

S/3915

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON wewn. 5079/98

Piotr DOMINIAK
Tadeusz KAMIŃSKI
Tomasz KOCHAŃSKI

LOGISTYKA I MARKETING W DZIAŁALNOŚCI WOJSKOWEJ JEDNOSTKI BUDŻETOWEJ

51473



Materiały i studia

Nr 3(52)98

1998





AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY
INSTYTUT NAUK EKONOMICZNYCH**

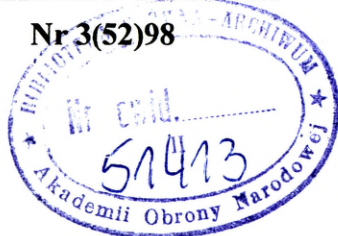
AON wewn. 5079/98

**Piotr DOMINIAK
Tadeusz KAMIŃSKI
Tomasz KOCHAŃSKI**

**LOGISTYKA I MARKETING
W DZIAŁALNOŚCI
WOJSKOWEJ JEDNOSTKI BUDŻETOWEJ**

MATERIAŁY I STUDIA

Nr 3(52)98



WARSZAWA

1998

WPROWADZENIE

Naturalnym i zrozumiałym dążeniem każdego przedsiębiorstwa jest odkrywanie korzystnych możliwości prowadzenia działalności gospodarczej w produkcji, handlu i usługach oraz osiąganie zysku satysfakcjonującego prywatnych i państwowych właścicieli przedsiębiorstw, ich menedżerów, akcjonariuszy i pracowników.

Oferowanie produktów, dokonywanie ich wyboru oraz zawieranie transakcji kupna i sprzedaży ma miejsce na rynku, na którym zarówno sprzedający, jak i kupujący określają, co chcą sprzedać i kupić, i po jakiej cenie. W związku z tym rodzi się pytanie: jak przedsiębiorca ma działać na rynku, aby w sposób niekonfliktowy, obu tym rodzajom dążeń, zapewnić odnośnienie korzyści? – na które odpowiedzi udziela marketing, będący współczesną koncepcją postępowania ludzi biznesu w każdej dziedzinie działalności gospodarczej.

Marketing nie jest zjawiskiem nowym. Jego ojczyzną jest Ameryka. Jako swoista filozofia bądź sposób zachowywania się podmiotów, powstał w wyniku historycznego rozwoju stosunków społeczno-gospodarczych. Kilka przyczyn o doniosłym znaczeniu złożyło się na to, że podmioty gospodarcze za punkt wyjścia w swoich działaniach przyjęły konsumenta i jego potrzeby. Do nich należy zaliczyć:

1. Gwałtowny wzrost produkcji przemysłowej w wysoko rozwiniętych krajach, głównie Ameryki Północnej, w początkach XX wieku.

Wzrost ten był rezultatem rewolucji techniczno-przemysłowych z przełomu XIX i XX wieku. Nowe technologie, które powstały, umożliwiły bardziej efektywne wykorzystanie surowców i innych środków produkcji. Spowodowało to sytuację, w której tempo sprzedaży nie nadążało za tempem produkcji; przyczyniło się do gromadzenia zapasów, które nie znajdowały nabywców. Na rynkach wewnętrznych powstała sytuacja rynku nabywcy. Wymagała ona, by z orientacji na maksymalizację produk-

cji, przejść na orientację aktywizującą sprzedaż. Nastąpiła zmiana dotychczasowych relacji między produkcją a sprzedażą.

2. Wzrost koncentracji w przemyśle i handlu, który stanowił efekt procesów industrializacji i rozwoju rynku.

Powstanie wielkich przedsiębiorstw przemysłowych spowodowało oddalenie się wytwórców od konsumentów. To z kolei wymagało uruchomienia różnych form działalności, dynamizujących zbytnie towarów. Formą koncentracji w handlu hurtowym i detalicznym były spółdzielnie spóżywców i domy towarowe - pierwsze instytucje zorientowane marketingowo. Następnie powstawały domy wysyłkowe, supermarkety, zrzeszenia detaliistów i giełdy towarowe.

3. Postęp techniczny, który rodził nowe potrzeby i sposoby ich zaspokajania.

Wysoki poziom dochodów przypadających na jednego mieszkańca spowodował znaczny wzrost popytu. Wielcy producenci, dążąc do zwiększenia swego udziału na rynku, starali się pozyskać konsumenta kreując popyt, intensyfikując reklamę itp. Zaistniała konieczność podejmowania wysiłków w kierunku pełnego rozpoznania popytu i tworzenia produktu dającego konsumentowi określoną satysfakcję. Wzrosło zapotrzebowanie na marketing zorientowany na konsumenta i jego potrzeby.

4. Wzrost stopnia złożoności procesów rynkowych.

Wyrażały one splot uwarunkowań i zależności zachodzących w produkcji, dystrybucji oraz konsumpcji. Powstał rynek światowy, zwłaszcza w dziedzinie dóbr konsumpcyjnych. Wzrost zasięgu terytorialnego rynku stwarzał potrzebę poznania różnorodnych rynków zbytu, wykorzystania różnych sposobów i form wchodzenia na nowe rynki, a także zróżnicowania strategii sprzedaży określonych produktów.

Powyższe przyczyny wpłynęły na rozwój marketingu, przedsiębiorstwa zaś podejmowały działania celem przejścia z maksymalizacji sprzedaży na orientację marketingową.

Pojęcie logistyki oraz rozwój i zastosowanie koncepcji logistycznych ma na świecie stosunkowo bogaty rodowód i tradycje. Do gospodarki to pojęcie zostało wprowadzone w latach pięćdziesiątych XX wieku, co jednak nie znaczy, że procesy i zjawiska typowe dla logistyki nie występowały już wcześniej w gospodarce i poszczególnych jej ogniwach.

(Syntetyczne omówienie podstawowych faz i kierunków rozwoju logistyki zawiera tabela 1. i rysunek 1.).

W krajach o gospodarce rynkowej nastąpiła zmiana zakresu i funkcji logistyki, a także jej wykorzystania w procesach zarządzania. Można stwierdzić, że dopiero dzisiaj stanowi ona rozwiniętą dyscyplinę wiedzy ekonomicznej, która ma praktyczne zastosowanie w większości przedsiębiorstw.

Logistyka się staje tą dziedziną wiedzy, która na bazie systemów informatycznych zmierza ponad podziałami organizacyjnymi przedsiębiorstwa ku ich integracji, by zapewnić optymalne kształtowanie łańcuchów zaopatrzeniowych od momentu pozyskania surowców, poprzez ich przerób, dystrybucję w różnych ogniwach handlu, aż do ostatecznego nabywcy.

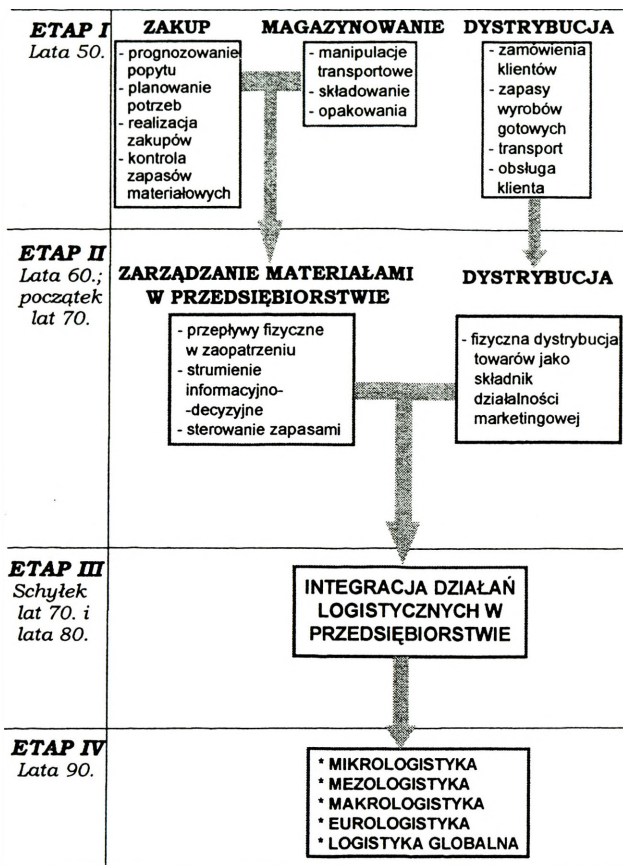
Logistyka swoimi korzeniami sięga do nowoczesnych metod organizacji i zarządzania, a więc także do:

- kompleksowego rachunku kosztów;
- informatyki z jej stale doskonalonymi możliwościami;
- automatycznej identyfikacji towarów i jednostek ładunkowych;
- ekonomizacji transportu;
- metod symulacji wykorzystywanych przy projektowaniu wyrobów;
- poszukiwania wariantów optymalnej dystrybucji wyrobów.

Tabela 1. Podstawowe fazy i kierunki rozwoju logistyki

Fazy rozwoju logistyki	Rok (lata)	Kierunki rozwoju logistyki
1	2	3
Faza startu i budzenia się „logistyki” - połowa lat 50. w USA	II połowa lat 50.	- Logistyka (dystrybucja fizyczna) jako funkcja pomocnicza i podrzędna wobec produkcji - Identyfikacja cząstkowych i rozproszonych w przedsiębiorstwie operacyjnych czynności dystrybucji fizycznej
Faza definiowania i konceptuacji teorii logistyki oraz pierwsze próby jej zastosowania w praktyce - lata 60. w USA i początek lat 70. w Europie Zachodniej	1960/1961	- Pierwsza monografia w USA poświęcona logistyce (E. Smykay, D. Bowersox, F. Massman)
	1964	- Zdefiniowanie i zastosowanie w USA koncepcji „Business Logistics” obejmującej szerokie spektrum logistyki przedsiębiorstwa (J. Heskett, D. Bowersox)
	1970	- Pierwsze monografie w RFN i Anglii z zakresu logistyki przedsiębiorstwa (L. Poth, W. Kirsch, R. Wentworth)
	1972 i następane	- Zdefiniowanie założeń i struktury logistyki marketingowej oraz próby jej systemowej identyfikacji (RFN: H. Pfohl, P. Traumann, Szwajcaria: J. Krulis-Randa)
Faza zmian priorytetów i kreowania podstawowych wymiarów zintegrowanej logistyki (rozszerzenie roli logistyki) - II połowa lat 70. i I połowa lat 80.	1977 i następane	- Logistyka jako systemowa determinanta sprawności i efektywności (J. Krulis-Randa, G. Ihde)
	1978 i następane	- Logistyka jako koncepcja i metoda zarządzania (M. Maus, D. Bowersox, Council of Logistics Management)
	1984 i następane	- Logistyka jako instrument planowania i działania strategicznego na rynku (R. Shapiro, J. Heskett, W. Dreschler)
		- Logistyka jako funkcja organizacji przedsiębiorstwa (W. Kirsch, H. Pfohl)
Faza dynamicznego rozwoju logistyki jako zintegrowanej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem i układu powiązań rynkowych (powszechne wykorzystanie walorów logistyki w praktyce) - koniec lat 80. i lata 90.	1987 i następane	- Koncepcja zintegrowanej logistyki w skali przedsiębiorstw oraz całego łańcucha dostaw i rynku: łańcuchy logistyczne, integracja systemów logistycznych (H. Pfohl, M. Kleer)
	1989 i następane	- Logistyka jako potencjał wzrostu wydajności i korzyści ekonomiczno-rynkowych w aspekcie strategicznym (F. Gerstenberg, M. Duerler, W. Delfmann, H. Klopper)
	1990 i następane	- Logistyka jako orientacja i komponent zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem (P. Fey, J. Weber, M. Duerler, H. Klopper, W. Darr)
	1993 i następane	- Rozwój zintegrowanych strategii logistycznych - strategię poziomych i pionowych powiązań logistycznych (H. Baumgarten)
		- Internacjonalizacja (globalizacja) struktur i działań logistycznych: Euro-Logistyka: kooperacja z partnerami rynku w łańcuchu logistycznym (wzrost możliwości i zdolności czerpania korzyści rynkowych - efektów synergicznych); integracja poprzez systemy informatyczne (B. Tietz, O. Hirschach, M. Duerler, D. Bowersox)

Zródło: P. Blaik, *Logistyka*, Warszawa, PWE 1996, s. 21-22.



