

*Marian Strużycki\**

## ZARZĄDZANIE PROCESOWE MARKETINGIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE<sup>1</sup>

### 1. DYSTRYBUCJA JAKO SZCZEGÓLNY OBSZAR ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO W MARKETINGU – ISTOTA I KIERUNKI ZMIAN<sup>2</sup>

Współczesny rozwój gospodarczy oparty na regułach wolnego rynku, konkurencji i przedsiębiorczości coraz częściej dyskontuje nowe orientacje i idee, które przyczyniają się do większej harmonizacji działań marketingowych, wykorzystywanie rozwiązań i udoskonaleń, traktowanych jako nowe wyzwania cywilizacyjne, nowe wyróżniki epoki itp.<sup>3</sup>

Do takich wyzwań i akcentów należy niewątpliwie problematyka zarządzania procesowego, która obok rozległych obszarów produkcji, obejmuje zarządzanie marketingowe w zakresie dystrybucji dóbr i usług z całą mozaiką struktur podmiotowych, branżowych, przestrzennych, zintegrowanych rozwiązań organizacyjnych w skali regionu, kraju i kontynentów.

Analiza zarządzania marketingowego w ostatnim dziesięcioleciu w Polsce, a także w krajach Unii Europejskiej, wskazuje, że problemy marketingu, a zwłaszcza dystrybucji, traktowane są w różnorodnych kontekstach jako niezwykle istotne czynniki sprawcze zarówno w obszarach gospodarki, układach strukturalnych, jak i wpływie na infrastrukturę miast i osiedli i w ostatecznym rezultacie na niezwykle dynamicznie doskonalące się procesy dystrybucji finalnej przystosowane do zmieniających

---

\* Prof. zw. dr hab., dyrektor Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie oraz kierownik Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej.

<sup>1</sup> W artykule wykorzystano fragmenty referatu pt. *Zarządzanie procesowe w dystrybucji*, przygotowanego na konferencję pt. „Zarządzanie procesowe w gospodarce”, Szkoła Główna Handlowa, Kazimierz Dolny, maj 2004.

<sup>2</sup> *Dystrybucja jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw na przełomie wieków XX i XXI*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza A i Z, Warszawa 2001.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004.

się preferencji konsumentów<sup>4</sup>. Dynamika tych zmian wspierana jest nowymi rozwiązaniami w zakresie informatyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych, więzi informacyjnych między różnymi ogniwami biznesu, a także przenoszona jest na gospodarstwa domowe, ergonomię ich wyposażenia, funkcjonalność opakowalnictwa dla towarów dostarczanych klientom finalnym, informację użytkową poszczególnych dóbr materialnych i usług.

Zaprezentowane związki dystrybucyjne, ich powszechność i skala, upoważniają do stwierdzenia, że jest to kierunek o ogromnych możliwościach wykorzystania zarządzania procesowego, w którym postępowanie konkretnych podmiotów, przebieg zdarzeń rynkowych i czynności, harmonizacja następujących po sobie zjawisk emitują różnorodne związki przyczynowe obejmujące powtarzającą się działalność ludzką w zakresie różnorodnych rozwiązań techniczno-organizacyjnych, w tym dystrybucji. Inaczej mówiąc, elementy zarządzania procesowego w dystrybucji tworzą zorganizowane postępowanie zespołów kierujących i wykonawców, zmierzające do celu, którym jest powiększanie wartości przedsiębiorstwa. Tak rozumiane powiązania przyczynowe oznaczają zmiany, rozwój, przeobrażenia, które mają miejsce w ciągu działań gospodarczych obejmujących procesy produkcji i dystrybucji zorientowane na ten sam cel rynkowy, bez którego weryfikacji jakościowej i efektywnościowej nie spełni się cel główny, jakim jest uzyskanie określonych przychodów, umocnienie przedsiębiorstwa w strefie zysków, osiągnięcie określonej harmonii w zarządzaniu itp.

Podejście procesowe w dystrybucji znamionuje dalszy postęp w zarządzaniu marketingowym i stanowi fundamentalny element orientacji rynkowej scalającej procesy produkcji, dystrybucji i konsumpcji, a w podejściu podmiotowym – przedsiębiorstwa wytwórcze, handlowe i gospodarstwa domowe. Konwencjonalne kanały dystrybucji uznawane do niedawna za luźne skupiska wytwórców, dystrybutorów, aż do ogniw finalnych włącznie, oceniane były jako zjawiska o małej sile zorganizowania, bez wyraźnego przywództwa, emitujące różnorodne konflikty i nieporozumienia i co najistotniejsze – zbyt kosztochłonne.

