R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
DANES PICTA .COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

Tomasz KOCHAŃSKI

Marketing i logistyka

- nowoczesne narzędzia gospodarowania w wojskowej jednostce budżetowej

Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej
57151
09-057151-000-0
57151

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Colour Chart #13
Inches Centimetres
Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
DANES PICTA .COM

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
INSTYTUT EKONOMII I LOGISTYKI

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 57151
Akademii Obrony Narodowej

Tomasz KOCHAŃSKI

MARKETING I LOGISTYKA – NOWOCZESNE NARZĘDZIA GOSPODAROWANIA W WOJSKOWEJ JEDNOSTCE BUDŻETOWEJ

WARSZAWA 2004

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

1. PODSTAWY TEORETYCZNE MERKETINGU I LOGISTYKI 6
1.1. Definicja i istota marketingu 6
1.2. Struktura marketingu i charakterystyka jego elementów 12
1.3. Istota i funkcje logistyki 20
1.4. Istota i rodzaje systemów logistycznych 25
1.5. Definicja, istota i charakterystyka procesów logistycznych 30

2. PODSTAWY GOSPODAROWANIA W WOJSKU 38
2.1. Istota gospodarowania w wojsku 38
2.2. Imperatywy gospodarowania w wojsku 46
2.3. Wojskowy system gospodarowania 50

3. GOSPODAROWANIE W WOJSKOWEJ JEDNOSTCE BUDŻETOWEJ 57
3.1. Jednostka wojskowa w systemie gospodarowania wojska 57
3.2. Mechanizm gospodarowania w jednostkach wojskowych 63
3.3. Decyzje gospodarcze w systemie gospodarowania w jednostkach wojskowych 67

4. DECYZJE MARKETINGOWE NA RYNKU MATERIAŁÓW I USŁUG 78
4.1. Istota analizy marketingowej 78
4.2. Przygotowanie decyzji marketingowej 80
4.3. Zarządzanie działalnością marketingową 83

5. LOGISTYKA I MARKETING – OBSZARY WSPÓLNYCH DZIAŁAŃ 88
5.1. Marketing w działalności logistycznej 88
5.2. Zarządzanie logistyczno-marketingowe 94
5.3. Marketing logistyczny – logistyka marketingowa 103
5.4. Decyzje marketingowe a logistyka 108

6. MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA MARKETINGU I LOGISTYKI W SYSTEMIE GOSPODAROWANIA W WOJSKOWEJ JEDNOSTCE BUDŻETOWEJ 111
6.1. Struktura i organizacja wojskowej jednostki budżetowej 111
6.2. Funkcjonowanie wojskowej jednostki budżetowej w warunkach gospodarki rynkowej 119
6.3. Marketing w systemie zaopatrywania 125
6.4. Marketing i logistyka w procesach szkolenia 130
6.5. Logistyka w eksploatacji sprzętu wojskowego 134

ZAKOŃCZENIE 139

LITERATURA 141

WYKAZ RYSUNKÓW I TABEL 144

Projekt okładki
Genowefa Majchrowska

Redaktor
Renata Czerwińska

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Hanna Jaroszuk

ISBN 83-89423-06-5

Sygn. AON 5623/04

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00–910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681–40–55, tel./faks 681–37–52
Zam. nr 111/2004

WSTĘP

Wojsko wraz z całym stanem osobowym, wyposażeniem i infrastrukturą funkcjonuje już przeszło dekadę w systemie gospodarki rynkowej. Od ponad sześciu lat każdy dowódca (szef, dyrektor, komendant) jednostki wojskowej, który posiada uprawnienia dysponenta środków budżetowych trzeciego stopnia (dowódca wojskowej jednostki budżetowej), otrzymuje środki finansowe, których jest rzeczywistym gospodarzem. Musi je w taki sposób rozdysponować, aby wykonać wszystkie zadania postawione przez przełożonych, a także utrzymać w odpowiednim stanie podległe mu stany osobowe oraz infrastrukturę. Dla wielu dowódców gospodarowanie przydzielonymi środkami jest niezwykle trudne, gdyż w większości przypadków muszą oni podporządkować swoje plany rzeczowo-finansowe nie potrzebom związanym ze stawianymi przed nimi zadaniami, ale otrzymanym środkom finansowym. Często bywa tak, że pieniędzy starcza jedynie na realizację priorytetowych zadań.