Źródło: Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski: *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Warszawa, PWE 1995, s. 26.

Rys. 1. Etapy rozwoju logistyki

Najpilniejszą potrzebą przedsiębiorstw jest dziś wnikliwa analiza swoich zadań i możliwości. W jej wyniku powinna powstać między innymi, obok biznes planu zakładu, także jego strategia marketingowa i koncepcja logistyczna, mocno powiązana z realiami gospodarki rynkowej.

Wojsko wraz z całym stanem osobowym, wyposażeniem i infrastrukturą funkcjonuje w systemie gospodarki rynkowej. Od 1 stycznia 1998 r.

każdy dowódca wojskowej jednostki budżetowej (WJB)³ otrzymuje środki finansowe, których jest rzeczywistym gospodarzem. Musi je w taki sposób rozdysponować, aby wykonać zadania postawione przez przełożonych, a także utrzymać podległy stan osobowy i infrastrukturę. Dla wielu z nich będzie to zadanie bardzo trudne, gdyż muszą sporządzić swoje plany rzeczowo-finansowe nie pod potrzeby, które są zawsze bardzo duże, ale pod otrzymane środki finansowe. Często będzie tak, że wystarczy ich tylko na realizację priorytetowych zadań.

Podstawą sprawnego funkcjonowania wojskowej jednostki budżetowej jest jej koncepcja logistyczna, dostosowana do warunków rynkowych. W niej także powinien mieć swoje miejsce marketing.

Celem niniejszego opracowania jest umiejscowienie marketingu i logistyki w działalności wojskowej jednostki budżetowej w gospodarce rynkowej; wskazanie sposobów jego wykorzystania do sprawnego i efektywnego działania logistyki; wykazać, że marketing jest niezbędnym instrumentem każdej koncepcji logistycznej w jednostce.

Wyzwaniem do realizacji tego opracowania jest aktualny stan logistyki i marketingu w WJB, który się przedstawia następująco:

- w wielu WJB logistykę nadal stanowią niezintegrowane ze sobą, osobno funkcjonujące piony służb technicznych i kwatermistrzostwa,
- struktury marketingowe nie istnieją,
- kadra i pracownicy struktur logistycznych mają bardzo mały zasób wiedzy teoretycznej i praktycznej z zakresu logistyki, a tematyka marketingowa jest im nieznaną.

³ „Wojskowa jednostka budżetowa – jednostka wojskowa, której dowódca (szef, dyrektor, komendant) posiada uprawnienia dysponenta środków budżetowych trzeciego stopnia”. Podstawa: Decyzja nr 221/MON ministra obrony narodowej z dnia 7 listopada 1997 r.

„Dysponentami trzeciego stopnia są państwowe jednostki budżetowe, bezpośrednio podległe dysponentom drugiego stopnia albo dysponentom głównym, którzy otrzymane środki budżetowe wykorzystują (wydatkują) bezpośrednio bez prawa dalszego ich przekazywania”. Podstawa: Dz. U. RP nr 76 z dnia 28 sierpnia 1991 r., poz. 333; Rozporządzenie ministra finansów z dnia 2 sierpnia 1991 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu wykonywania budżetu państwa.

1. FUNKCJONOWANIE LOGISTYKI WOJSKOWEJ JEDNOSTKI BUDŻETOWEJ W WARUNKACH RYNKOWYCH

Logistyka jest obecnie pojęciem modnym i bardzo różnorodnie rozumianym i definiowanym, w zależności od specyfiki środowiska i profesji osób zajmujących się tą problematyką. Przez jednych jest traktowana jako ogólna metoda, a nawet filozofia, poszukiwania racjonalnych rozwiązań w każdej dziedzinie ludzkiej działalności. Inni uważają, że jest to wąska dyscyplina sprowadzająca się do umiejętności stosowania odpowiednich technik umożliwiających sprawne zaopatrywanie przedsiębiorstw. Niezaprzeczalne jest jednak to, że na tak wielką popularność, tej nowej przecież dyscypliny, wpłynęło określone zapotrzebowanie wynikające z trudności w realizacji procesów zaopatrywania i zbytu wraz z ich wysokimi kosztami.

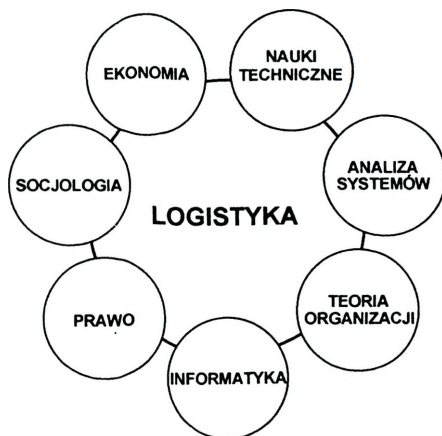
Na gruncie wojskowym logistyka także przeżywa pewien renesans, choć nie tak burzliwy, jak w gospodarce cywilnej. Do naszych sił zbrojnych logistyka weszła jako jeden z podstawowych przejawów i elementów ich restrukturyzacji. W publikacjach i wypowiedziach znajdują się sformułowania, z których wynika, iż jest ona utożsamiana z gospodarką wojskową lub tyłami wojskowymi, a także jako synonim tyłowego wsparcia wojsk. Potrzebne są więc merytoryczne dyskusje (w ramach których ważne miejsce należy poświęcić wyjaśnianiu i ujednoczeniu pojęć i terminów), a także opracowania dotyczące miejsca i roli logistyki w siłach zbrojnych oraz w systemie obronnym państwa.

Jedna z wielu definicji logistyki określa ją następująco:

„Logistyka: Interdyscyplinarna dyscyplina wiedzy, która wykorzystując dorobek nauki, a zwłaszcza sztuki wojennej, nauk ekonomicznych, technicznych i innych oraz potencjał ekonomiczny państwa tworzy podstawy konieczne do osiągnięcia i utrzymania wymaganego poziomu zdolności i gotowości bojowej wojsk oraz życia i służby społeczności wojsko-

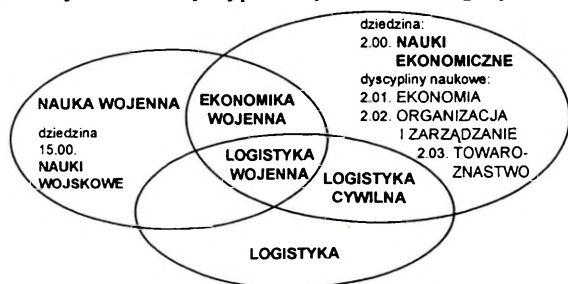
wej, a także zapewnia warunki konieczne do optymalnego gospodarowania przydzielonymi do dyspozycji sił zbrojnych zasobami w okresie pokoju oraz na wypadek ewentualnej wojny”⁴.

Zobrazowanie powyższej definicji logistyki, jej złożoność jako dyscypliny wiedzy, przedstawiają poniższe rysunki:



Źródło: *Na drodze do integracji wojskowej myśli ekonomicznej*. Materiały z konferencji odbytej w dniu 30 listopada 1994 r. Warszawa, AON 1994, s. 23.

Rys. 2. Interdyscyplinarny charakter logistyki



Źródło: *Na drodze do integracji wojskowej myśli ekonomicznej*. Materiały z konferencji odbytej w dniu 30 listopada 1994 r. Warszawa, AON 1994, s. 53.

Rys. 3. Próba usytuowania logistyki w klasyfikacji nauk

⁴ K. Pajewski: *Logistyczny system zaopatrzenia na przykładzie resortu obrony narodowej*. Warszawa, Wydawnictwo „Bellona” 1995, s. 221-222.



Źródło: *Logistyka w systemie obronnym państwa*. Materiały z konferencji odbytej w dniu 21 kwietnia 1993 r. Warszawa, AON 1993, s. 16.

Rys. 4. Wzajemne relacje pomiędzy gospodarką wojskową, logistyką i ekonomią wojskową

Powyższe stwierdzenia, jak i przedstawione rysunki, upoważniają do sformułowania poglądu, iż logistykę wojskową należy rozpatrywać tak, jak się analizuje system o dużym stopniu złożoności, tj. wieloprzekrojowo i wieloaspektowo.

W zależności od potrzeb i przyjętych kryteriów ten system można badać pod względem:

- jego miejsca i roli w strukturze sił zbrojnych;
- struktury wewnętrznej;
- realizowanych zadań;
- przebiegających w nim procesów (strumieni zasilania);
- obiegu informacji i innymi względami.

System logistyczny sił zbrojnych, zgodnie z przyjętą ogólnie definicją logistyki, składa się z czterech zasadniczych elementów:

- 1) organów kierowania na szczeblach: centralnym, okręgowym, związku taktycznego i WJB;
- 2) jednostek logistycznych (pułków, batalionów, kompanii) będących w podporządkowaniu lub jako pododdziały organiczne w układzie wyżej wymienionych szczebli;

3) ogniw wykonawczych bazy logistycznej, tj. strefowe, rejonowe i garnizonowe bazy logistyczne;

4) obiektów i środków infrastruktury logistycznej, a w tym:

- obiektów, urządzeń i środków trwałych,
- zapasów materiałowych.

Powyższe elementy stanowią stałą, względnie statyczną, konstrukcję systemu logistycznego. Nie mogłyby one jednak funkcjonować bez elementów dynamicznych tego systemu.

Elementami dynamicznymi są strumienie sfery decyzyjno-informacyjnej oraz sfery realnej, mianowicie:

- strumień normatywno-prawny;
- strumień informacji i decyzji;
- strumień zasilania finansowego;
- strumień przedmiotów (sprzętu i materiałów);
- strumień realizacji usług i obsługa.

Racjonalne połączenie stałych i dynamicznych elementów systemu logistycznego umożliwiła działalność polegającą na zasilaniu jednostek wojskowych w środki materialne oraz niezbędne usługi.

Wojskowa jednostka budżetowa jest podstawowym elementem całego systemu logistycznego sił zbrojnych. Logistyka, jej struktura, jest uzależniona od przeznaczenia i zadań stojących przed jednostką.

Dla bardziej komunikatywnego przedstawienia działalności WJB na rynku, należy przybliżyć jej logistyczną strukturę w zależności od jej przeznaczenia.

Wojskowe jednostki budżetowe można podzielić na dwie zasadnicze grupy:

- 1) jednostki bojowe;
- 2) jednostki logistyczne.

Jednostki bojowe to takie, które przy wsparciu jednostek logistycznych przyjmują na siebie cały ciężar działań bojowych sił zbrojnych.

Każda z nich posiada swoje struktury logistyczne. Logistyką kieruje jej szef, który bezpośrednio podlega dowódcy jednostki. Szefowi logistyki są podporządkowane takie służby, jak: żywnościowa, mundurowa, materiałów pędnych i smarów, uzbrojenia, inżynieryjno-saperska, obrony przeciwchemicznej, samochodowa, a także warsztaty remontu sprzętu i inne komórki organizacyjne, w zależności od specyfiki jednostki. Dysponując wyżej wymienionymi służbami musi on zabezpieczyć jednostkę pod względem logistycznym.

