanych w efekcie jej zastosowania rezultatów. 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, tzn. przybliżenia do zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego.

Cele logistyczno-marketingowe dotyczą najczęściej rynku, przedsiębiorstw i społeczeństwa. Obejmują one głównie wytyczne i dążenia związane z pozycją rynkową i rynkowym prestiżem firmy, rozwojem i procesem innowacji, poziomem zasobów i ich produktywnością oraz rentownością. Mogą mieć także charakter społeczny jak np. ochrona środowiska, bądź też socjalny. 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 wspomagania wspomnianych celów marketingu i logistyki w strukturze ogólnych celów przedsiębiorstwa.

Zintegrowana logistyka marketingowa - z uwagi na swoją przekrojową orientację, przenikającą całe przedsiębiorstwo - wydaje się odgrywać szczególną rolę we wspomaganiu zorientowanego na procesy zarządzania przedsiębiorstwem. Zorientowane na przyszłość rozszerzenie sfery zadań logistyki i marketingu (kształtowanie relacji z nabywcami i dostawcami) stanowi istotny przejaw skutecznego wspomagania zarządzania procesami. Pełne wykorzystanie potencjałów zorientowanej na procesy zintegrowanej koncepcji logistyki i marketingu możliwe jest jednak przy zastosowaniu szerokiego spektrum innych odpowiednich instrumentów wspomagania zarządzania.

Analizując przedstawione na rysunku 2 sekwencje procesu zarządzania logistyczno-marketingowego należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na wzajemną integrację wszystkich działań, które oznaczają sprzężenia zwrotne pomiędzy nimi i ich koordynację jako wyraz zarządzania zintegrowanego.

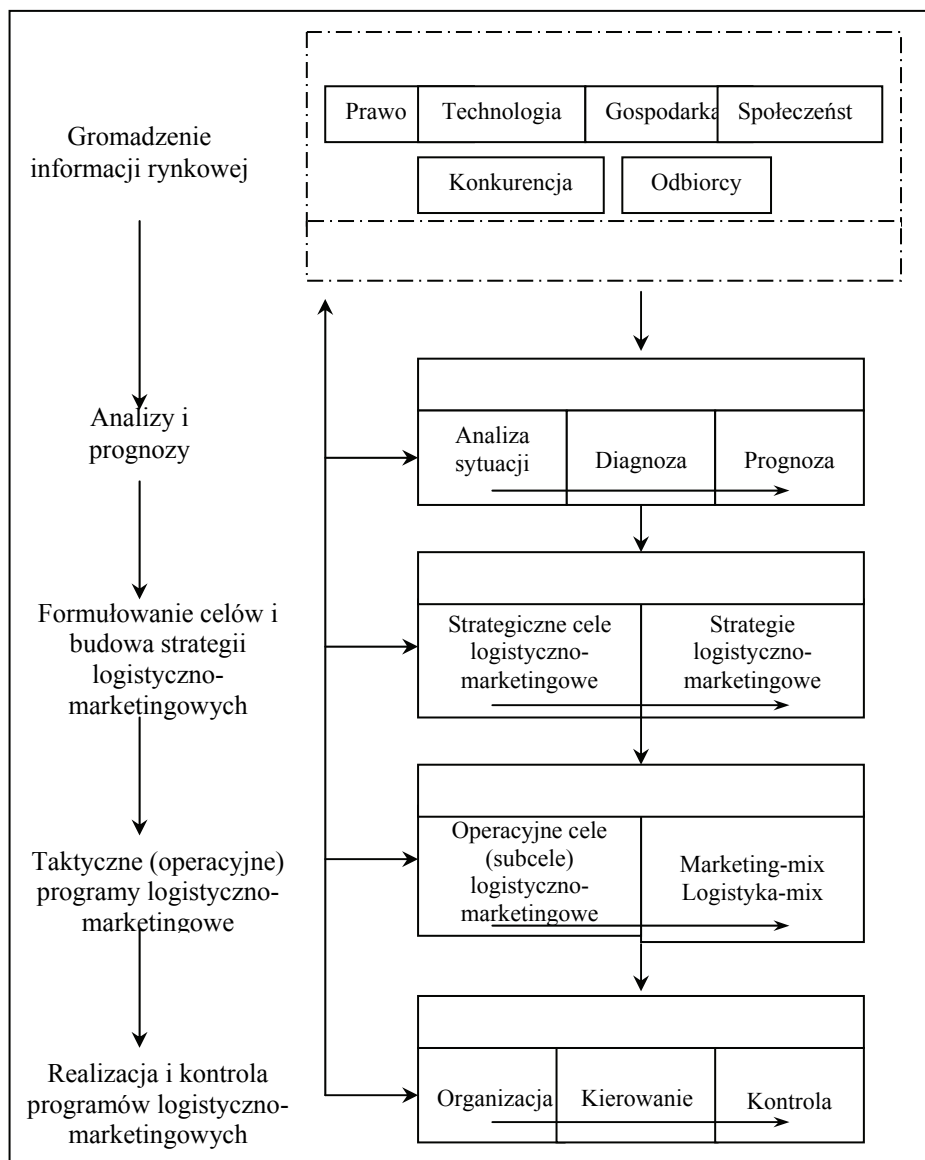
Podczas konkretyzacji procesu zarządzania pomijany jest często etap wyznaczania ogólnej misji działania na rynku, ponieważ jest ona właściwie ustalana przy

