

Rafał Matwiejczuk¹
Uniwersytet Opolski

Orientacja na klienta w logistyce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem*

Poszukiwanie sposobów sprostania wymogom rynku i konkurencji, pozwalających na zdobycie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo coraz częściej wiąże się z koncentracją na potrzebach i oczekiwaniach klientów. Warunkiem właściwego rozpoznania i zaspokojenia tych potrzeb jest wdrożenie orientacji na klienta. Przyjęcie i realizacja orientacji na klienta może oznaczać w szczególności rozpoznanie celów, potrzeb i problemów klientów oraz zorientowanie i dostosowanie oferty podaźowej przedsiębiorstwa do subiektywnych wymogów klientów². Wdrożenie tej orientacji może przyczynić się do osiągania oczekiwanych efektów rynkowo – ekonomicznych, związanych ze zmianami zachodzącymi w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Podstawowe wyznaczniki orientacji na klienta

Orientacja na klienta jest z reguły kojarzona z koncepcją marketingu. Ph. Kotler wśród podstawowych wyznaczników orientacji na klienta wymienia:³

- zdefiniowanie i wybór rynku docelowego
- określenie sposobów rozpoznania i zaspokojenia potrzeb klientów
- opracowanie zintegrowanej kompozycji instrumentów marketingu (marketing-mix)
- określenie poziomu oczekiwanej rentowności obsługiwanych rynków i oferowanych produktów.

Wdrożenie orientacji na klienta wymaga również odpowiedniego zdefiniowania misji przedsiębiorstwa oraz strategicznych kierunków jego rozwoju podporządkowanych realizacji wartości dla klienta, a także zaprojektowania i zastosowania rozwiązań organizacyjnych zorientowanych na obsługę klientów i zaspokajanie ich potrzeb⁴. Wymaga to logicznego wkomponowania celów związanych z orientacją na klienta w strukturę celów przedsiębiorstwa oraz integracji strategii obsługi klienta ze strategią przedsiębiorstwa.

Dzięki przyjęciu orientacji na klienta możliwe jest budowanie i utrzymywanie długofalowych, korzystnych relacji z klientami. Utrzymywanie tych relacji wymaga jednak prowadzenia systematycznego pomiaru poziomu zadowolenia klientów,

a także zaprojektowania i wdrożenia rozwiązań warunkujących wzrost lojalności klientów⁵.

Orientacja na klienta jako składowa orientacji rynkowej

Zdaniem niektórych autorów, orientacja na klienta stanowi integralną składową innej, „szerszej” orientacji, określanej mianem rynkowej. Według L. Garbarskiego, I. Rutkowskiego i W. Wrzosa⁶, przedsiębiorstwa przyjmujące orientację rynkową jako podstawę swojej działalności powinny traktować nie tylko dążenia do rozpoznawania i zaspokajania potrzeb klientów (orientacja na klienta), lecz również przedsięwzięcia związane z monitorowaniem postępowania konkurentów oraz ewentualnym reagowaniem na ich postępowanie na rynku (orientacja na konkurencję).

Orientacja rynkowa obejmuje w szczególności:⁷

- gromadzenie (na poziomie całego przedsiębiorstwa) wiedzy rynkowej dotyczącej obecnych i przyszłych klientów
- dzielenie się tą wiedzą i jej rozpowszechnianie w całym przedsiębiorstwie
- reagowanie przez przedsiębiorstwo na sygnały rynkowe.

Orientację rynkową cechują zatem dwa podstawowe wymiary – wymiar popytowy oraz wymiar konkurencyjny. Oznacza to, że dążąc do wdrożenia orientacji rynkowej, oprócz koncentracji na potrzebach klientów, przedsiębiorstwo powinno również uwzględnić zamierzenia ze strony konkurentów. Może to być szczególnie istotne nie tylko dla zapewnienia pełnej satysfakcji i sukcesu klientów, dzięki skutecznemu pozycjonowaniu i przedłożeniu na rynku oferty produktów i/lub świadczeń rozwiązujących ich problemy, lecz również dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów ekonomicznych i przewagi konkurencyjnej.