Wojskowe jednostki budżetowe – bojowe, funkcjonują na rynku na małą skalę i dysponują relatywnie mniejszymi środkami finansowymi. Realizują głównie tylko wydatki „wegetatywne”, polegające na: zakupie żywności (mleko, mięso, pieczywo, tłuszcze, ziemniaki), utrzymaniu stanu osobowego (pozostała część żywności jest pobierana ze składnic), zakupie środków czystości i higieny osobistej, opłacaniu pobranej energii cieplnej, elektrycznej i wody, drobnych usług konserwacyjno-remontowych. Pozostałe potrzeby w zakresie uzbrojenia, sprzętu i środków materiałowych są pobierane ze składnic logistycznych.

Wojskowe jednostki budżetowe – logistyczne – tak jak bojowe, mają taką samą strukturę logistyczną. Jest ona jednak rozbudowana o struktury takie, jak: składy materiałowe, pododdziały transportowe, warsztaty specjalistyczne itp., w zależności od tego, jakie zadania realizuje w systemie logistycznym sił zbrojnych. Funkcjonowanie ich na rynku odbywa się na dużą skalę i dysponują relatywnie dużymi środkami finansowymi. Realizują one wydatki „wegetatywne” na potrzeby utrzymania swoich etatowych stanów osobowych. Jednak podstawowymi wydatkami realizowanymi przez nie będą zakupy: sprzętu, urządzeń i środków materiałowych, które w dalszej kolejności są jej niezbędne dla zabezpieczenia innych jednostek pod względem logistycznym, zgodnie z ich przeznaczeniem.

Jednostki logistyczne można podzielić na:

- zaopatrzeniowe;
- transportowe;

- remontowe;
- medyczne.

Zabezpieczają one pod względem logistycznym jednostki bojowe i inne struktury organizacyjne sił zbrojnych.

Wszystkie WJB, bez względu na ich przeznaczenie w ramach sił zbrojnych, funkcjonują na rynku realizując przydzielone środki finansowe. W skali kraju są to znaczące środki – postrzegane na rynku wyrobów i usług. Realizując je WJB, tak jak i inne podmioty gospodarcze, muszą się stosować do *Ustawy o zamówieniach publicznych* (Dziennik Ustaw nr 76 z dnia 4 lipca 1994 r. z późniejszymi zmianami).

W systemie gospodarki rynkowej wojsko stanowi część sektora publicznego, a dokonywane przez nie zakupy wyrobów i usług, są ogólnie określane: „zamówieniami rządowymi”.

Określenie „zamówienie rządowe” jest ogólne i niejednoznaczne. Rozumie się przez nie to, że tego typu zamówienia na różnego rodzaju towary i świadczenia usług są składane przez instytucje rządowe, w tym wojsko i jego WJB. Działają one w imieniu państwa, realizują więc zadania publiczne. Istotne jest również to, że środki na te zamówienia, pochodzą w zdecydowanej większości z budżetu państwa.

Zamówienia rządowe (w tym i wojskowe) w gospodarce rynkowej, w której największym problemem jest możliwość zbytu (a więc popyt), są przedmiotem dużego zainteresowania. Taki klient, a jest nim WJB, który składa zamówienia na dostawy wyrobów i usług, jest dla dostawcy (producenta, hurtownika) z reguły cenionym partnerem.

Wynika to z następujących względów⁸:

a) zamówienia rządowe na towary i usługi mają duże znaczenie społeczne, a więc wysokie prawdopodobieństwo realizacji;

⁸ T. Kochański: *Efektywność ekonomiczna w zarządzaniu organizacjami o strukturach hierarchicznych*. Praca doktorska. Gdańsk, Politechnika Gdańska 1996, s. 62.

b) środki na ten cel cechuje wysoka realność, gdyż gwarantuje je budżet państwa;

c) zamówienia rządowe w interesie publicznym składają określone instytucje państwowe, które najczęściej spełniają rolę pośrednika, a nie użytkownika zamawianych towarów i usług, co sprawia, że są niekiedy mniej wymagające w ich negocjowaniu i realizacji;

d) zamówienia rządowe oznaczają stabilny popyt w dłuższym czasie.

Rynek materiałów i usług nabywanych przez wojsko stanowi istotny segment rynku towarowego. Obejmuje całokształt stosunków między różnymi podmiotami rynkowymi, w tym również grę sił konkurencyjnej podaży i popytu między podmiotami zajmującymi się produkcją, usługami i handlem oraz nabywcami i użytkownikami dóbr.

Każdy rynek we współczesnej gospodarce, w tym także rynek materiałowy, funkcjonuje w ramach określonych, rządzących nim praw i występujących w praktyce ograniczeń.

Istotnymi czynnikami tego rynku i usług są⁹:

- samodzielność podmiotów występujących na rynku;
- wolne ceny, tzn. swobodnie kształtujące się ceny równowagi;
- konkurencja;
- wymienialność pieniądza;
- zrównane prawa podmiotów, uczestników rynku;
- rozwinięty handel.

Czynniki te przy umiarkowanym interwencjonizmie państwowym, respektującym reguły gry rynkowej, określają rynek wyrobów i usług, w tym nabywanych przez wojsko i jego WJB. Przy spełnieniu tych warunków mechanizm rynkowy może być głównym regulatorem, z jednej strony – procesów produkcyjnych, a z drugiej – obrotu towarowego.

⁹ T. Wojciechowski: *Rynek materiałów*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 1992, s. 33.

Wojskowe jednostki budżetowe na rynku wyrobów i usług występują głównie jako nabywcy tych dóbr, a więc po stronie popytu. W znacznie mniejszym wymiarze mogą uczestniczyć także jako producenci i wykonawcy usług, czy też sprzedawcy wyrobów (np. produkcja towarów i usług przez warsztaty remontowo-produkcyjne).

Popyt wojska na krajowym rynku towarowym jest procentowo niewielki, lecz w zakresie niektórych grup towarowych, takich jak uzbrojenie i sprzęt wojskowy, jest on dominujący.

Podjęcie decyzji o zakupie określonego produktu składa się z kilku etapów, wymagających – w zależności od przedmiotu zakupu – mniej lub bardziej złożonych czynności i procedur postępowania. Przedmiotem zakupu mogą być bardzo różne produkty standardowe i specjalistyczne.

Z punktu widzenia częstotliwości dokonywania zakupów, rozróżnia się grupy przedmiotów zakupu:

- produkty częstego zakupu, np. żywność, benzyna, środki czystości;
- produkty okresowego zakupu, np. części zamienne, podzespoły;
- produkty okolicznościowego zakupu, np. specjalistyczne wyposażenie, urządzenia.

Nabywcy instytucjonalni, do których zalicza się WJB, różnią się tym od nabywców indywidualnych, że występują w imieniu określonej instytucji, a decyzje o zakupie są podejmowane przez upoważnione osoby lub zespoły i często wymagają wieloszczeblowej procedury akceptacyjnej. Zakupy dokonywane przez tych nabywców mają charakter popytu zaopatrzeniowego. Ich zamówienia stanowią u wielu dostawców główne, jeśli nie wyłączone, źródło ich dochodów.

Popyt zaopatrzeniowy WJB charakteryzuje się na ogół również nieelastycznością, co oznacza, że zmiana ceny wyrobu nie wywiera istotnego wpływu na wielkość zapotrzebowania nabywców. Wynika on bowiem z określonych potrzeb, niezbędnych do właściwego funkcjonowania danej jednostki. WJB kupują przede wszystkim różnego rodzaju urządzenia

techniczne ogólnego zastosowania, specjalistyczne materiały i surowce, części zamienne i usługi.

Mówiąc o popycie wojska na wyroby i usługi, celowe jest wprowadzenie kryterium jego rozgraniczenia na dwie grupy, obejmujące:

a) wyroby i usługi stanowiące uzbrojenie i sprzęt wojskowy, umundurowanie, opracowania naukowo-badawcze o zastosowaniu militarnym, naprawę wyposażenia wojskowego;

b) wyroby i usługi powszechnego użytku, jak: żywność, paliwa, metale, sprzęt kulturalno-oświatowy, materiały budowlane, meble, środki czystości itp.

Uzbrojenie i sprzęt wojskowy stanowią pierwszą grupę towarową o specyficznych cechach, znajdującą się pod wzmożonym nadzorem państwa, ograniczającym w określonym stopniu wolny obrót towarowy. I chociaż ta grupa towarowa podlega ogólnym regułom mechanizmów rynkowych, są na tym polu stosowane różne, często rozbudowane, instrumenty interwencjonizmu państwowego.

Wyroby i usługi powszechnego użytku, będące przedmiotem zaopatrzenia wojska realizowanego przez WJB, stanowią drugą grupę, która w całym budżecie armii ma z reguły większą wartość niż uzbrojenie i sprzęt wojskowy. Obrót towarowy w tym zakresie, między dostawcami a jednostką, odbywa się według jednolitych, powszechnych zasad gospodarki rynkowej. WJB, jako stały i stosunkowo znaczny klient na rynku wyrobów i usług, ma podstawy do zajmowania dobrej pozycji w wyborze dostawców i negocjowaniu korzystnych warunków dostaw. Mogą to być: uwzględnienie określonego rabatu, terminy dostaw, dobrej jakości wyroby i usługi, zabezpieczenia gwarancyjne. Dostawy tych wyrobów powinny się odbywać na zasadzie wyboru oferty publicznej, w której dominującym czynnikiem powinna być dobra jakość i najniższa cena

Co do jakości wyrobu i usług nie może być większych problemów, gdyż ustalają je stosowne normy techniczne. Bardziej złożony jest problem wyboru najniższej ceny, którą w gospodarce rynkowej określa ry-

nek. Tak więc w wyniku gry rynkowej, relacji konkurencyjnej podaży i popytu na dane wyroby i usługi, kształtuje się cena równowagi. Na jej bazie istnieje możliwość oceniania poszczególnych ofert cenowych na towary i usługi oraz wyboru oferty o najniższej cenie.

Jeśli te warunki nie są spełnione, istnieje niebezpieczeństwo podjęcia nietrafnej decyzji cenowej, powodującej nieuzasadnione wydatki. Obecnie w kraju każdy zakup tego rodzaju wyrobów i usług przez jednostki, stwarza im możliwość wykorzystania mechanizmów gry rynkowej i efektywnego wyboru konkurencyjnych ofert.

2. ANALIZY MARKETINGOWE RYNKU MATERIAŁÓW I USŁUG

Marketing to dziedzina wiedzy, która w znaczący sposób przyczyniła się do rozwoju logistyki. Jest on ściśle związany z systemami logistycznymi i stanowi ich integralną część. Funkcjonuje także, jako samodzielna domena badań rynkowych. W celu zaprezentowania relacji marketingu w stosunku do logistyki, należy przynajmniej w zarysie przedstawić jego metody.

Gospodarka rynkowa charakteryzuje się między innymi tym, że na rynku występuje względna obfitość towarów, a nabywcy dóbr mają znacznie lepszą pozycję od producentów i dostawców. Jest to sytuacja, w której towar oczekuje na nabywcę, a najważniejszym problemem w działalności gospodarczej producentów jest zapewnienie popytu na swoje wyroby i usługi. W takich warunkach nabywca, aby dokonać efektywnych zakupów, musi dobrze znać sytuację na rynku i dokonać wyboru. Odnosi się to do wszystkich uczestników rynku, do którego należą także WJB.

Rozległe i złożone zagadnienia współczesnego rynku, zwłaszcza problemy podejmowania decyzji dotyczących zakupów oraz sprzedaży, zostały wzbogacone licznymi opracowaniami naukowymi stanowiącymi wyodrębnioną dziedzinę, zwaną marketingiem.