podjęwaniu działalności i nie zmienia się przez dłuższy okres czasu, w przeciwieństwie do celów, które służą jej realizacji w długim okresie. Jako podstawowa zasada, intencja strategiczna, czy wyznaczniki funkcjonowania przedsiębiorstwa w stosunkach z otoczeniem, misja ma ogromne znaczenie dla wyboru kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Dokładne sprecyzowanie pola działalności przedsiębiorstwa stanowi bowiem podstawowy wymóg procesu formułowania i rozwoju strategii.

Kolejna faza procesu zarządzania marketingowo-logistycznego stanowi strategiczna analiza marketingowo-logistycznych sytuacji przedsiębiorstwa. W odniesieniu do analizy strategicznej przedsiębiorstwa, mogą znaleźć zastosowanie różnorodne modele, metody i techniki, które wykazują potencjalne związki nie tylko z marketingiem czy też logistyką, ale również z problematyką procesów tworzenia wartości dodanej dla klienta i dla przedsiębiorstwa, oraz problematyką efektywności. Wśród najczęściej stosowanych modeli, metod i technik analizy strategicznej można w tym miejscu wskazać m.in. analizę problemów krytycznych, analizę SWOT, analizę zasobów przedsiębiorstwa, analizę łańcucha wartości, analizę krzywej doświadczenia, analizy popytu, konkurencji i otoczenia, identyfikację pozycji oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, analizę grup strategicznych. Podsumowując w tej fazie zarządzania logistyczno-marketingowego przedsiębiorstwo gromadzi niezbędne informacje rynkowe z otoczenia na temat nabywców oraz analizuje swoje zasoby strategiczne i kluczowe kompetencje, co jest podstawą opracowywania prognoz rozwoju sytuacji rynkowych, wyboru docelowych segmentów rynku oraz budowy logistyczno-marketingowej strategii konkurencji. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, iż zbieranie informacji rynkowej było do tej pory domeną działalności marketingowej, a nie logistycznej. Mając jednak na uwadze obecne trendy trzeba stwierdzić, iż przedsiębiorstwo nie jest w stanie skutecznie zaspokajać potrzeb nabywców i wymagań kooperantów bez znajomości ich preferencji w zakresie obsługi logistycznej.

RYSUNEK 2. PROCES ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNO-MARKETINGOWEGO

Misja firmy



Źródło: Opracowanie na podstawie: Blaik, 1998 oraz Sławińska, Urbanowska-Sojkin, 1995

Analiza i ocena obecnej sytuacji przedsiębiorstwa zmierza do ustalenia możliwości działania firmy w oparciu o jej aktualną pozycję rynkową, zasoby strategiczne, kompetencje i procesy w kontekście silnych i słabych stron,

przewidywanych zmian zewnętrznych uwarunkowań oraz związanych z nimi szans i zagrożeń. Potencjał przedsiębiorstwa określają wzajemne relacje jego oferty rynkowej z ofertami konkurentów. Na etapie tym trzeba więc określić także czynniki decydujące o akceptacji wartości i korzyści przez klientów.

Fundamentalne znaczenie w strukturze procesu zarządzania marketingowo-logistycznego posiada precyzyjne zdefiniowanie (identyfikacja) zintegrowanych, strategicznych celów marketingowo-logistycznych, determinujących wybór i zastosowanie określonych, zintegrowanych strategii marketingowo-logistycznych. Tak więc następny etap obejmuje działania związane z tym problemem. Rozpoczyna się on wyznaczeniem długookresowych celów logistyczno-marketingowych, które są podstawą formułowania różnych wariantów strategii w obszarze logistyki i marketingu, a następnie wyboru najlepszego z nich. Strategie logistyczno-marketingowe mogą być wyróżniane w oparciu o różne kryteria w zależności od przyjętych celów i warunków działania przedsiębiorstwa.