Orientacja na klienta w logistyce

W ostatnich latach zauważalne jest coraz częstsze uwzględnianie orientacji na klienta w logistyce i zarządzaniu łańcuchem

¹ Artykuł został przygotowany w ramach projektu badawczego pt. „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”, realizowanego pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. Piotra Blaika w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w latach 2009-2011. Dr inż. R. Matwiejczuk, adiunkt, Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, Katedra Logistyki i Marketingu.

² Zob. P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wydanie III zmienione, PWE, Warszawa 2010, s. 102.

³ Zob. Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o. o., Poznań 2005, s. 19-25.

⁴ Zob. K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 18.

⁵ Tamże, s. 18.

⁶ Szerzej zob. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 30-34.

⁷ Szerzej zob. A. K. Kohli, B. J. Jaworski, *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, [w:] *Journal of Marketing*, No. 4, 1990, s. 1-18.

dostaw. Na znaczenie orientacji na klienta w logistyce zwraca uwagę między innymi M. Jedliński, podkreślając kluczową rolę tej orientacji w skutecznym funkcjonowaniu zintegrowanych łańcuchów dostaw⁸. Takie trendy i zjawiska, jak wzrastające oczekiwania klientów, postępująca „kastomizacja” produktów i usług, konieczność zapewniania szybkich i niezawodnych dostaw towarów, a także wysokiego poziomu obsługi powodują, że przyjęcie orientacji na klienta staje się niezbędne dla zrealizowania wartości zgodnych z preferencjami i wymaganiami klientów. Dotyczy to zarówno finalnych nabywców towarów (konsumentów), jak i wszystkich przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw występujących w roli nabywców surowców, materiałów i towarów.

A. Harrison i R. van Hoek wskazują na cztery podstawowe wyznaczniki orientacji na klienta w logistyce: perspektywę marketingową, segmentację rynku, jakość obsługi oraz strategię logistyczne podporządkowane interesom klientów⁹. Dla przedsiębiorstwa traktującego orientację na klienta jako kluczowe kryterium zarządzania, podstawowym celem jest dążenie do zaoferowania wartości i korzyści rozwiązujących problemy klientów. Przyjęcie perspektywy marketingowej oznacza, że przedsiębiorstwo postrzega klientów jako podmiotowy punkt wyjścia

swoich działań. Zaspokojenie ich potrzeb wymaga zastosowania adekwatnych metod i instrumentów, związanych z tworzeniem wartości dla klienta, a w konsekwencji dla przedsiębiorstwa.

W dążeniach do bliższego rozpoznania struktury potrzeb klientów ważną rolę pełni segmentacja rynku. Jej efekty mogą pomóc w ustaleniu różnic dotyczących preferencji poszczególnych klientów (grup klientów). Przy czym, o ile w marketingu stosuje się z reguły zróżnicowane kryteria segmentacji – demograficzne, ekonomiczne, geograficzne, społeczne itp., o tyle na gruncie logistyki dominującym kryterium segmentacji jest poziom świadczeń logistycznych oferowanych klientom. Właściwe ustalenie tego poziomu jest kluczowe z punktu widzenia spełnienia wymogów klientów, zapewnienia wymaganej jakości obsługi oraz sformułowania adekwatnych strategii logistycznych w tym zakresie.

Z perspektywy koncepcji logistyki, kluczowym wyznacznikiem orientacji na klienta jest obsługa logistyczna. Stanowi ona podstawowy instrument pozyskiwania i utrzymywania klientów, związany z zapewnianiem ciągłości, szybkości i niezawodności dostaw spełniających oczekiwania klientów. Dzięki zapewnianiu właściwego poziomu obsługi możliwe jest nie tylko wytworze-

⁸ Szerzej zob. M. Jedliński, *Orientacja na klienta jako warunek skutecznego działania zintegrowanego łańcucha dostaw*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, materiały konferencyjne LOGISTICS '98, Katowice 1998, t. I, s. 69-85.