„Marketing można określić jako zintegrowany zbiór instrumentów i działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, opartych na rynkowych regułach postępowania”¹⁰.

Marketing, jako kategoria instrumentalno-czynnościowa, służy przede wszystkim osiągnięciu przez różnych uczestników rynku określonych efektywnych celów, a także umożliwia prawidłowe ich formułowanie.

Każda WJB, funkcjonując w gospodarce rynkowej, musi także z pełnymi konsekwencjami stosować marketing i prowadzić analizy. Będą one musiały być prowadzone na miarę potrzeb danej jednostki. Z pewnością ich skala i zasięg będzie różna w bojowych i logistycznych WJB.

Żeby analiza marketingowa była skuteczna i przyniosła oczekiwany efekt, zarówno przedsiębiorstwo produkujące uzbrojenie, jak i jego nabywcy, przy posługiwaniu się instrumentami marketingowymi, muszą przestrzegać następujących reguł¹¹:

Reguła pierwsza – instrumenty marketingowe tworzą system, muszą być zatem łącznie analizowane, projektowane i stosowane.

Reguła druga – projektowanie wykorzystania zespołów instrumentów marketingowych powinno poprzedzać podjęcie produkcji i służyć do weryfikacji zamierzenia gospodarczego oraz do przygotowania pełnego programu wprowadzania i obiegu produktu na rynku.

Reguła trzecia – przy analizowaniu i projektowaniu sposobów zastosowania instrumentów marketingowych należy się kierować kolejnością, w jakiej zostały wymienione, poczynając od produktu, przez drogę obiegu w kanałach dystrybucji, a kończąc na instrumentach komunikowania się z nabywcami.

Reguła czwarta – ze względu na wewnętrzne relacje i wzajemne powiązania występujące między wszystkimi instrumentami marketingo-

¹⁰ L. Grabarski, J. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 1994, s. 15.

¹¹ T. Sztucki: *Marketing. Sposób myślenia. System działania*. Warszawa, Agencja Wydawnicza „Placet” 1994, s. 47.

wymi, należy dążyć do pełnej zgodności układu, pamiętając, że sposób użycia jednego z instrumentów, wpływa na zastosowanie innych.

Reguła piąta – stosowanie przez przedsiębiorstwo instrumentów marketingowych musi być wysoce zindywidualizowane, w zależności od sytuacji rynkowej, rodzaju produktu, rodzaju nabywców oraz ustalonych cen rynkowych i polityki przedsiębiorstwa.

Instrumenty marketingowego oddziaływania dzielą się na trzy grupy:

Grupa pierwsza – instrumenty związane z produktem i jego ceną.

Grupa druga – instrumenty związane ze sposobem sprzedaży produktu, cyklem jego obiegu na rynku i dystrybucją w sieci kanałów doprowadzających go do nabywców.

Grupa trzecia – instrumenty związane z komunikowaniem się z nabywcami, a więc rozpowszechnianiem informacji i oddziaływaniem za pomocą środków i metod promocji.

Analizy marketingowe generalnie mają na celu kształtowanie aktywności rynkowej podmiotu funkcjonującego na rynku, także WJB, z uwzględnieniem wymogów społecznych. Są one nieodzownym elementem funkcjonowania gospodarki wojskowej, w tym także WJB, w warunkach rynkowych. Konkretyzacja aspektów celów, którym ma służyć dana analiza, wymaga w szczególności ustalenia:

1. *celu głównego i warunków wymaganych do jego osiągnięcia*, np. rodzaj produktu poszukiwanego na rynku, rozmiary zamówienia, prawdopodobni dostawcy, wymagania techniczne, gwarancyjne, eksploatacyjne, warunki finansowo-ekonomiczne;

2. *oczekiwanych terminów realizacyjnych*, a więc określenia harmonogramów wykonania określonych operacji, zwłaszcza terminów dostaw;

3. *dopuszczalnych warunków alternatywnych rozwiązań i możliwości granic manewru w poszukiwaniu satysfakcjonujących rozstrzygnięć*, np. minimalny poziom zakupu danego wyrobu, granice wartości zamówienia, ramy cenowe.

Wykonywanie analiz marketingowych uwzględniających rynek w WJB, wymaga od osób zaangażowanych do tego przedsięwzięcia znajomości marketingu i realiów funkcjonowania gospodarki rynkowej. Należy więc w tych jednostkach przeszkolić te osoby z wyżej wymienionej tematyki. Każda błędna analiza marketingowa przynosi w rezultacie straty lub minimalizuje zyski. Musi to być wyzwaniem dla dowódców (kierowników, szefów) WJB, którzy osobiście odpowiadają za realizację przydzielonych środków finansowych.

3. PRZYGOTOWANIE DECYZJI MARKETINGOWEJ

Rozwój rynku i pośrednictwa zbytu, z wykorzystaniem form różnej działalności handlowej, wpływa na rozluźnienie bezpośrednich kontaktów producentów z nabywcami i użytkownikami wyrobów. W przypadku otwartej gospodarki i rynku z dużym udziałem podmiotów zagranicznych, analiza sytuacji rynkowej staje się niezwykle skomplikowana. Wymaga zdobywania wyrafinowanymi sposobami wiarygodnych i wyczerpujących informacji o rynku oraz jego interesujących segmentach.

Służą do tego profesjonalne badania marketingowe, które obejmują pozyskiwanie i opracowanie:

- zewnętrznych informacji o rynku, który nas interesuje, np. o dostawcach i cenach określonego wyrobu, uzbrojenia;
- własnych danych o warunkach i preferencjach dotyczących zakupu określonego wyrobu. Odnosi się to do zebrania różnych rozproszonych informacji (technicznych, finansowych, zaopatrzeniowych i innych), znajdujących się w instytucji oraz ewentualne uzupełnienie brakujących danych w celu ich analitycznego opracowania i wykorzystaniu przy podejmowaniu decyzji marketingowej.

Należy przeprowadzone badania marketingowe mają bardzo duże znaczenie przy podejmowaniu decyzji marketingowej. Badania takie winny być prowadzone w każdej WJB. Oczywiście ich skala będzie uzależniona od aktywności danej jednostki na rynku materiałów i usług.

Badania marketingowe mogą mieć charakter pierwotny i wtórny.

Badania pierwotne mają miejsce wtedy, gdy dane rynkowe, ważne dla rozwiązania problemu marketingowego, są badane w miejscu ich powstania, czyli na rynku. Mają one charakter bezpośrednich badań marketingowych. Do ich przeprowadzenia najczęściej wykorzystuje się metody polegające na obserwacji, ankietowaniu obserwacji.

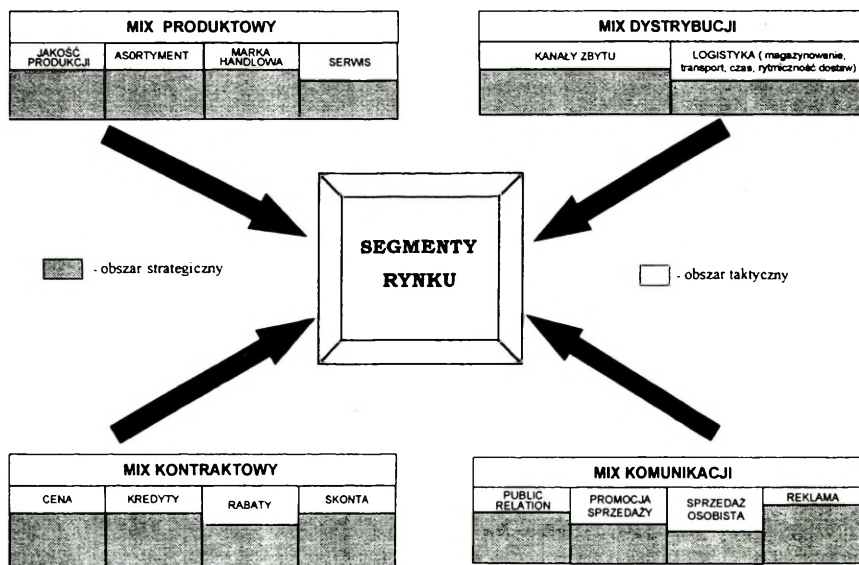
Jako *badania wtórne* określa się sporządzanie analiz na podstawie źródeł zewnętrznych i wewnętrznych (własnych), które były wcześniej wykonywane dla innych celów. Tego rodzaju badania (wtórne), mogą być przeprowadzane mniejszym nakładem czasu i kosztów. Każda działalność badawcza powinna się rozpocząć od przestudiowania wtórnych danych. Dopiero potem należy ustalić przedmiot i metodę badań pierwotnych. Nie zawsze jednak istnieją możliwości przeprowadzenia badań pierwotnych, np. ze względu na poufność informacji. W takich wypadkach konieczne jest posługiwanie się ograniczonymi informacjami i stosowanie metod odpowiednio dostosowanych do danych warunków.

Badania marketingowe mogą być prowadzone przez własne komórki organizacyjne. W WJB badania te winny być prowadzone w każdej służbie logistyki i przez osoby (zespół) odpowiedzialny za organizowanie przetargów na zamówienia publiczne. Mogą one też być zlecane innym kompetentnym instytucją lub prowadzone w organach nadrzędnych, z których to korzystałyby także WJB. Każdy dowódca w swej działalności musi postrzegać te zagadnienia.

Formy badań marketingowych mogą być bardzo zróżnicowane w zależności od tematu badań i możliwości zebrania niezbędnych informacji. W odniesieniu do produktów rynkowych powszechnego użytku, a także innych, podstawową formą jest ankietowanie.

Często w badaniach marketingowych stosuje się segmentację rynku. Polega ona na podziale całego rynku na określone według ustalonych cech, jednolite w sobie, części rynku obejmujących w miarę jednorodne grupy nabywców.

Kryteriami do oceny i wyboru strategii przygotowania decyzji marketingowej powinny być cele marketingowe, wywodzące się z głównych zamierzeń zakupu lub sprzedaży określonego produktu czy grupy produktów. Optymalny marketing, tzw. marketing-mix (rys. 5), osiągnie się wtedy, gdy współdziałanie instrumentów marketingowych zapewnia możliwe najpełniejsze osiągnięcie celu.



Źródło: S. Abt, *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*. Poznań Akademia Ekonomiczna 1996, s. 68.

Rys. 5. Składniki marketingu a logistyka

Wracając do problemu wzajemnej relacji marketingu i logistyki, przytoczony marketingowy punkt widzenia na składniki marketingu-mix uwiadcza, jak w ramach jednego z czterech aspektów pojawia się logistyka

z całym jej bogactwem obok kanałów zbytu. Widoczne jest tam magazynowanie, transport, czas, rytmiczność dostaw, które stanowią jeden z elementów tak rozumianego marketingu. Zakłada się przy tym, że decyzje o ukształtowaniu relacji między poszczególnymi instrumentami marketingu powinny być oparte na wynikach badań rynku. Definicję marketingu-mix można przedstawić następująco¹²:

„Marketing-mix – wewnątrznie zintegrowana struktura marketingu, za pomocą której firma oddziałuje na zjawiska rynkowe. Pojęcia tego używa się dla określenia czterech czynności marketingu: kształtowania produktu, ceny, dystrybucji i promocji stanowiących podstawę każdej strategii marketingowej”.