Wybrany wariant strategii logistyczno-marketingowej określa względnie trwałe ramy dla działań operacyjnych w zakresie logistyki i marketingu, czyli precyzuje sposób modelowania logistyczno-marketingowego łańcucha wartości i zakres udziału w nim zewnętrznych partnerów, a także kryteria efektywności logistyczno-marketingowego systemu gospodarowania i jego integracji z innymi sferami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie.

Polityka rynkowa musi być zsynchronizowana z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa, co znajduje wyraz w kształtowaniu programów taktycznych. Są one dyrektywami dla realizacji zamierzeń strategicznych i stanowią podstawę formułowania konkretnych zadań (w ramach logistyczno-marketingowego łańcucha wartości organizacji), ich koordynacji oraz bieżącej regulacji i kontroli ich skuteczności. Planowanie operacyjne to wyznaczanie logistyczno-marketingowych celów cząstkowych, opracowywanie, w oparciu o te cele, różnych atrybutów konfiguracji instrumentów logistyki i marketingu-mix oraz ich integracji z działaniami operacyjnymi w innych sferach funkcjonalnych.

Na ostatnim etapie procesu zarządzania logistyczno-marketingowego następuje praktyczne wdrożenie opracowanych programów logistyczno-marketingowych oraz ich systemowa kontrola. Ma ona na celu ocenę stopnia wykonania i jakości zastosowania planów operacyjnych oraz ustalenie przyczyn ewentualnych odchyłeń. Efektywny controlling powinien działać na zasadzie sprzężenia zwrotnego, zespalać cały proces zarządzania i przyczyniać się do jego ulepszenia.

Relacje pomiędzy zakładanymi celami, a uzyskiwanymi efektami stanowią jedno z kluczowych kryteriów oceny efektywności, możliwe do zastosowania również w obszarze marketingu oraz logistyki, głównie w aspekcie oceny zarządzania marketingowo-logistycznego jako systemowej determinanty efektywności procesów tworzenia wartości. Warto w tym miejscu podkreślić, iż – rzecz jasna – relacje pomiędzy zakładanymi celami a uzyskiwanymi efektami nie stanowią jedyne, czy też nadrzędne kryterium oceny efektywności procesów tworzenia wartości dodanej dla klienta oraz wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Nie mniej jednak, sprowadzając

powyższe rozważania do szebła operacyjnego, można wskazać na podstawowe relacje zachodzące pomiędzy instrumentarium marketingowo-logistycznym, którego wybór oraz zastosowanie są wynikiem dążenia do osiągnięcia operacyjnych celów marketingowo-logistycznych, a potencjalnymi efektami, jakie mogą stanowić następstwo realizacji przyjętych celów.

Podsumowanie

Reasumując należy stwierdzić, iż, zarówno marketing, jak i logistyka wskazują na określony „punkt wyjścia” w procesie podejmowania w warunkach gospodarki rynkowej działań oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Aniszewska G., *Dążąc do globalizacji*, „Przegląd Organizacji”, 2/2000, s. 42-4.
2. 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.
3. Drucker P. F., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
4. Kahn B., McAlister L., *Grocery Revolution, the New Focus on the Consumer*, Addison Wesley Educational Publishers, New York 1997, s. 17-18.
5. *Kompendium wiedzy o logistyce*, pod red. Golemskiej E., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 156-7.
6. Nielsen, *Category Management, Positioning Your Organization to Win*, NTC Business Books, Chicago 1992, s. 16-20.
7. Pokusa T., *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, WSZiA, Opole 2001, s. 7.
8. Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Marketing w zarządzaniu firmą handlową*, PWE, Warszawa 1995.
9. Stewart T.A. *Welcome to the Revolution*, „Fortune”, 1993/XII, s. 66-8, 70-2, 76-7.
10. 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.

Summary

The paper presents the overview of development of logistic-marketing concepts under conditions of market globalization, territorial and technological dispersion of production processes and connected with individual preferences; growing diversity of assortment, which contribute to an increase of amount of information transmitted in distribution and promotion channels.

Informacje o autorze

Prof. zw. dr hab. Leonid Worobjow,
ZUT w Szczecinie,
Wydział Ekonomiczny
Katedra Marketingu,
ul. Żołnierska 47, 71-210 Szczecin
leonid.worobjow@zut.edu.pl