⁹ A. Harrison, R. van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010, s. 68.

nie i zaferowanie wartości zgodnych z potrzebami klientów, lecz również zrealizowanie wartości na rzecz przedsiębiorstwa.

Zapewnienie wymaganego przez klientów poziomu obsługi wiąże się z koniecznością sformułowania i wdrożenia odpowiednich strategii uwzględniających wymogi klientów. Strategie te określają ramy postępowania przedsiębiorstwa w zakresie obsługi logistycznej, stwarzając realne przesłanki dla osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo – ekonomicznych.

Znaczenie obsługi logistycznej w kształtowaniu orientacji na klienta w sferze logistyki

Wśród strategii i procesów logistycznych, realizowanych w celu zaspokojenia stale zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów, kluczowa rola coraz częściej przypisywana jest obsłudze logistycznej. Podkreśla to D. Kempny, pisząc, że obsługa klienta do tego stopnia nadaje sens wszystkim działaniom i procesom logistycznym, że jest współcześnie nazywana „logistyką klienta”¹⁰. Warto również zaznaczyć, że efektywne rozwiązania w sferze logistycznej obsługi klientów, umożliwiające spełnienie ich wymagań mogą przyczynić się do osiągnięcia wymiernych korzyści przez przedsiębiorstwo.

Współczesna koncepcja logistyki oferuje różne kierunki wzrostu korzyści dla klientów, w szczególności poprzez rozszerzanie zakresu i zwiększanie poziomu usług logistycznych i obsługi dostaw, zwiększanie wartości i użyteczności produktów, obniżanie kosztów ponoszonych przez klientów w procesie realizacji przepływów towarów itp.¹¹ Stale wzrastające oczekiwania klientów powodują, że przedsiębiorstwa coraz częściej koncentrują swoje działania na rozwoju niematerialnych elementów oferty rynkowej, wśród których ważne miejsce zajmuje obsługa klienta.

D. Kempny obsługę klienta określa jako umiejętność lub zdolność zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów, głównie co do czasu i miejsca zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i opakowaniami¹². Autorka również zaznacza, że obecnie pojęcia: „logistyczna obsługa klienta” oraz „obsługa klienta w logistyce” są zastępowane pojęciem „obsługa logistyczna”, bardziej uwspółcześnionym i szerszym jeśli chodzi o zakres przedmiotowy w stosunku do dwóch poprzednich¹³.

F. J. Beier i K. Rutkowski definiują obsługę klienta jako zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody¹⁴. Elementy te mogą stanowić podstawę dla określenia standardów, mierników i wskaźników obsługi w stosunku do wymagań klientów oraz możliwości przedsiębiorstwa

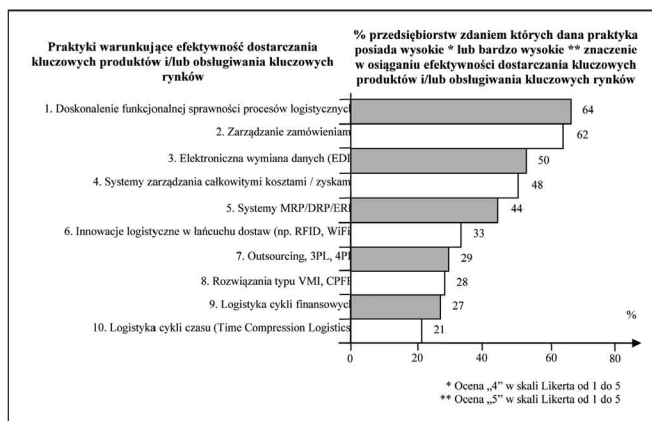
w zakresie ich spełnienia. Szeroko rozpowszechnionym w logistyce „wzorcem”, na bazie którego mogą być budowane mierniki i wskaźniki obsługi klienta, jest tak zwana formuła 7W, obejmująca: właściwy produkt, właściwy czas, właściwe miejsce, właściwą ilość, właściwą jakość, właściwy koszt, właściwą informację.