Przygotowanie decyzji marketingowej wymaga zawsze uwzględnienia wielu czynników występujących na danym rynku i doboru właściwych narzędzi, ze zwróceniem uwagi na:

- dostosowanie określonego zestawu instrumentów polityki marketingowej;
- określenie wzajemnych zależności i relacji;
- niepewności przewidywania przyszłych zachowań uczestników rynku;
- występowanie ograniczeń w praktycznej realizacji, co wynika najczęściej z presji czasu podczas podejmowania decyzji, niepełnej informacji, ograniczeń finansowych.

Ważnym elementem przygotowania decyzji marketingowej są instrumenty aktywizacji działalności handlowej. Obejmują one zespół różnych środków, umożliwiających efektywne komunikowanie się uczestników rynku, spełniając funkcje informacyjną oraz funkcje wspierania procesu na rynkach konkurencyjnych.

¹² J. Penc: *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*. Warszawa, Agencja Wydawnicza „Placet” 1995, s. 237.

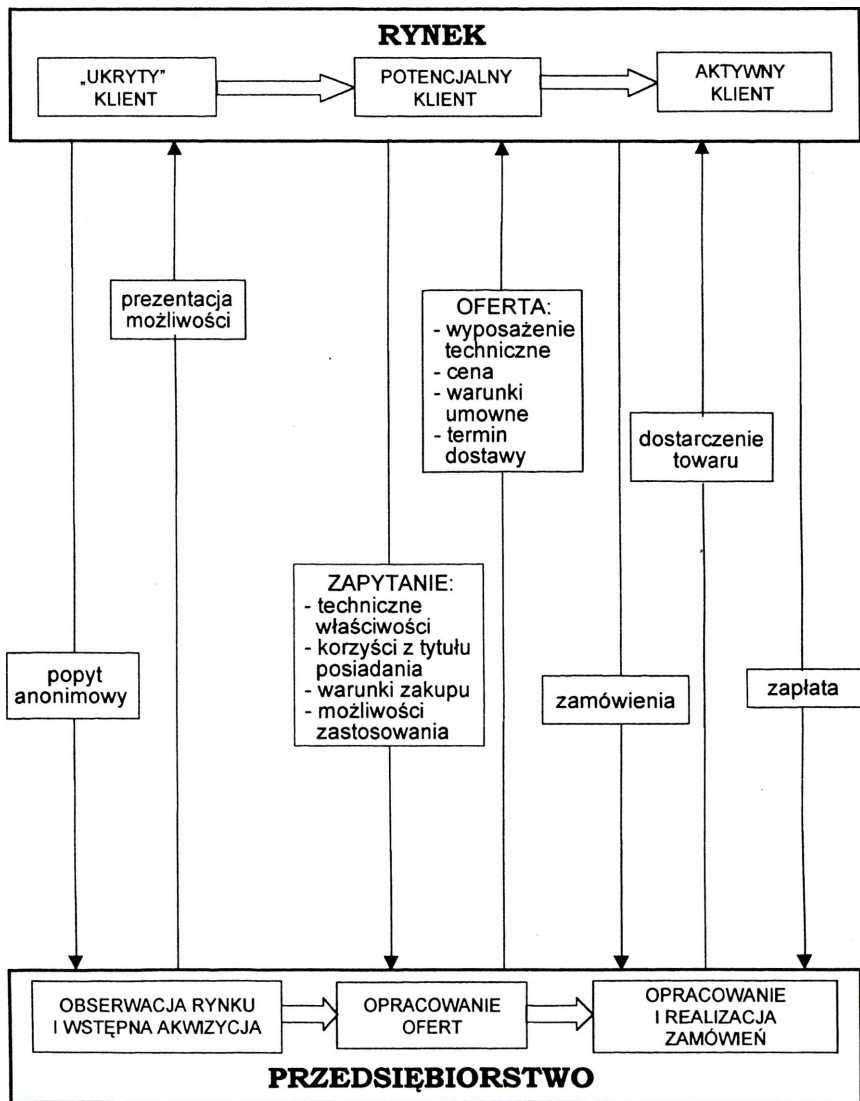
W systemie rynkowym instrumenty informacyjno-promocyjne, takie jak reklama, są istotnym, niezbędnym narzędziem w prowadzeniu efektywnej działalności gospodarczej, a zwłaszcza handlowej, nie tylko w obszarze produktów o szerokim zastosowaniu, ale również wyspecjalizowanych, w tym także takich, jak różne rodzaje wyposażenia wojskowego.

Sposoby i metody informacji, promocji oraz aktywizacji sprzedaży powinny być dostosowane do specyfiki rynku, charakteru produktów i rzeczywistych warunków komunikowania się producenta, dostawcy z nabywcami.

Każdy podmiot funkcjonujący na rynku musi na skalę swoich potrzeb prowadzić badania marketingowe, które w rezultacie pozwolą na podjęcie decyzji marketingowej.

WJB muszą także realizować te przedsięwzięcia, chcąc uczestniczyć na rynku materiałów i usług jako nabywca lub dostawca (usług). Trafna decyzja marketingowa to nabyty przez nie towar lub usługa na konkurencyjnym rynku o wymaganej jakości i stosunkowo niskiej cenie. Jest to bardzo ważne zagadnienie przy realizowaniu publicznych środków finansowych, którymi dysponuje WJB. Pomocne będzie takie zorganizowanie w niej służb logistycznych, przy współpracy pionu głównego księgowego, które pozwoli na celowe i efektywne oraz zgodne z ustawą o zamówieniach publicznych realizowanie tych środków.

Zależność organizacji przedsiębiorstwa, WJB od rynku wynika ze związków, które ilustruje poniższy rysunek.



Źródło: T. Sztucki: *Marketing. Sposób myślenia. System działania*. Warszawa Agencja Wydawnicza „Placet” 1994, s. 167.

Rys. 6. Przedsiębiorstwo i rynek

4. ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ MARKETINGOWĄ

Nawiązując do rozwoju form zarządzania przedsiębiorstwem należy mieć świadomość tego, że aktualnie w warunkach gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa, WJB, wobec zagrożeń powodowanych narastającą konkurencją, będą musiały coraz częściej wkomponowywać swój system zarządzania w koncepcję marketingu jako swoistą filozofię i zestaw nowoczesnych reguł i narzędzi. Może to ochronić przed zagrożeniami powstającymi w jego otoczeniu. W skali przedsiębiorstwa, WJB, pojawia się termin zarządzanie marketingowe¹³:

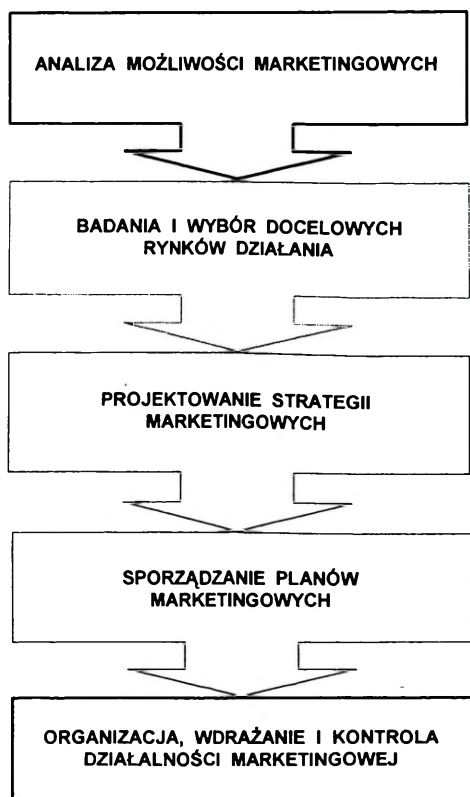
„Zarządzanie marketingowe jest procesem planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług i idei mających doprowadzić do wymiany spełniającej docelowe potrzeby grup klientów i organizacji”.

Powyższa definicja opisuje zarządzanie marketingowe jako proces analizy, planowania, wdrażania i kontroli. Obejmuje ona znaczeniem tego pojęcia towary i usługi, akceptuje rolę wymiany w tym procesie oraz określa, że jego celem jest zadowolenie występujących w tym procesie stron.

Marketingowe zarządzanie różni się od zarządzania tym, iż przedsiębiorstwo w sposób świadomy i planowany wykorzystuje dorobek marketingu przede wszystkim dla lepszego dostosowania swoich produktów i sposobu obsługi do potrzeb klientów, wbudowując trwałe funkcje i czynności marketingowe w strukturę organizacyjną.

Proces zarządzania marketingowego przedstawia poniższy rysunek.

¹³ P. Kotler: *Marketing. Analiza. Planowanie. Wdrażanie i kontrola*. Warszawa, Wydawnictwo Gebethner & Spółka 1994, s. 11.



Źródło: P. Kotler: *Marketing. Analiza. Planowanie. Wdrażanie i kontrola*.
Warszawa, Wydawnictwo Gebethner & Spółka 1994, s. 86.

Rys. 7. Proces zarządzania marketingowego

Początkiem marketingowego procesu zarządzania musi być diagnoza czynników sukcesów i zagrożeń przedsiębiorstwa, w tym także WJB, występujących w środowisku zewnętrznym oraz w sposobie organizacji, kierowania i planowania, a także w systemie kontrolowania i nadzoru. Celem diagnozy jest określenie stanu i perspektyw zakładu w realizacji jego działalności gospodarczej, polegającej na ciągłej i efektywnej wymianie towarowej, korzystnej dla zaspokojenia potrzeb nabywców i dla niego zyskowej.

Diagnoza zewnętrznych uwarunkowań zakładu, a także WJB, polega na ustaleniu: miejsca, jakie zajmuje na rynku swego działania, rezultatów osiągniętych w produkcji, handlu i wykonywaniu usług, ograniczeń i możliwości wynikających z prawnych, finansowych i społecznych uwarunkowań oraz zagrożeń ze strony istniejącej lub mogącej się pojawić konkurencji.

WJB funkcjonująca jako podmiot na wolnym rynku, musi na miarę (skalę) swoich potrzeb realizować proces zarządzania marketingowego i prowadzić powyższe diagnozowanie. Oczywiście, że nie może ona tego realizować na równi z przedsiębiorstwami, które w swoich strukturach posiadają działy marketingu. Do realizacji tego procesu kierownictwo jednostki winno zobowiązać swoje struktury logistyczne. Każda WJB powinna mieć swoją koncepcję marketingową powiązaną z jej potrzebami i funkcjonowaniem na wolnym rynku.

Z pewnością w konsekwencji spowoduje to szereg zmian, do których można zaliczyć:

- zmianę roli poszczególnych funkcji i czynności wykonywanych dotychczas w jednostce;
- integrację pionową, polegającą na koordynacji wszystkich ogniw produkcji i obrotu;
- wzrost zapotrzebowania na przetwarzaną informację;
- wzrost kosztów marketingu.

Koncepcja marketingowa jest filozofią biznesu. Można ją zdefiniować w następujący sposób¹⁴:

„Koncepcja marketingowa opiera się na założeniu, że klucz do osiągnięcia celów organizacji leży w określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej wydajny i skuteczny niż konkurenci”.

¹⁴ Tamże, s. 16.

Koncepcja marketingowa opiera się na czterech głównych filarach, a mianowicie: rynku docelowym, potrzebach klienta, marketingu skoordynowanym i rentowności.

Dla realizowania procesu zarządzania marketingowego, koncepcji marketingowej, koniecznością jest kreowanie w WJB nowych komórek organizacyjnych lub reorganizacja obecnych. Będą one zatrudniały pracowników posiadających przyswojoną wiedzę i umiejętności dotychczas niedoceniane, takie jak: organizowanie i prowadzenie analizy rynku, badań marketingowych, prowadzenie działań promocyjnych i reklamy.