W końcu ostatniego dziesięciolecia funkcje kanałów dystrybucji jako element zarządzania procesowego zostały wyraźnie wykształcone, powiązane w zharmonizowaną całość i podporządkowane wyrazistym celom rynkowym aż do konkretnych klientów uznanych za wiodących partnerów w interesach włącznie. Kanały dystrybucji odgrywają ważną rolę, jeśli nie podstawową, w całym systemie działań marketingowych, są formą zorganizowanych procesowo kontaktów między dostawcą a klientem, zorganizowanych negocjacji, w wyniku których dokonuje się dystrybucja własności i dystrybucja fizyczna,

<sup>4</sup> M. Strużycki, *Ewolucja zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi na progu XXI wieku*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2004.

związane z nią finansowanie tego procesu, ma miejsce określona skala korekt operacyjnych, skala ryzyka dystrybucyjnego itp.<sup>5</sup>

W praktyce występują różnorodne formy dystrybucji, ale dominują rozwiązania hybrydowe, w których jest miejsce na znaczną elastyczność dystrybucyjną, dostosowania branżowe, a także harmonizacje ofert podażowych w czasie i przestrzeni, w zakresie wielkości partii dostawy, różnorodnych procesowo przygotowanych związków logistycznych itp.

Szeroko rozumiane procesy dystrybucji są przedmiotem badań i analiz, a także rozpowszechniania na zasadzie akceptacji zachowań, prowadzącej do twórczej analogii procesowej itp. Cały ten proces wykazuje zadziwiającą dynamikę oraz dążenie do ciągłych ułatwień, do notowania i rozpowszechniania prawidłowości i doświadczeń, do uwzględniania różnorodnych argumentów, racji, nałożeń decyzyjnych, sytuacji itp. Jest to odzwierciedlenie szerszego procesu absorpcji w zarządzaniu milionów sytuacji rutynowych, powtarzających się, doprowadzających do perfekcji operacji, oddzielnych czynności i w konsekwencji procesów pozwalających osiągać wewnętrzną spójność i nowe efekty gospodarcze.

Jest to niezwykle ważne ze względu na fakt, że procesy rynkowe, a ściślej mówiąc, różne przejawy i struktury dystrybucji i innych elementów marketingu należą do najbardziej masowych procesów gospodarczych, obejmujących rozbudowane formy podmiotowe, procesy składające się na technologie dystrybucji oraz rozległe powiązania określone w czasie i w przestrzeni z systemami produkcji i systemami potrzeb w gospodarstwach domowych. Postępująca w tych procesach koncentracja w postaci wielkich ośrodków handlowych i innych form koncentracji, wywołuje niezwykle rozległe skutki gospodarcze, odczytywane w konkretnych układach regionalnych, w konkretnych układach przestrzennych o charakterze miejskim lub wiejskim.

Podejście procesowe do tych zjawisk nie jest nowe. W każdym okresie rozwoju gospodarczego menedżerowie uwzględniali logikę procesów cząstkowych i ogólnych, łączyli je z celami rynkowymi przedsiębiorstwa, określali systemy pośrednictwa dystrybucyjnego itp.

Współcześnie problem polega na tym, że konkurencja biznesowa stwarza zupełnie nowe warunki dla integracji funkcjonalnej i zarządzania operacyjnego, które nadają im ciągłość procesową, harmonizują te ogniwa działań w sprawną, efektywną całość. Przedsiębiorstwa, które mają dostateczne rozpoznanie własnych możliwości, dobrze rozpoznaną i opisaną zdolność do funkcjonowania w kategoriach procesowych, działają sprawniej i efektywniej.

J. Brillman opisując przedsiębiorstwo zorganizowane procesowo, podkreśla, że procesy operacyjne obejmują takie kategorie i zjawiska, jak:

- rozumienie rynków i klientów,
- opracowanie wizji i strategii,

<sup>5</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

- wytwarzanie produktów i usług,
- marketing i sprzedaż,
- produkcję i dostawy w przedsiębiorstwach produkcyjnych,
- produkcję i dostawy w przedsiębiorstwach usługowych,
- fakturowanie i obsługę klientów.

Druga grupa cech przedsiębiorstwa zorganizowanego procesowo obejmuje procesy zarządzania i wspomagania, a w tym:

- zarządzanie zasobami ludzkimi i rozwój personelu,
- zarządzanie systemami informacyjnymi,
- zarządzanie systemami finansowymi i aktywami,
- wdrażanie programów środowiskowych,
- zarządzanie relacjami zewnętrznymi,
- zarządzanie doskonaleniem i zmianami<sup>6</sup>.

To kompleksowe podejście do zarządzania procesowego wskazuje, że dystrybucja stanowi istotny element procesów operacyjnych opartych na rachunku kosztów przedsiębiorstwa i kosztów społecznych, masowości logistycznej odzwierciedlającej ruch dóbr i usług, informacji i nowych idei w tym zakresie itp.