Biorąc pod uwagę wieloaspektowość obsługi klienta, J. Coyle, E. Bardi i C. Langley podkreślają, że może być ona traktowana jako:¹⁵

- procesy i czynności umożliwiające zaspokojenie potrzeb klientów
- oferowany klientom poziom obsługi, wyrażający się w zapewnianiu wymaganych przez nich standardów
- orientacja przedsiębiorstwa, związana z kluczowym znaczeniem klienta i jego preferencji w kształtowaniu strategicznych kierunków działalności przedsiębiorstwa.

Procesy i czynności realizowane w ramach obsługi klienta stanowią jej sferę „wykonawczą”. Wcześniej należy określić podstawowe kryteria poziomu obsługi, jakie przedsiębiorstwo zamierza zapewnić przedkładając ofertę świadczeń logistycznych klientom. Kryteria te pozostają przy tym pod znaczącym wpływem stopnia wdrożenia orientacji przedsiębiorstwa na zaspokajanie potrzeb klientów i rozwiązywanie ich problemów.

Jak wspomniano, obsługa logistyczna jest obecnie odnoszona nie tylko do finalnego klienta (konsumenta), lecz również do wszystkich przedsiębiorstw występujących w roli klientów w łańcuchu dostaw¹⁶. D. Kempny obsługę logistyczną w jej szerszym, współczesnym ujęciu, definiuje jako przynoszące znaczą-



Rys. 1. Znaczenie praktyk warunkujących efektywność dostarczania kluczowych produktów i/lub obsługiwanie kluczowych rynków (w świetle wyników badań w przedsiębiorstwach w Polsce).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie merytoryczne...*, op. cit., s. 51-53.

⁸ Szerzej zob. M. Jedliński, Orientacja na klienta jako warunek skutecznego działania zintegrowanego łańcucha dostaw, [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw, materiały konferencyjne LOGISTICS '98, Katowice 1998, t. I, s. 69-85.

⁹ A. Harrison, R. van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010, s. 68.

¹⁰ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 15.

¹¹ P. Blaik, *Logistyka...*, op. cit., s. 103.

¹² D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, op. cit., s. 15.

¹³ D. Kempny, *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 7.

¹⁴ F. J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki. Podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych. Studia przypadków logistycznych. Logistyczna gra decyzyjna*, SGH, Warszawa 1995, s. 40.

¹⁵ J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 154. Por. także: D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, op. cit., s. 16.

¹⁶ Koncepcję obsługi klienta w łańcuchu dostaw przedstawia J. Długosz w pracy: *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, (red. nauk.) M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2011, s. 39-44.

ce korzyści, czyli szybkie, elastyczne, niezawodne i oszczędzające koszty świadczenie usług magazynowania, transportowania, manipulowania, zestawiania, pakowania, paletyzowania, metkowania, znakowania oraz wielu innych, w tym informacyjnych, prawnych, celnych i finansowych, związane z dostarczaniem klientowi zamówionych produktów fizycznych¹⁷. Oznacza to konieczność dostosowania systemów logistycznych i systemów zarządzania przedsiębiorstw do zmian zachodzących na rynku, związaną przede wszystkim z wdrożeniem orientacji na zapewnianie jak największej satysfakcji klientów i rozwiązywanie ich problemów.