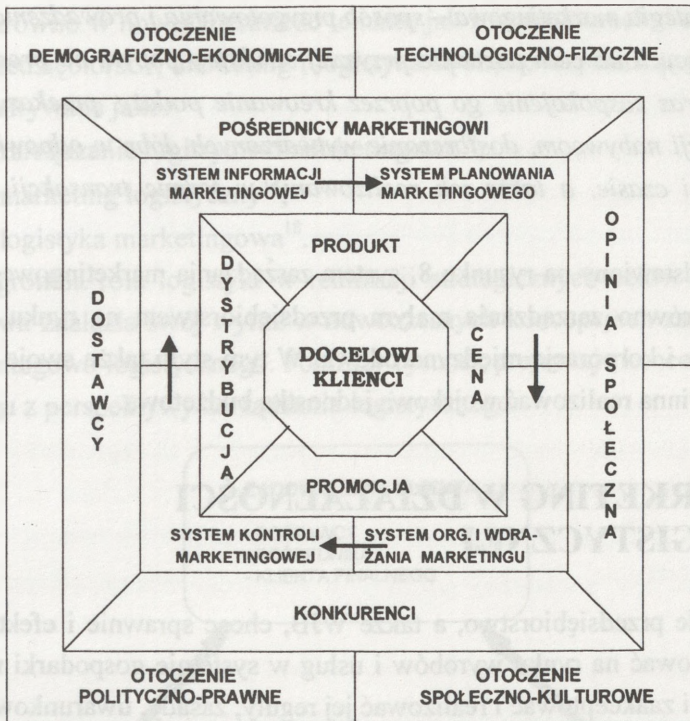
Wśród podstawowych korzyści, jakie WJB mogą osiągnąć z zastosowania marketingu, można wymienić:

- optymalizację wykorzystania zasobów;
- wzrost ekspansji na rynku;
- zwiększenie zdolności dostosowawczych.

Rozszerzenie tych tendencji na usprawnienie dystrybucji towarów doprowadzi do połączenia zarządzania marketingowego z rozwiązaniami logistycznymi. Stanowią one kolejny krok w usprawnieniu zarządzania jednostką; poszerzają także zakres oddziaływania na otoczenie poprzez budowę łańcuchów logistycznych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na problematykę transportową i magazynowanie.

Rozwój sytuacji na rynku i wewnętrzna sytuacja jednostki w podejściu marketingowym, wymaga zmiennego doboru elementów marketingu do realizacji określonych celów.

Obrazowo można podsumować proces zarządzania marketingowego i czynników, które wpływają na strategię marketingową przedsiębiorstwa, w tym także WJB, za pomocą poniższego rysunku:



Źródło: P. Kotler: *Marketing. Analiza. Planowanie. Wdrażanie i kontrola*. Warszawa, Wydawnictwo Gebethner & Spółka 1994, s. 92.

Rys. 8. Czynniki wpływające na strategię marketingową przedsiębiorstwa

Za pomocą systemu przedstawionego na powyższym rysunku, przedsiębiorstwo obserwuje otoczenie marketingowe i do niego się przystosowuje. Mikrootoczenie składa się z pośredników, dostawców, konkurentów opinii społecznej. Makrootoczenie składa się z czynników demograficzno-ekonomicznych, technologiczno-fizycznych oraz społeczno-kulturowych. Przedsiębiorstwo uwzględnia wszystkie te czynniki i wszystkich współuczestników w jego otoczeniu marketingowym, budując swoją strategię działania na docelowym rynku.

Strategię marketingową można określić za pomocą następującej definicji:

„Strategia marketingowa – sposób przygotowania i prowadzenia działań mających na celu poznanie przyszłej struktury popytu na produkty i usługi oraz zaspokojenie go poprzez kreowanie podaży, przekazywanie informacji nabywcom, dostarczanie wytwarzanych dóbr w odpowiednim miejscu i czasie, a także ich realizowanie w formie transakcji rynkowych”¹⁵.

Przedstawiony na rysunku 8. system zarządzania marketingowego dotyczy zarówno zarządzania małym przedsiębiorstwem na rynku krajowym, jak i korporacją międzynarodową. W tym stylu także swoje zarządzanie winna realizować wojskowa jednostka budżetowa.

5. MARKETING W DZIAŁALNOŚCI LOGISTYCZNEJ

Każde przedsiębiorstwo, a także WJB, chcąc sprawnie i efektywnie funkcjonować na rynku wyrobów i usług w systemie gospodarki rynkowej, musi zaakceptować i realizować jej reguły, zasady, uwarunkowania.

W tej sytuacji każdy podmiot gospodarczy w swojej koncepcji działania (funkcjonowania) musi uwzględniać zagadnienia marketingu i logistyki. Winien mieć także zorganizowaną na miarę swoich potrzeb strukturę logistyki z jej systemami i koncepcją, strukturę zarządzania marketingowego z opracowaną jej koncepcją i strategią.

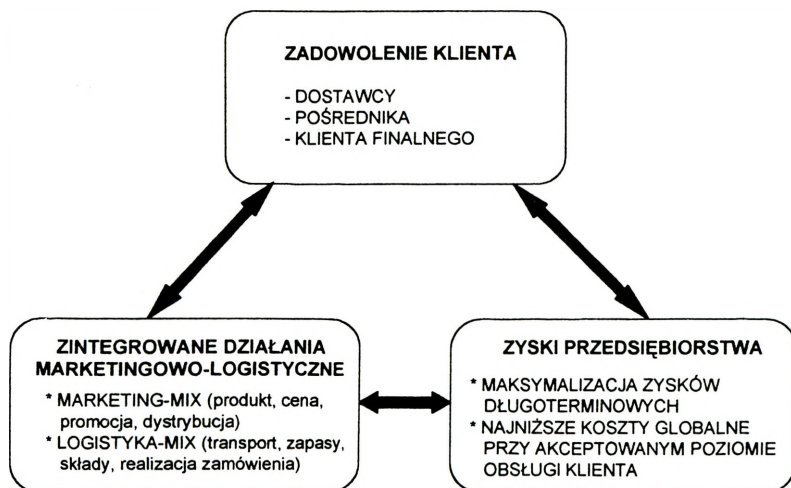
Rozwój rynku i jego gospodarki przyczynił się do rozkwitu oraz wzrostu i znaczenia marketingu i logistyki. Opracowania naukowe i praktyka jednoznacznie dowodzą, że logistyka i marketing muszą ze sobą współdziałać. Te dwie dziedziny nauki mają duży wspólny wkład w sprawne funkcjonowanie i rozwój każdego przedsiębiorstwa.

¹⁵ J. Penc: *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, s. 242.

Zarówno w nowej literaturze tematu, jak i w strukturach, i działalności przedsiębiorstw, marketing i logistyka są często wspólnie postrzegane i rozpatrywane jako:

- zarządzanie logistyczno-marketingowe¹⁶;
- marketing logistyczny¹⁷;
- logistyka marketingowa¹⁸.

Ogromna rola logistyki w realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa znalazła swój wyraz w nowoczesnych koncepcjach zarządzania marketingowo-logistycznego. Poniższy rysunek prezentuje koncepcję marketingu z perspektywy zarządzania logistycznego.



Źródło: T. Beier, J. Rutkowski: *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki. Podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych. Studia przypadków logistycznych*. Warszawa, SGH 1993, s. 30.

Rys. 9. Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego

¹⁶ T. Beier, K. Rutkowski: *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki. Podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych. Studia przypadków logistycznych*. Warszawa, Szkoła Główna Handlowa 1993, s. 29.

¹⁷ S. Abt, *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*, Poznań, Akademia Ekonomiczna 1996, s. 67.

¹⁸ P. Blaik: *Logistyka*, s. 53.

Z jednej strony zadowolenie klientów przedsiębiorstwa jest osiągane obok skoordynowanych działań marketingowych dotyczących produktu, ceny, promocji i dystrybucji, przez oferowaną mu przez logistykę maksymalizację użyteczności czasu i miejsc. Z drugiej strony, osiąganie przez przedsiębiorstwo akceptowanego poziomu zysku w długim okresie jest determinowane obniżką globalnych kosztów logistycznych, osiąganą jednak przy założeniu zachowania określonego poziomu obsługi klienta.

Tak zorganizowany system będzie sprawny i efektywny, a do jego zalet można zaliczyć to, że¹⁹:

- umożliwia przedsiębiorstwu osiąganie przewagi rynkowej nad swoimi konkurentami przez zdolność do szybkiego i taniego dostarczania klientom zapotrzebowanych przez nich produktów;
- jest on trudny do szybkiego skopiowania przez konkurencję;
- może być traktowany jak aktywa w księdze finansowej przedsiębiorstwa.

Problem wzajemnych relacji między marketingiem i logistyką często wraca na łamy literatury fachowej, zwłaszcza wobec coraz bardziej rozwijających się metod logistyki, zaczynających górować nad pozostałymi metodami.

Mówiąc o logistyce z pozycji przedsiębiorstwa, można ją widzieć jako dopełnienie systemu zarządzania, czy nawet jako podsystem zarządzania. Jest to jednak zbyt wąskie pojmowanie systemu logistyki, zwłaszcza gdy próbuje się utożsamiać strategię logistyczną z marketingową, nie dostrzegając przy tym faktu, że to samo przedsiębiorstwo może stanowić element łańcucha logistycznego jako całość. Wymaga to daleko idących zmian w strukturach organizacyjnych i funkcjonalnych, zwłaszcza na styku z partnerami czy kooperantami. Wykorzystanie bogatego dorobku teorii rynku oraz metod jego analizy, wraz z technikami marketingowy-

¹⁹ T. Beier, K. Rutkowski: *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki. Podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych. Studia przypadków logistycznych*, s. 30.

mi, sprawiło, że na gruncie logistyki nadal rozwijają teorię, najczęściej w skali makro-. Praktyka zaś w logistyce posługuje się nieustannie metodami marketingu logistycznego, który tak rozumiany dostosował się do jej specyfiki.

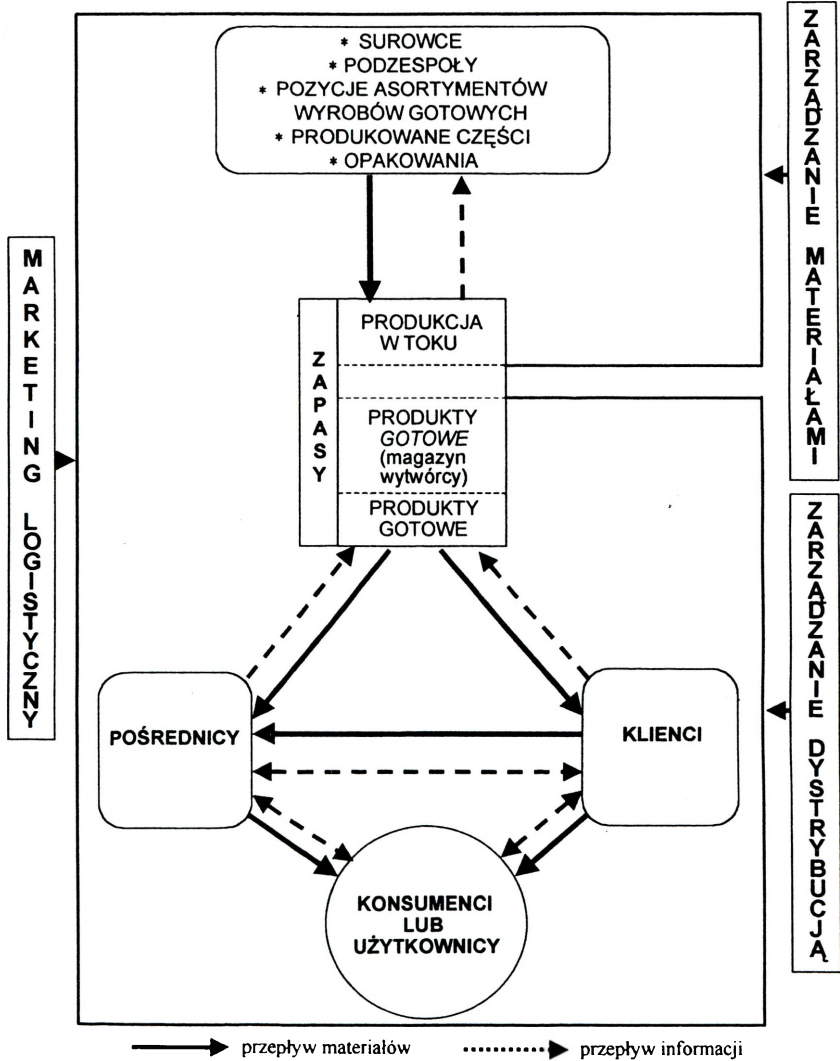
Termin marketing logistyczny prowadzony z pozycji przedsiębiorstwa pojawił się z uwagi na zajmowanie się dystrybucją w sieci kanałów doprowadzających produkty do nabywców. W nawiązaniu do systemów logistycznych marketing jest częścią spojrzenia na kanały dystrybucyjne, w których może brać udział wiele przedsiębiorstw. Marketing musi więc nabrać cech logistycznych. Powinien służyć strategii szerszej pojętej, niż sama działalność marketingowa prowadzona do poszczególnych wyrobów i ich zachowania się na rynku. Strategia logistyczna obejmuje ponadto efektywność całego łańcucha logistycznego, a więc elementów transportu i magazynowania w odniesieniu do informacji, jakie dostarcza tak pojęty marketing.