W podobnej konwencji procesy dystrybucji charakteryzuje Ph. Kotler, który podkreśla jej ogromne znaczenie w kontroli nad jakością procesów pracy, jakością usług dostawy, obniżki kosztów, korzystnych marż dla klientów itp. Zwraca także uwagę, że integracja produkcji i dystrybucji staje się silnym źródłem tzw. przewagi dystrybucyjnej, a ponadto jest korzystna dla producentów, pośredników i co najważniejsze – finalnych klientów<sup>7</sup>.

Europejska i polska dystrybucja przeszła gruntowną restrukturyzację i jest zaawansowanym obszarem działań marketingowych, zdolnym do procesowego podejścia w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

## 2. DETERMINANTY PODEJŚCIA PROCESOWEGO DO DYSTRYBUCJI

Absorpcja postępu w zakresie procesów dystrybucji wymaga głębszego rozpoznania źródeł zmian tego zjawiska, związków przyczynowych między konkretnymi formami dystrybucji, stopniem jej koncentracji, wewnętrznego zorganizowania branżowego itp. Ogólnie naświetlając problem, można stwierdzić, że współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne, hurtowe i detaliczne absorbują w swojej działalności główne zjawiska rynkowe, a także kształtują swoją działalność zgodnie z regułami orientacji rynkowej. Przyjmując, że są one aktywnie nastawione na absorpcję informacji płynących z otoczenia, można uznać, że absorpcja ta dotyczy:

<sup>6</sup> Ph. Kotler, *op. cit.*

<sup>7</sup> Ph. Kotler, *Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.

- uwzględniania różnorodnych informacji z zakresu koniunktury rynkowej i nasilającej się konkurencji,
- poszukiwania nowych obszarów obniżki kosztów wytwarzania i dystrybucji,
- przesuwania się w czasie i przestrzeni strefy zysków i znalezienia swojego miejsca w tej strefie,
- ciągłego doskonalenia stosunków między uczestnikami procesów rynkowych,
- zmiany nastawienia do najważniejszego podmiotu rynkowego, jakim jest klient, jego preferencje, odczucia i zachowania w konkretnych sytuacjach transakcyjnych.

Na tym tle eksponowany jest często pogląd, że szeroko rozumiane procesy dystrybucji odgrywają coraz większą rolę w walce konkurencyjnej, a sprawność dystrybucji – partnerskie powiązania uczestników tego procesu, jej efektywność – jest oprócz produktu, ceny i promocji fundamentalnym elementem marketingu-mix, decydującym o dochodach przedsiębiorstw i ich pozycji rynkowej.

Przedsiębiorstwa coraz częściej poddają procesy dystrybucji szczegółowej analizie, a w tym:

- wyszukują i eliminują zbędne koszty,
- oceniają stany zapasów w poszczególnych ogniwach zakupu i przemieszczania towarów,
- sięgają po nowe narzędzia harmonizowania procesów produkcji, pośrednictwa i sprzedaży finalnej w celu osiągnięcia nowych zysków i utrzymania się w ich strefie jak najdłużej.

W bardziej ogólnej warstwie przyczynowej uwzględnia się w analizie dystrybucji szerokie przemiany w sferze konsumpcji, zarówno preferencje zanikające, jak i nowe, związane z nowymi grupami dochodowymi, z powszechną motoryzacją, ze zmianą zwyczajów żywieniowych itp. Nie bez znaczenia dla tego procesu są firmy zagraniczne zaliczane do organizacji globalnych, które do procesów dystrybucji podchodzą wysoce profesjonalnie, tworzą system wzorców w zarządzaniu procesami dystrybucji, kształtowania kontaktów z dostawcami, przerzucania części kosztów dystrybucji na producentów itp.

Jest to na rynku polskim nowa jakość w organizacji procesów dystrybucji, a także w emitowaniu innowacji, które wiążą się z procesami podażowymi przygotowywanymi przez firmy zagraniczne. Na tym tle istotne dla omawianego tematu są tendencje integracyjne w handlu rodzimym, które szybko doświadczają nowych możliwości w zakresie obniżki kosztów dystrybucji, zwłaszcza kosztów gromadzenia zapasów, sprawności uczestników kanałów dystrybucji itp.

Zaprezentowane związki przyczynowe dla systemu zmian w procesach dystrybucji w Polsce przynoszą rozległe skutki w zakresie organizacji

dystrybucji, konkurencyjności polskich przedsiębiorstw i przystosowania się w tym zakresie do współdziałania w warunkach jednolitego rynku wewnętrznego Unii Europejskiej.