Orientacja na klienta jako determinanta zmian w zarządzaniu w świetle badań w przedsiębiorstwach w Polsce

Wdrożenie orientacji na klienta może nie tylko przyczynić się do wzmocnienia potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, lecz również stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej oraz przesłankę osiągania sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo¹⁸. Wybrane aspekty dotyczące wdrażania orientacji na klienta w kontekście jej wpływu na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem były przedmiotem badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego.¹⁹ Bazą dla oceny stopnia wdrożenia tej orientacji w badanych przedsiębiorstwach były praktyki zorientowane na zapewnienie wymaganego poziomu efektywności:

- dostarczania kluczowych produktów
- obsługiwanie kluczowych rynków (rysunek 1).

Kluczowy charakter produktów i rynków przejawia się w ich istotnym znaczeniu w – odpowiednio – całościowym „portfelu” produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo oraz „zbiornic” segmentów rynku, które ono obsługuje. Kluczowe produkty i rynki wyróżniają się na tle „pozostałych” produktów i rynków przede wszystkim znaczącym wkładem w osiągnięte przez przedsiębiorstwo przychody ze sprzedaży. Klienci stanowiący kluczowe rynki zasługują na wyróżniające traktowanie przez przedsiębiorstwo, zwłaszcza w kontekście oferowanego poziomu obsługi logistycznej.

Wśród praktyk zorientowanych na efektywność dostaw produktów i obsługi rynków ankietowane przedsiębiorstwa największe znaczenie przypisały doskonaleniu funkcjonalnej sprawności procesów logistycznych (64% wskazań) oraz procesom / procedurom zarządzania zamówieniami (62%). Może to, jak się wydaje, świadczyć o koncentracji na procesach i czynnościach bezpośrednio związanych z realizacją bieżących zadań w zakresie logistycznej obsługi klienta.

Jako istotne dla osiągnięcia wymaganego poziomu efektywności dostaw produktów i obsługi rynków uznane zostały także praktyki związane ze stosowaniem systemów elektronicznej wymiany danych (EDI), systemów zarządzania całkowitymi kosztami i zyskami oraz systemów klasy ERP. Rozwiązania warunkujące ciągłość, sprawność i niezawodność przepływów informacji w przedsiębiorstwie i w relacjach między przedsiębiorstwami pełnią bowiem również ważną rolę w zapewnianiu wymaganego przez klientów poziomu obsługi.

W przeprowadzonych badaniach podjęto także próbę ustalenia relacji (tak zwanej siły związków) między praktykami determinującymi efektywność dostaw kluczowych produktów i obsługi kluczowych rynków, a czynnikami wpływającymi na osiąganie celów rynkowych przez przedsiębiorstwa, takich jak udział w rynku, zadowolenie klientów, czy też lojalność klientów (tabela 1).

Wśród relacji przedstawionych w tabeli 1 zwraca uwagę przede wszystkim związek między doskonaleniem sprawności procesów logistycznych, a współpracą z odbiorcami (klientami). Może to oznaczać, że dążąc do osiągnięcia planowanego poziomu efektywności w zakresie dostaw kluczowych produktów i obsługi kluczowych rynków, przedsiębiorstwa wdrażają orientację na klienta, traktując ją jako czynnik wpływający na zrealizowanie przyjętych celów rynkowych. Częściowym potwierdzeniem uwzględniania tej orientacji w formułowaniu strategicznych kierunków rozwoju badanych przedsiębiorstw jest

Tab. 1. Najistotniejsze relacje pomiędzy praktykami warunkującymi efektywność dostarczania kluczowych produktów i / lub obsługiwanie kluczowych rynków oraz osiąganiem celów rynkowych przez przedsiębiorstwo (w świetle wyników badań w przedsiębiorstwach w Polsce).