Pojęcie systemu logistycznego jest bardzo złożone. W zależności, jak szeroko określa się system, można zauważyć, że rozważania logistyczne dotyczą marketingu i kanałów dystrybucji od źródeł zaopatrywania w surowce, aż do produktu i punktu ostatecznej konsumpcji. Pomocny w analizie i specyfice systemu logistycznego w połączeniu z marketingiem, może być rysunek 10.

Dobrze zorganizowany marketing powinien uwzględniać zasady logistyki, które umożliwiają płynny przepływ materiałów i produktów oraz integrację produkcji i marketingu dzięki stosowaniu odpowiednio dobranych technik koordynacji i sterowania. Natomiast idea logistyki polega na przechodzeniu od zarządzania zapasami dóbr publicznych do zarządzania ich ruchem poprzez fazy zaopatrzenia i dystrybucji.

W logistyce marketingowej akcentuje się, że oczekiwania i potrzeby klientów powinny stanowić przesłankę wszystkich podejmowanych działań, koniecznych, aby przedstawić ofertę odpowiedniego produktu w wy-

maganej ilości, jakości oraz we właściwym czasie i miejscu, dążąc przy tym do minimalizacji kosztów.



Źródło: M. Christopher: *Strategia zarządzania, dystrybucja. Praktyka i logistyka biznesu.* Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet 1996, s. 19.

Rys. 10. Schemat systemu logistycznego

Logistykę marketingową można określić za pomocą następującej definicji:

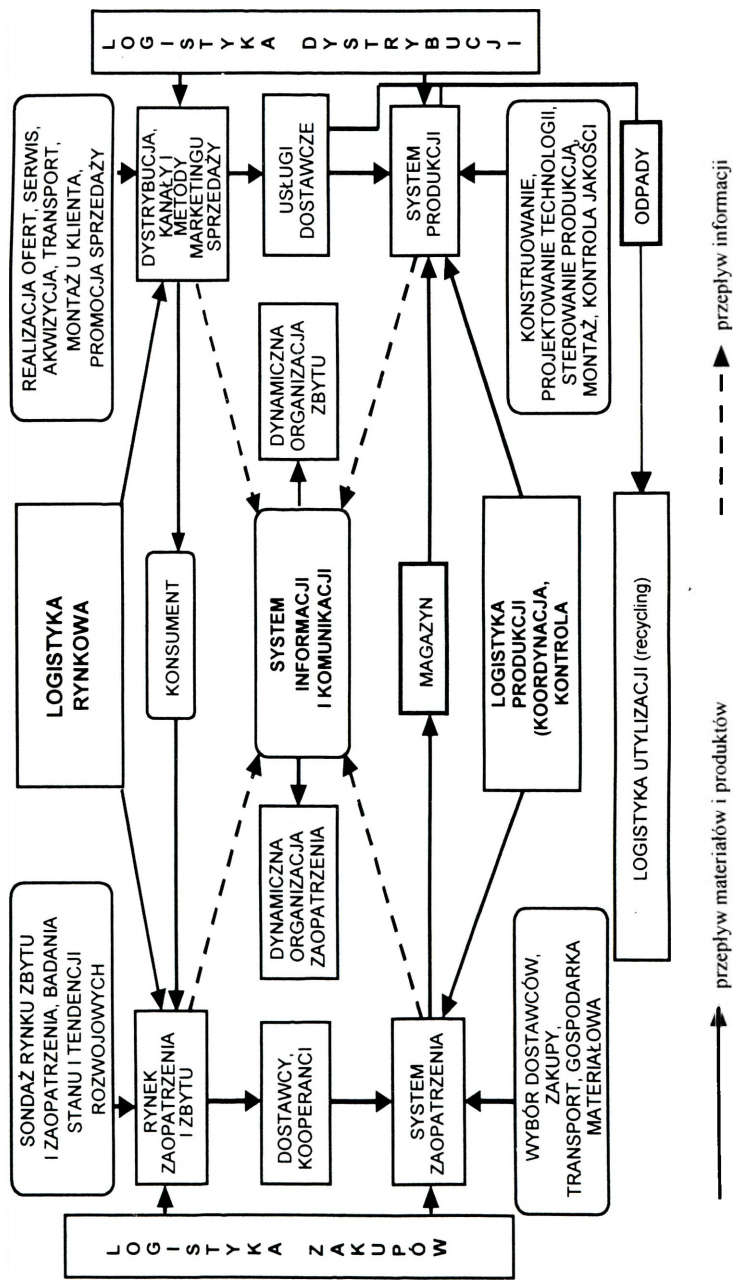
„Logistyka marketingowa oznacza zbiór reguł dokonywania operacji planistycznych i organizatorskich, ewidencyjno-rozliczeniowych oraz kontrolnych związanych z przepływem towarów, materiałów i wyrobów z otoczenia do firmy, wewnątrz samej firmy oraz z firmy do otoczenia, dotyczących w szczególności składania, spedycji i ubezpieczenia towarów oraz zawierania kontraktów, fakturowania i rozliczania transakcji handlowych”²⁰.

Marketing w przedsiębiorstwie powinien być zorganizowany na zasadzie łańcucha logistycznego łączącego rynki zbytu i zaopatrzenia, badania i rozwój, produkcję i kontrolę jakości oraz klientów i dostawców. Logistyczne podejście do marketingu umożliwia wyeliminowanie błędów i barier wynikających z odrębnego traktowania poszczególnych funkcji związanych z obrotem dóbr i usług w firmie. Wynika to z braku właściwej koordynacji różnych sfer logistycznych.

Ważną rolę w procesie koordynacji odgrywa marketing wewnętrzny. Wiąże się on z nowoczesną koncepcją przedsiębiorstwa, które stawia na poszukiwanie synergii czynnika technicznego i psychologicznego. Ta koncepcja zakłada wykorzystanie technik partycypacyjnych, delegowania uprawnień i odpowiedzialności, aby doprowadzić do znalezienia najefektywniejszych rozwiązań. Ma ona na celu zwiększenie zaangażowania pracowników w sprawy produkcji i marketingu.

Każde przedsiębiorstwo powinno zorganizować sobie marketing, wykorzystując zasady logistyki służące do sprawnego i efektywnego sterowania przepływami surowców i materiałów do produkcji oraz wyrobów gotowych i związanej z nim informacji. Pozwoli to w rezultacie na racjonalizację kosztów ich przepływu i zwiększenia skuteczności obsługi rynku. Próbę modelu takiej organizacji marketingu prezentuje rysunek 11.

²⁰ J. Penc: *Strategie zarządzania. Strategie dziedziczne i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, s. 25.



Źródło: J. Penc: *Strategia zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne.* Warszawa, Agencja Wydawnicza „Placet” 1995, s. 26.

Rys. 11. Elementy systemu logistyki w marketingu

W trakcie rozpatrywania i analizy marketingu w działalności logistycznej, należy zwrócić uwagę na zasadniczy fakt, że logistyka stanowi potencjał i instrument strategiczny marketingu. Wspomaga on w sposób długofalowy przedsięwzięcia i komponenty strategii rynkowej przedsiębiorstwa. Poziom oddziaływania tego instrumentu zależy od stopnia zintegrowania z marketingiem w przedsiębiorstwie oraz jego realnego wpływu na podstawowe sfery funkcjonowania firmy, a także stopnia zorientowania na rynek. Szczególnego znaczenia nabiera przy tym funkcja koordynacyjna, zwłaszcza w sensie koordynacji miejsc styczności logistyki i marketingu. W celu uniknięcia sytuacji, w której mogłyby one stanowić źródło konfliktów, a także, aby można było wykorzystać logistykę jako strategiczny potencjał i wyznacznik efektów, niezbędna jest integracja marketingu i logistyki w ogólnej strategii konkurencji.

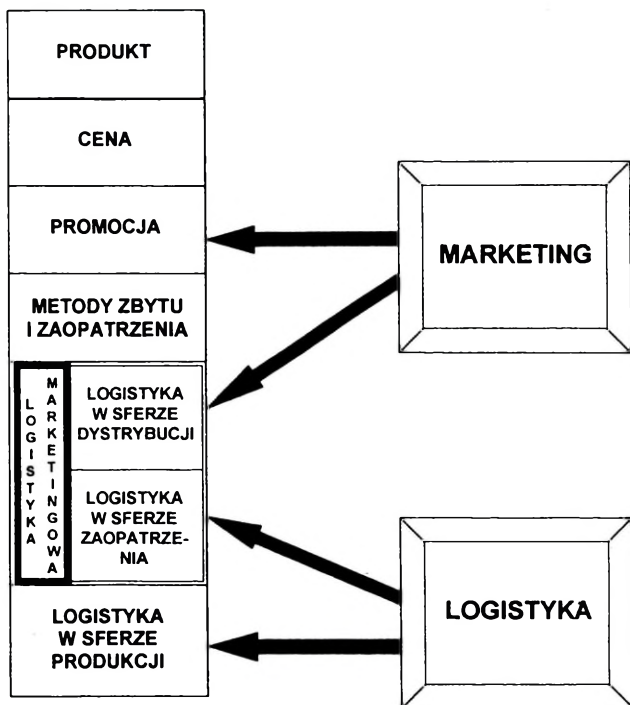
Sferę styczności w odniesieniu do przedsiębiorstwa produkcyjnego stanowi:

- logistyka w sferze dystrybucji (zbytu);
- logistyka w sferze zaopatrzenia.

Tworzą one wspólnie strukturę logistyki marketingowej, co w sposób graficzny przedstawia rysunek 12.

W nowoczesnych przedsiębiorstwach, które chcą się liczyć, funkcjonować i odnosić sukcesy na rynku wyrobów i usług w gospodarce rynkowej, marketing i logistyka w ich strukturach i praktycznej działalności musi odgrywać znaczącą rolę. Musi być w nich stworzona w sposób bardzo przemyślany, na bazie teorii i praktyki zarządzania i ekonomii, koncepcja, strategia marketingowa i logistyczna, które będą ze sobą współdziałały pod jednym "hasłem".