W praktyce europejskiej wielokrotnie podkreśla się nadrzędność funkcji dystrybucji w przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych. Łączy się to z faktem, że procesy dystrybucji są fundamentem kształtowania ekonomiki dochodów przedsiębiorstwa i podstawą jego rozwoju. Wynika to z następujących związków:

– cele finansowe przedsiębiorstwa łączą się bezpośrednio ze sprzedażą, a więc ze zwrotem nakładów, kosztami, zapasami, marżami, powiększaniem aktywów itp.,

– wszystkie decyzje marketingowe, jako służebny zespół instrumentacji dystrybucyjnej, wpływają na różne składniki strategii sprzedaży, polityki cenowej, reklamy, promocji, ale także logistyki dystrybucyjnej obejmującej wszystkie ogniwa pośrednictwa handlowego.

Nie rozwijamy tego wątku, chcemy jedynie podkreślić, że przedsiębiorstwa polskie stoją przed dylematem ciągłej absorpcji i emitowania innowacji w zakresie dystrybucji oraz że te firmy, które nie znajdą się w tym obszarze zmian, będą tracić swoją pozycję rynkową i niewykluczone, że znikną z rynku. Doświadczenia Unii Europejskiej wskazują, że rozwinięte kanały dystrybucji kształtują się przede wszystkim jako system sieciowy, że obok tradycyjnych sieci pośrednictwa hurtowego i detalicznego pojawia się cała lista nowych kanałów dystrybucji, takich jak franchising, telemarketing, telesprzedaż, witryny internetowe, poczta elektroniczna, wymiana między przedsiębiorstwami, aukcje, a także wspierające te procesy wysoko utechnicznione strumienie informacji docierające do odbiorców za pośrednictwem reklamy pocztowej, telewizyjnej, radiowej itp.

Ph. Kotler zauważa, że w ostatnim dziesięcioleciu największe zmiany nastąpiły w kanałach dystrybucji, znacznie większe niż w nowych metodach produkcji, a także w gospodarstwach domowych, w metodach i strukturach konsumpcji<sup>8</sup>. To z tego stwierdzenia wynika niezwykła aktualność zainteresowań problematyką dystrybucji, a w szczególności analizowania wielkiego zderzenia dystrybucyjnego, jakie ma miejsce na rynku polskim między dystrybucją organizowaną przez doświadczone, wysoko utechnicznione firmy globalne oraz rozproszone, słabo zintegrowane, najczęściej małe i średnie firmy handlowe i produkcyjne reprezentujące kapitał krajowy.

Waga problemu nabiera także innego wymiaru, jeśli przypomnieć, że szeroko rozumiane procesy dystrybucji w Polsce pod względem dynamiki zmian strukturalno-własnościowych wyprzedziły większość dziedzin gospodarki, łącznie z przemysłem, budownictwem, przemysłem wydobywczym itp.

<sup>8</sup> W nawiązaniu do: *Dystrybucja jako źródło...*

Z badań nad związkami między konkurencyjnością polskich i zagranicznych firm wynika, że menedżerowie polskich firm dostrzegają i prawidłowo oceniają przebieg zmian w procesach dystrybucji oraz że ich świadomość zawodowa doskonale łączy te zmiany z omawianym systemem determinant, związków przyczynowych itp.<sup>9</sup>

### 3. KLIENT W ZARZĄDZANIU PROCESOWYM DYSTRYBUCJĄ – GENERALNA ORIENTACJA

Rozumienie rynków i klientów traktowane jest w procesowym podejściu do dystrybucji jako fundamentalna orientacja, bez której wszystkie czynności operacyjne będą zawieszane w próżni i będą wiązać się z ryzykiem nie trafności zarządzania marketingowego.

W koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem uwzględnianie orientacji na rynek i klienta traktowane jest jako podstawowy związek interakcyjny, bez którego nie może się obejść żaden elementarny proces – tak produkcji, jak i dystrybucji. Stosunki regulowane między dostawcą i klientem mają swoją morfologię i łączą się z takimi czynnikami, jak:

- rozpoznanie preferencji klientów i dostawców,
- określenie poziomu wymagań oraz przyjęcie nastawienia negocjacyjnego w każdym elemencie łańcucha powiązań między dostawcą a klientem,
- ciągłość analizy w zakresie stopnia zaspokajania potrzeb klientów, ich jakości, kosztów, sprawności itp.; wynikiem tej analizy jest przyjęcie planu korekt i udoskonaleń zmieniających stany negatywne,
- odejście od zasady anonimowości klientów na rzecz różnych zakresów identyfikacji, utrzymywania więzi informacyjnych, określenia potencjalnych preferencji itp.

W ogólnym układzie stosunków między klientem a dostawcą eksponuje się na pierwsze miejsce klienta, jego potrzeby, jego skłonność do stałego powiązania się z firmą itp.