Praktyki przedsiębiorstw zorientowane na zapewnienie efektywności dostarczania kluczowych produktów i/lub obsługiwanie kluczowych rynków (zmienna 1)	Czynniki determinujące osiągnięcie celów rynkowych przez przedsiębiorstwo (zmienna 2)	Współczynnik V Cramera ^a
Doskonalenie funkcjonalnej sprawności procesów logistycznych	Rozwój systemów współpracy z odbiorcami / klientami	0,424
	Rozwój innowacji logistycznych	0,394
	Szybkość i dokładność reakcji na oczekiwania klientów	0,342
Zarządzanie zamówieniami	Integracja strategii logistycznej ze strategią przedsiębiorstwa	0,333
	Szybkość i dokładność reakcji na oczekiwania klientów	0,364
Elektroniczna wymiana danych (EDI)	Integracja strategii logistycznej ze strategią przedsiębiorstwa	0,337
	Rozwój systemów współpracy z dostawcami	0,337
	Rozwój innowacji logistycznych	0,329
Systemy MRP/DRP/ERP	Rozwój innowacji logistycznych	0,329
Innowacje logistyczne w łańcuchu dostaw (np. RFID, WiFi)	Rozwój innowacji logistycznych	0,333

^a W realizowanych badaniach przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$. Współczynnik V Cramera wskazuje na siłę związku dwóch analizowanych zmiennych: wartości z przedziału $<0,3; 0,4$ oznaczają przeciętny / umiarkowany związek pomiędzy analizowanymi zmiennymi, wartości z przedziału $<0,4; 0,5$ oznaczają dość duży związek pomiędzy analizowanymi zmiennymi, natomiast wartości równe lub większe 0,5 oznaczają duży związek pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sprawozdanie merytoryczne..., op. cit., s. 72-82.

¹⁷ D. Kempny, *Obsługa logistyczna*, op. cit., s. 11.

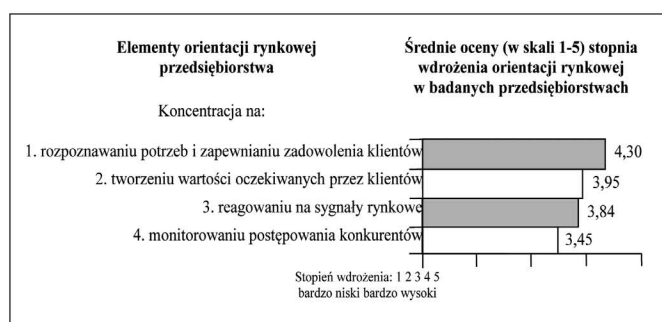
¹⁸ Zob. P. Blaik, *Logistyka...*, op. cit., s. 103.

¹⁹ W badaniach Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego udział wzięło 111 przedsiębiorstw działających w pięciu sektorach (tzw. sekcjach PKD) obejmujących: górnictwo i wydobywanie, przetwórstwo przemysłowe, wytwarzanie i zaopatrywanie w media, budownictwo oraz handel. Szczegółowe wyniki badań zostały przedstawione w: Sprawozdanie merytoryczne (punkt D) do raportu końcowego z realizacji projektu badawczego własnego pt. *Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami*, maszynopis powielony, Katedra Logistyki i Marketingu, Uniwersytet Opolski, Opole 2011, s. 173.

również koncentracja na zapewnianiu szybkich i dokładnych reakcji na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów.

Relatywnie duża liczba istotnych związków występuje pomiędzy niektórymi praktykami zorientowanymi na efektywność dostaw produktów i obsługi rynków a osiąganiem celów rynkowych przedsiębiorstwa poprzez rozwój innowacji. Innowacyjność w zakresie logistyki, a poprzez to innowacyjność systemów zarządzania badanych przedsiębiorstw wydają się być kluczowymi warunkami zapewnienia planowanego poziomu efektywności odnoszącej się do kluczowych produktów i rynków. W przypadku doskonalenia funkcjonalnej sprawności procesów logistycznych oraz wdrażania systemów elektronicznej wymiany danych (EDI), istotnym czynnikiem determinującym osiągnięcie celów rynkowych jest również integracja strategii logistycznej ze strategią przedsiębiorstwa.