Zagadnienie to w literaturze jest postrzegane w trzech aspektach: zarządzanie logistyczno-marketingowe, marketing logistyczny i logistyka marketingowa. Brak jest w literaturze tematu jednolitego określenia. Dlatego też w tym rozdziale omówiono marketing w działalności logistycznej z tych trzech punktów widzenia.



Źródło: P. Blaik: *Logistyka*, Warszawa, PWE 1996, s. 53.

Rys. 12. Logistyka marketingowa w systemie marketingu i logistyki (ujęcie ogólne)

Na podstawie przedstawionych rozważań należy uznać, że wszystko przemawia za używaniem terminu „marketing logistyczny”. Przyszłość jednak pokaże, która z tendencji weźmie górę.

W wojskowych jednostkach budżetowych na dzień dzisiejszy tematyka marketingowego zarządzania działalnością logistyczną nie jest realizowana. Dlatego też jako punkt odniesienia w przedstawieniu powiązań marketingu i logistyki w opracowaniu wykorzystano przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy. Tematyka ta nie jest także postrzegana w jej organach nadrzędnych. WJB funkcjonując w strukturach hierarchicznych i realizując środki budżetowe musi czekać na decyzję swoich przełożo-

nych w zakresie organizacji, np. służby marketingowej lub komórki organizacyjnej do spraw marketingu. W dalszej kolejności będzie mogło być realizowane zagadnienie konsolidacji w niej marketingu i logistyki. Będzie ona musiała korzystać z doświadczeń przedsiębiorstw, w których to zagadnienie jest realizowane.

PODSUMOWANIE

W ostatnich latach w literaturze światowej oraz w praktyce prawidłowo zorganizowanych przedsiębiorstw jest zauważalna tendencja do eksponowania znaczenia marketingowych aspektów logistyki. Zarówno wykorzystany dotąd potencjał racjonalizatorski, jak i rola logistyki jako strategicznego instrumentu marketingu, czynią z niego podstawową strategiczną determinantę efektów i sprawności działania przedsiębiorstwa na rynku. Najnowsza literatura i doświadczenia krajów Europy Zachodniej i USA, wskazują wyraźnie na rosnącą potrzebę i coraz liczniejsze przejawy kompleksowego traktowania i kształtowania funkcji, procesów i instrumentów logistycznych w aspektach integracyjnych z zarządzaniem marketingowym oraz w skali całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem i łańcucha dostaw.

Pod koniec lat osiemdziesiątych problematyka integracji marketingu i logistyki staje się coraz częściej podstawową składową badaną logistycznych oraz płaszczyzną poszukiwań nowych możliwości oraz szans wzrostu korzyści i efektów w skali przedsiębiorstwa. Tendencja ta nabiera na sile w ostatnich latach, w świetle, między innymi, kompleksowych i szybkich zmian w strukturze społeczno-ekonomicznego otoczenia i wynikających stąd przeobrażeń w warunkach konkurencji. Dla coraz większej liczby przedsiębiorstw wzrost efektywności ekonomiczno-rynkowej w sferze działalności logistyczno-marketingowej w warunkach zaostrzającej się konkurencji, staje się dla nich podstawową szansą i wyznacznikiem sukcesu.

Ogólnie rzecz ujmując strategie logistyczne są osadzone i mieszczą się w obszarze działań trzech podstawowych komponentów, tj. produktu – rynku – procesu produkcji, będących obszarami podejmowania podstawowych decyzji strategicznych. W obrębie wspomnianych obszarów decyzyjnych można wyróżnić wiele instrumentów i koncepcji marketingowych, które nie tylko przenikają sferę i strukturę logistyki, ale także wspomagają podstawowe strategie, np. koncepcje życia produktu.

Wojskowe jednostki budżetowe, jako podmiot gospodarczy realizujący środki budżetowe, funkcjonując na rynku materiałów i usług w systemie gospodarki rynkowej musi na skalę swoich potrzeb mieć zorganizowaną strukturę logistyki i marketingu, wraz z opracowanymi strategiami i koncepcjami.

Natomiast funkcjonowanie w strukturach hierarchicznych sił zbrojnych, przeciwnie do innych podmiotów gospodarczych nie może sama w swojej strukturze organizować nowych komórek organizacyjnych, przeprowadzać restrukturyzacji obecnie istniejących. Na tę okoliczność jest wymagana decyzja jej organów nadrzędnych, które propozycję zaakceptują i przydzielą odpowiednie etaty, a na nie – pokrycie finansowe.

Wiele jednostek opierając się na swoich możliwościach etatowych i kadrowych, stara się zapewnić sprawne funkcjonowanie logistyki, a także realizować podstawowe zadania marketingu, często nie wiedząc jaka jest jego rola i jakie przynosi korzyści ekonomiczne. Pozwala to funkcjonować na rynku zaledwie na poziomie dostatecznym.

W WJB jej dowódca (szef, kierownik) powołuje w swoim rozkazie dziennym z podległego stanu kadry i pracowników wojska, „Zespół do spraw zamówień publicznych”. Na swoich posiedzeniach ustala on, w jakim trybie będzie udzielone zamówienie publiczne na stosowne materiały lub usługi dla jednostki na podstawie ”Ustawy o zamówieniach publicznych”. Zespół dokonuje wyboru najkorzystniejszej oferty, gdzie najważniejszym kryterium oceny jest jej cena (w 70%), co przy słabym rozpoznaniu rynku usług i dostawców przez zespół, nie zawsze gwarantuje

wyboru najlepszego oferenta. Należy podkreślić, że członkowie takiego zespołu są teoretycznie słabo przygotowani do wykonywania tego rodzaju zajęć, i są to dodatkowe prace nie wynikające z zakresu etatowych obowiązków służbowych. Również szefowie służb jednostki, nie mając stosownej wiedzy teoretycznej i praktycznej, mają za zadanie sporządzać zamówienia na materiały lub usługi na potrzeby danej służby oraz dokumentację przetargową na posiedzenie wyżej wymienionego zespołu. Powyższy stan powoduje, że WJB funkcjonuje na rynku nieefektywnie, a gospodarowanie przez nią środkami budżetowymi budzi wiele zastrzeżeń.

W opracowaniu przedstawiono tylko podstawowe zagadnienia związane z wzajemnym oddziaływaniem i powiązaniem logistyki i marketingu. Powinny być one przedmiotem głębokich analiz, a ich wyniki wykorzystane w organizacji i funkcjonowaniu WJB na współczesnym rynku materiałów i usług.

WNIOSKI

Dla efektywnego i sprawnego funkcjonowania wojskowych jednostek budżetowych na rynku materiałów usług należy ich struktury poddać procesowi restrukturyzacji i przewartościowania.

Pozwoli to na prawidłową organizację i funkcjonowanie struktur logistyki i marketingu i ich wzajemne oddziaływanie.

W celu osiągnięcia tego zamierzenia, w WJB wnioskuje się:

1. W jednostkach, w których strukturach funkcjonuje osobno pion służb technicznych i kwatermistrzostwa, dokonać ich restrukturyzacji i połączenia. Tym samym może powstać sprawny funkcjonujący pion logistyki.

2. W strukturach logistyki dokonać zmian organizacyjnych, wykorzystując do tego przedstawione opracowanie i literaturę tematu w celu:

- a) utworzenia „sekcji analityczno-ekonomicznej”, której zadaniem będzie:

– opracowanie i realizowanie strategii i koncepcji logistycznej jednostki;

– analiza ekonomiczna logistyki;

– sporządzanie dokumentacji związanej z zamówieniami publicznymi oraz realizacja trybu wyboru oferenta;

– współpraca z pionem głównego księgowego jednostki.

b) zorganizowania „służby marketingowej” lub „sekcji do spraw marketingu”, której zadaniem będzie:

– opracowywanie koncepcji i strategii marketingowej;

– analiza marketingowa rynku materiałów i usług;

– przygotowywanie decyzji marketingowych;

– udział w pracach „zespołu do spraw zamówień publicznych”;

– udział w sporządzaniu dokumentacji związanej z zamówieniami publicznymi;

– współpraca w zakresie marketingu ze służbami logistyki, „sekcją analityczno-ekonomiczną” i pionem głównego księgowego.

3. Tematyka logistyki i marketingu w jednostce winna być przedmiotem obowiązkowego szkolenia, na równi ze szkoleniem ogólnowojskowym czy specjalistycznym.

4. Dowódca jednostki w swoich planach szkolenia oraz planach rzeczowo-finansowych winien ująć zagadnienia kierowania osób funkcyjnych pionu logistyki na studia, kursy, szkolenia z zakresu logistyki, marketingu, ekonomii, zamówień publicznych i wyceny majątku.

LITERATURA

1. Abt S.: *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*. Poznań, Akademia Ekonomiczna 1996.
2. Abt S., Woźniak H.: *Podstawy logistyki*. Gdańsk, Uniwersytet Gdański 1993.
3. Beier T., Rutkowski K.: *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki. Podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych. Studia przypadków logistycznych*. Warszawa, SGH 1993.
4. Blaik P.: *Logistyka*. Warszawa, PWE 1996.
5. Christopher M.: *Strategia zarządzania, dystrybucja. Praktyka i logistyka biznesu*. Warszawa, Agencja Wydawnicza „Placet” 1996.
6. Durlik I.: *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych. Strategia organizacji i zarządzania produkcją, cz. I*. Warszawa, Agencja Wydawnicza „Placet” 1995.
7. Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa, PWE 1994.
8. Grabarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa, PWE 1996.
9. Grabarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: *Marketing*. Warszawa, PWE 1994.
10. Kochański T.: *Efektywność ekonomiczna w zarządzaniu organizacjami o strukturach hierarchicznych*. Praca doktorska. Gdańsk, Politechnika Gdańska 1996.
11. Kotler P.: *Marketing. Analiza. Planowanie. Wdrażanie i kontrola*. Warszawa, Wydawnictwo Gebethner & Spółka 1994.
12. *Logistyka w systemie obronnym państwa*. Materiały z konferencji odbytej w dniu 21 kwietnia 1993 r. Warszawa, AON 1993.
13. *Na drodze do integracji wojskowej myśli ekonomicznej*. Materiały z konferencji odbytej w dniu 30 listopada 1994 r. Warszawa, AON 1994.

14. Oleksyn L.: *Rachunek kosztów w systemie kierowania gospodarką wojskową*. Warszawa, WAP 1990.

15. Pajewski K.: *Logistyczny system zaopatrywania na przykładzie resortu obrony narodowej*. Warszawa, Wydawnictwo „Bellona” 1995.

16. Penc J.: *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*. Warszawa, Agencja Wydawnicza „Placet” 1995.

17. *Podstawy marketingu*. Redakcja K. Rogoziński. Poznań, Akademia Ekonomiczna 1993.

18. Sienkiewicz P.: *Analiza systemowa. Podstawy i zastosowanie*. Warszawa, Wydawnictwo „Bellona” 1995.

19. Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z.: *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Warszawa, PWE 1995.

20. Sztucki T.: *Marketing. Sposób myślenia. System działania*. Warszawa, Agencja Wydawnicza „Placet” 1994.

21. Wojciechowski T., *Rynek materiałów*. Warszawa, PWE 1992.

Spis treści

Wprowadzenie	3
1. Funkcjonowanie logistyki wojskowej jednostki budżetowej w warunkach rynkowych	9
2. Analizy marketingowe rynku materiałów i usług	18
3. Przygotowanie decyzji marketingowej	21
4. Zarządzanie działalnością marketingową	27
5. Marketing w działalności logistycznej	32
Podsumowanie	41
Wnioski	43
Literatura	45