Ogromną rolę w kształtowaniu procesów dystrybucji przez pryzmat więzi z klientem odgrywa indywidualność odczytywania potrzeb klientów i z drugiej strony – indywidualność zachowań przedsiębiorstw organizujących podaż rynkową. Niektóre firmy szybko zorientowały się, że indywidualność podmiotowa i produktowa wytwórców i pośredników pozwala szybko osiągać nową wartość przedsiębiorstwa. Firmy te opanowały nie tylko rozpoznanie zjawiska, ale także ukształtowały techniki zarządzania tymi procesami. Powszechnie uznaje się, że wymienione poniżej cechy

<sup>9</sup> W nawiązaniu do: *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002.

umacniają indywidualność dystrybucyjną każdej firmy, a także sprzyjają efektywnym, długofalowym związkom rynkowym między dostawcą a klientem. Dotyczą one:

- traktowania klienta nie jako jednego z wielu, lecz jako konkretnego, a w kontaktach bezpośrednich jako wyjątkowego, na którym firmie specjalnie zależy,

- maksymalne dostosowania produktu i warunków zakupu do potrzeb odbiorcy, ale także do wyobrażanych lub stwarzanych przez dostawcę pragnień i marzeń zawartych w ofercie sprzedażowej,

- kreowanie wyróżników firmy, które łączą się z życzliwym stosunkiem firmy do klienta, w tym do odbiorcy finalnego – w krajach Unii Europejskiej przekładają się one na więzi wielopokoleniowe, więzi świadomie kształtowane i przynoszące korzyści obu stronom,

- utrwalanie skłonności firmy do takich działań dystrybucyjnych, które odpowiadają klientowi, chociaż nie zawsze są wygodne dla firmy,

- utrwalanie zasady tzw. personalnego stosunku do klienta, podkreślanego swoistą życzliwością, zainteresowaniem, posiadaniem wiedzy o jego statusie, osobowości itp.,

- emitowanie sygnałów informacyjnych o wyraźnie personalnym charakterze, z podkreśleniem ważności i wyjątkowości takiego przekazu, akcentowanie użyteczności informacji, eksponowanie cech lokalnych dotyczących produktu, warunków sprzedaży, cech wygody w zakresie dostępności lokalizacyjnej, obsługi pojazdu samochodowego, kompleksowości oferty itp.

Zaprezentowana struktura indywidualizacji dystrybucyjnej wprowadza do tego procesu różnorodne czynniki kulturowe, czynniki lokalne, a niekiedy również czynniki personalne związane z konkretnym gospodarstwem domowym, rodziną i konkretnym klientem.

W szerszej formule różne zakresy indywidualności występujące w zarządzaniu procesami dystrybucji łączone są ze zjawiskiem określanym jako tożsamość przedsiębiorstwa, czyli określona wartość, która niebywale korzystnie wpływa na kontakty dystrybucyjne z całym otoczeniem konsumenckim, na umocnienie swojej pozycji rynkowej w stosunku do innych partnerów i co za tym idzie – ukształtowanie różnych zakresów zachowań konkurencyjnych. Takie podejście traktowane jest jako integralna część koncepcji biznesowej przedsiębiorstwa, która ma swoje uwarunkowania materialne, organizacyjne, charakteryzuje się spójnością różnorodnych funkcji, ale ma także swoją indywidualność, niepowtarzalność, która towarzyszy przedsiębiorstwu przez wiele lat.

Z analiz nad zachowaniami konkurencyjnymi przedsiębiorstw wynika, że indywidualność zachowań dystrybucyjnych jako ogniwo tożsamości przedsiębiorstwa wpływa na takie wartości w stosunkach przedsiębiorstwo – klient, jak zaufanie do firmy, bezpieczeństwo kontaktów, powtarzalność więzi



transakcyjnej, minimalizacja ryzyka niewykonania warunków umowy itp. To na podstawie takich wartości uprawniony jest pogląd, że różnorodne cechy indywidualności w procesach dystrybucji ułatwiają:

- utrwalenie pozycji firmy w strefie zysku,
- ułatwione postrzeganie firmy w jej działaniach zewnętrznych, zwłaszcza w działaniach giełdowych, staraniach kredytowych, więziach społecznych w układach lokalnych, regionalnych itp.,
- odbiór określonych informacji o kulturze zarządzania przedsiębiorstwem, kulturze partnerstwa w procesach dystrybucji, kulturze więzi regionalnych o szerszym wymiarze społecznym itp.,
- przewidywalność przedsiębiorstwa, będącą podstawą zaufania, ale także podstawą realności w planowaniu swoich strategii rozwojowych, strategii współdziałania z klientami itp.,
- zorganizowane podejście do zmniejszenia ryzyka w kontaktach partnerskich, a także ryzyka nadmiernych napięć konkurencyjnych, wprowadzania nowych towarów na rynek, dotrzymywania warunków dostawy itp.