Jak wyżej wspomniano, orientacja na klienta jest czasami postrzegana jako składowa orientacji rynkowej przedsiębiorstwa, której drugim, współzależnym komponentem jest orientacja



Rys. 2. Stopień wdrożenia orientacji rynkowej w przedsiębiorstwie (w świetle wyników badań w przedsiębiorstwach w Polsce).
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie merytoryczne...*, op. cit., s. 33-34.

na konkurencję. Na rysunku 2 przedstawiono wyniki badań dotyczących stopnia wdrożenia orientacji rynkowej w przedsiębiorstwach w Polsce.

Uzyskane wyniki badań wskazują na relatywnie silną obecność orientacji na klienta w zachowaniach ankietowanych przedsiębiorstw. Dotyczy to przede wszystkim koncentracji na rozpoznawaniu potrzeb klientów oraz dążeniu do zapewniania ich satysfakcji z oferowanych produktów i świadczeń. Na tym tle zwraca uwagę mniejsze znaczenie przypisywane monitorowaniu sposobów postępowania konkurentów. Tym samym, ankietowane przedsiębiorstwa w dążeniach do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo – ekonomicznych nieco bardziej koncentrują uwagę na potrzebach i oczekiwaniach klientów, niż na strategiach i programach realizowanych przez konkurentów.

Streszczenie

Jednym ze sposobów osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo jest wdrożenie orientacji na klienta, umożliwiającej rozpoznanie i zaspokojenie jego potrzeb i oczekiwań. Orientacja na klienta, będąca kluczowym ele-

mentem orientacji rynkowej przedsiębiorstwa, poza trwałym miejscem i znaczącą rolą w marketingu, w ostatnich latach, coraz częściej uwzględniana jest w koncepcji logistyki.

W artykule podjęto próbę zidentyfikowania podstawowych wyznaczników orientacji na klienta, możliwości „osadzenia” tej orientacji w logistyce, a także próbę oceny znaczenia obsługi logistycznej w kształtowaniu orientacji na klienta. Przejawy i efekty zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem związane z wdrożeniem orientacji na klienta zostały przedstawione w świetle badań empirycznych przeprowadzonych przez Katedrę Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego.

Customer orientation in logistics vs. changes in business management

Abstract

One of the ways of getting and maintaining sustained competitive advantage by a company is to implement customer orientation, which facilitates identification and satisfaction of customer's needs and wants. Apart from the important place and role in marketing concept, customer orientation as a key component of market orientation has been more and more frequently taken into consideration in logistics concept in recent years.

The article attempts to identify basic dimensions of customer orientation and possibilities of embedding customer orientation in logistics. An important role in customer orientation development plays logistics service. The symptoms and effects of business management changes connected with customer orientation implementation have been presented in the light of empirical research conducted by the Chair of Logistics and Marketing at Opole University, Poland.

LITERATURA

1. Beier F. J., Rutkowski K., *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki. Podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych. Studia przypadków logistycznych. Logistyczna gra decyzyjna*, SGH, Warszawa 1995.
2. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wydanie III zmienione, PWE, Warszawa 2010.
3. Coyle J. J., Bardi E. J., Langley Jr. C. J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
4. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
5. Harrison A., van Hoek R., *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010.
6. Jedliński M., *Orientacja na klienta jako warunek skutecznego działania zintegrowanego łańcucha dostaw*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, materiały konferencyjne LOGISTICS '98, Katowice 1998.
7. Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
8. Kempny D., *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
9. Kohli A. K., Jaworski B. J., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, [w:] *Journal of Marketing*, No. 4, 1990.
10. Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o. o., Poznań 2005.
11. Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
12. *Sprawozdanie merytoryczne (punkt D) do raportu końcowego z realizacji projektu badawczego własnego pt. Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami*, maszynopis powielony, Katedra Logistyki i Marketingu, Uniwersytet Opolski, Opole 2011.
13. *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, (red. nauk.) M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2011.