Na podstawie wymienionych kierunków ułatwień w wykorzystaniu indywidualności firmy kształtują się użyteczne interakcje wewnątrz i na zewnątrz firmy, przy kształtowaniu procesów dystrybucji. Niekiedy podchodzi się do tego procesu jako do ważnego czynnika pozwalającego lepiej wykorzystywać efekty synergiczne w zakresie całego systemu kreowania przez firmy racjonalnych więzi dystrybucyjnych.

Zorganizowany charakter kształtowania więzi dostawcy z klientem w procesach dystrybucyjnych wynika z generalnej orientacji rynkowej, ale także z faktu, że współczesne firmy chcą osiąść wiedzę o kliencie; osiąść wiedzę, jak uczyć klienta, czego on chce. Pewna przewrotność tego stwierdzenia ma swoje głębokie uzasadnienie w ogromnej innowacyjności współczesnych rynków i to nie tylko w zakresie produktowym, ale także w zakresie nowych ofert dystrybucyjnych dostosowanych do przemian cywilizacyjnych na współczesnych rynkach. Wszystko to zmienia proces dystrybucji i relacje dostawca – klient. Wielu autorów podkreśla, że „władza przeszła z rąk dostawcy i sprzedawcy w ręce klienta”, że nasilająca się konkurencja oraz doskonałość informacji komputerowych pozwoliła na głębokie rozpoznanie klienta, w tym rozpoznanie psychologiczne i socjologiczne, które dostarcza nowych podstaw do kreowania procesów dystrybucji. Nawiązuje się także do wartości klienta, jako skuteczności procesowego zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania dystrybucją. W takim podejściu chodzi nie tylko o przefiltrowanie informacji o kliencie, wykorzystanie interaktywnej wyobraźni, ale także odpowiedzenia na pytanie, ile cały ten proces kosztuje. Menedżerowie, którzy dotychczas skupiali się na doskonaleniu produktów, zwiększeniu działu w rynku, muszą także odpowiedzieć sobie na pytanie, ile kosztuje pozyskanie klienta oraz jak w zorganizowany sposób poszukiwać nowych wartości klienta, które

należy odczytywać jako wartości migrujące w konkretnym układzie konkurencyjnym, układzie terytorialnym i branżowym danej firmy. Liczy się w tym procesie wszystko, co przyczynia się do rozpoznania klienta, sięga głębiej w ekonomikę systemu określaną jako gospodarstwo domowe i pozwala poznać takie elementy, jak dynamika dochodów, dynamika oszczędzania, dynamika inwestycji życiowych, zdolność do ponoszenia określonych kosztów oraz całą listę preferencji i oczekiwań z marzeniami klienta włącznie.

#### **4. ZWIĄZKI PARTNERSKIE W DYSTRYBUCJI JAKO OGNIWO PODEJŚCIA PROCESOWEGO**

Z badań i analiz cząstkowych wynika, że partnerstwo dystrybucyjne tworzy na polskim rynku harmonijną całość układu logistycznego, najpełniej oddającego procesowe podejście do zintegrowanego świata biznesu. W znacznym stopniu zauważane są przez menedżerów i oczekiwane przez partnerów takie wartości dystrybucyjne, jak korzystny podział marży między wytwórców, pośredników i partnerów detalicznych, jak skłonność do uczestniczenia w kosztach organizacji podaży w finalnych ogniwach dystrybucji, dostarczania materiałów promocyjnych przydatnych klientom, posiadania specjalnego budżetu na działania promocyjne pośredników, wspólnego szkolenia producentów, pośredników i detalistów w celu wzajemnego poznania swoich oczekiwań, ale także poznania swoich osobowości, swoistej klasy biznesowej itp.

Uprawnione jest często przytaczane w literaturze z zakresu zarządzania dystrybucją stwierdzenie, że ukształtowanie dobrego partnerstwa dystrybucyjnego to proces często długotrwały, niepozbawiony konfliktów, występowania niezadowolenia jednej lub drugiej strony itp. Równie niedyskusyjny jest fakt, że partnerstwo w strukturach podmiotowych dystrybucji jest zjawiskiem pożądanym, wysoko cenionym i pozwalającym działać w atmosferze zaufania, harmonijnej równości, dobrego rozpoznania interesów partnerów itp.

Warto przypomnieć w tym miejscu, że sublimacja partnerstwa rynkowego w procesach dystrybucji to dystrybucja finalna, dokonująca się w ogniwach detalicznych, ale bynajmniej nie w oderwaniu od więzi z producentem, więzi z hurtownikiem lub innym pośrednikiem.

Cały ten proces jest skrupulatnie organizowany, wielokrotnie korygowany w celu osiągnięcia harmonii w relacjach dostawca – klient. Istota procesu i jego zmiany w czasie wymagają ogromnego wysiłku dostosowawczego ze strony producentów i pośredników. Najbardziej doskonałą formę rozwiązań dystrybucyjnych osiąga się w systemach sieciowych, które z istoty tego

procesu harmonizują proces produkcji, pośrednictwa i sprzedaży finalnej z dobrze rozpoznanyim rynkiem, wykorzystują rozwiązania standardowe jako tańsze i sprawniejsze i kształtują wzajemny szacunek i zaufanie stron – uczestników tego procesu.

Działające na polskim rynku firmy globalne traktują procesy partnerstwa dystrybucyjnego w ścisłym nawiązaniu do standardów, zwyczajów i kultury wykorzystywanej w Unii Europejskiej. Szczególną rolę przypisują one tym segmentom rynku, które wnoszą najwyższą dynamikę, reprezentują określoną ciągłość konsumpcji i rodzą coraz to nowe wymagania strukturalne.

Podkreśla się, że polski rynek stwarza stosunkowo małe ryzyko polityczne i ekonomiczne ze względu na akceptację norm prawa i konkurencji, ochronę interesów konsumenta, gwarancje kapitałowe, możliwości transferu kapitału, przestrzeganie zasad wolności gospodarczej oraz ogromny postęp, jaki dokonał się w rozwoju infrastruktury informacyjnej, bankowej, telekomunikacyjnej, konsultingowej itp.

Oddzielnym wątkiem dla umocnienia związków partnerskich w procesach dystrybucji jest regionalność w polityce gospodarczej. Z natury tego podejścia wynika możliwość wyjątkowego umocnienia procesowego charakteru dystrybucji polegającego na harmonizacji dystrybucji w skali regionu, absorpcji innowacji w tym zakresie, tworzenia atmosfery współpracy regionalnej jako określonego waloru, wykorzystywania lokalnych możliwości surowcowych, infrastrukturalnych itp.

Regionalność w procesowym podejściu do dystrybucji nie musi oznaczać zamkniętego charakteru tego procesu. Wręcz odwrotnie, chodzi o takie wykorzystanie sił regionalnych, walorów regionalnych, możliwości regionalnych, które przyniosą najwyższą sprawność dystrybucyjną, będą sprzyjać obniżeniu kosztów dystrybucji, wykorzystają dobrze warunki ekonomiczne i kulturowe w tym zakresie itp.

## 5. EKOLOGIA JAKO ELEMENT PROCESOWEGO ZARZĄDZANIA DYSTRYBUCJĄ

W podejściu procesowym do zarządzania i co za tym idzie – odejściu od optyki branżowej na rzecz zintegrowanego, procesowo uporządkowanego rynku, jego uczestników, aż do klientów włącznie – problematyka ekologiczna przewija się przez procesy produkcji i dystrybucji i stanowi nową ideę absorbującą nie tylko informacje, ale także kształtującą nową metodologię zarządzania przedsiębiorstwem.

Podkreśla się często, że stopień i rozległość związków ekologii z gospodarką wymaga zmiany formuły zarządzania oraz zmiany optyki w podejściu do

środowiska naturalnego. Procesy produkcji i dystrybucji wymagają w tych nowych warunkach innego podejścia do informacji, do sposobu produkcji i dystrybucji dóbr przystosowanych do wymagań ekologicznych, sposobu przemieszczania tych dóbr, racjonalnego tworzenia infrastruktury kontaktów między dystrybucją a szeroko rozumianą klientelą, tzn. partnerami w dystrybucji i konsumentami finalnymi. Wszystko to wymaga nowych idei w szeroko rozumianych procesach gospodarczych i związanej z nimi dystrybucji. Istota tego dostosowania musi polegać na oszczędnym wykorzystaniu tych zasobów naturalnych, które tworzą dany układ środowiskowy, określonej ochronie tego stanu oraz nawyku odtwarzania go oraz minimalizacji naruszeń i zniszczeń. Jest to nastawienie wielokrotnie podkreślane w regulacjach prawnych związanych z ekologią, a także w studiach i publikacjach ekonomicznych poświęconych temu zagadnieniu.

Wprowadzając do artykułu optykę ekologiczną w procesowym zarządzaniu dystrybucją, chcemy zwrócić uwagę na nowe pola badań w tym zakresie. Podejście ekologiczne w gospodarce dotyczy nie tylko procesów produkcji, jak to często jest podawane, ale także pozostałych procesów gospodarczych obejmujących funkcje gromadzenia towarów, procesów spedycyjno-transportowych, procesów formowania oferty towarowej w wielkich i małych obiektach, aż do kształtowania oferty finalnej obejmującej asortymentację, technologie handlowe, informacje, promocje, ceny, marki handlowe itp.

W takim podejściu odzwierciedlają się różnorodne związki procesów produkcyjnych z otoczeniem, z biznesem, który stanowi odniesienie procesowe dla ogniw rynkowych na różnych szczeblach terytorialnych, w różnych branżach, o różnej skali koncentracji, różnych formach utecznienia itp.

Aspekt dystrybucyjny traktowany jest jako masowa forma kontaktów konsumentów z gospodarką, ale także jako fundament kreowania sprzężenia zwrotnego między konsumentami i ich gospodarstwami domowymi a ekologią oraz rynkiem jako wielką przestrzenią ekonomiczną emitującą określone wartości motywacyjne, wartości weryfikacji jakościowej produktów, wartości informacyjne, a także bilansowe w przekroju różnych grup dochodowych konsumentów i gospodarstw domowych.

To takie podejście stwarza możliwość różnorodnej stratyfikacji wyborów konsumenckich, kształtowania określonej kultury ekologicznej oraz kultury racjonalnych zachowań w gospodarstwach domowych.

Coraz częściej w dokumentach Unii Europejskiej sygnalizowana jest rola dystrybucji w zagospodarowaniu przestrzeni ekonomicznej, a także przestrzeni ekologicznej. Szczególną rolę w tym procesie odgrywa kultura rozumienia problemów ekologicznych w zarządzaniu gospodarką, przedsiębiorstwem,

a także konkretnymi procesami rynkowymi. Jesteśmy na początku tego procesu, od którego musi się rozpocząć droga świadomego proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwami i procesami. Istotne staje się przyswojenie sobie terminologii ekologicznej, świadomego kształtowania postaw ekologicznych i równie świadomego dyskontowania reguł ekologii w procesach zarządzania dystrybucją. Wymaga to określonej konsolidacji struktur podmiotowych dystrybucji, swoistego partnerstwa ekologicznego, wykorzystania walorów regionalnych, stałego monitorowania zjawisk związanych ze środowiskiem naturalnym itp.

Niekiedy podkreśla się, że tylko procesowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem przyczynia się do kształtowania ekologii społecznej, której więzi połączą niepodzielnie światłych ludzi z procesami gospodarczymi i ekologicznymi, a rezultaty gospodarowania zrodzą nową formułę kultury ekologicznej, przenikającą całą gospodarkę i życie społeczne obywateli. Ekologia – tak jak wszystkie procesy gospodarcze – wymaga bowiem określonego myślenia, nastawienia i działania w różnorodnych kierunkach. To one składają się na świadomość ekologiczną w więziach partnerskich produkcji i dystrybucji, tworzących swoisty łańcuch ekologiczny, który stanowi element postawy tak konsumentów, jak i menedżerów.

W nieco ogólniejszej formule na zakończenie artykułu chcę podkreślić, że cała gospodarka oraz związany z nią „ruch dystrybucyjny towarów i usług” wymaga przewartościowania nastawienia do ochrony środowiska, które jest fundamentalną wartością społeczną i przy zachowaniu którego należy szukać odpowiedzi na takie pytania, jak:

– co oznaczają dynamiczne relacje między gospodarką, społeczeństwem i przyrodą?

– jaka jest bariera wykorzystania zasobów przyrody w obrębie jednego pokolenia?

– w jakim zakresie powinny być modyfikowane sposoby podejścia do środowiska, aby optymalizować jego wykorzystanie, modelować rozwój, zachować równowagę między systemem gospodarczym, społecznym a systemem przyrodniczym?

Wiodące znaczenie w odpowiedzi na te pytania ma aktywne podejście do zarządzania ekologicznego, postawy ludzkie w tym zakresie, ich wybory życiowe w zakresie uprawianych zawodów, zachowań, które decydują o stosunku do środowiska naturalnego. Takie podejście do omawianych problemów jest podstawą kształtowania kultury ekologicznej, stanowiącej system wartości korzystnych w relacjach między gospodarką, społeczeństwem i środowiskiem.

*Marian Strużycki***MARKETING PROCESS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE**

(Summary)

The author takes an assumption that marketing process management at the enterprise is an important element of progress in production and trade. It leads to integration of economic activities, affects decrease of costs and increases level of managers' and contractors' professionalism of management.

In his article, the author focuses on the processes of distribution as the most common economic activity. Practicality of process-like attitude consists in that the integrated approach towards production and distribution strengthens the product quality regime, absorbs better market information, determines consumers' expectations, strengthens company's competitive position in the market, and, what is the most important, it strengthens its place within the profit zone.

Business competition requires retention of the process continuity in marketing management that strengthens various forms of cooperation of production and trade, and, most importantly, it reads the market signals of consumers' needs and preferences in a more professional way.