Podstawą sprawnego funkcjonowania wojskowej jednostki budżetowej (WJB) jest jej koncepcja logistyczna odpowiednio dostosowana do warunków rynkowych. Wynika stąd, iż podczas jej opracowania powinno się sięgać po narzędzia oraz uwzględniać w niej zagadnienia związane z szeroko rozumianym marketingiem.

Bardzo pobieżna ocena obecnej sytuacji w obszarze logistyki i marketingu, w większości jednostek wojskowych pozwala stwierdzić, że: *po pierwsze* – w dużej części w WJB logistykę nadal stanowią nie zawsze w pełni zintegrowane ze sobą, osobno funkcjonujące, piony służb technicznych i kwatermistrzowskich, *po drugie* – struktury marketingowe nie istnieją, *po trzecie* – kadra i pracownicy struktur logistycznych mają bardzo mały zasób wiedzy teoretycznej i praktycznej, a tematyka marketingowa jest im nieznana.

Przedstawione kwestie z zakresu praktyki funkcjonowania WJB w warunkach rynkowych, jak też problemy związane z dotarciem do opracowań teoretycznych, omawiających wspomnianą problematykę, stały się przyczynkiem do podjęcia badań w tym obszarze.

Efektem końcowym dociekań naukowo-badawczych autora jest prezentowana praca, w której przedstawiono podstawowe zagadnienia związane z wzajemnym oddziaływaniem i powiązaniami logistyki i marketingu w nurcie bezpośredniego ich przełożenia na racjonalne i efektywne funkcjonowanie wojskowych jednostek budżetowych na współczesnym rynku (głównie materiałów i usług).

1. PODSTAWY TEORETYCZNE MARKETINGU I LOGISTYKI

1.1. Definicja i istota marketingu

Rozwijające się przedsiębiorstwa są zmuszane do poszukiwania nowych rynków zbytu, klientów i produktów. Wymusza to doskonalenie form i metod działania przedsiębiorców oraz zmiany sposobu myślenia menedżerów. Marketing[1] jest związany z procesami racjonalnego postępowania na rynku, świadomego wyboru takiego sposobu działania, który umożliwi zaspokojenie potrzeb uczestników organizacji i rynku połączone z efektownym i efektywnym wykorzystaniem dostępnych zasobów[2].

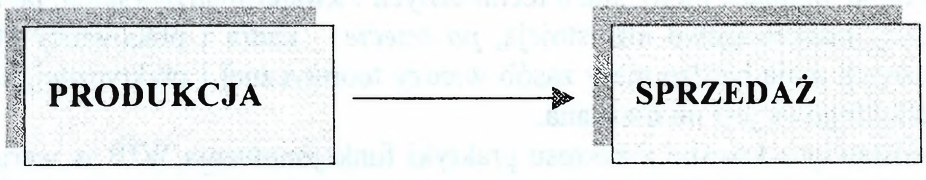
Marketing nie jest zjawiskiem nowym. Wyrósł z potrzeby rozwijającego się życia gospodarczego, nowych technologii, świadomości ludzi oraz postępu naukowo-technicznego.

Terminu „marketing" zaczęto używać na przełomie XIX i XX wieku w Stanach Zjednoczonych. W tym okresie zaczęła wyodrębniać się gromadzona przez stulecia wiedza na temat skutecznego działania na rynku jako samodzielna dziedzina wiedzy teoretycznej i praktycznej[3].

Ewolucja marketingu przedstawia się następująco[4]:

A. *Orientacja produkcyjna* (1869–1930)

- związana jest z wytwarzaniem wysokiej jakości produktu.



Istotę tej orientacji określić można formułując pytanie, które zawiera podstawowy problem nurtujący przedsiębiorców tego okresu: *Jak wytwarzać dużo i tanio, aby uczynić wyrób dostępny szerokiemu gronu nabywców i uzyskać kosztowną przewagę nad ewentualnymi konkurentami przy zachowaniu wymaganej staranności wykonania produktu*?[5]

---

[1] Termin *marketing* pochodzi od angielskiego słowa „market", które w podstawowym znaczeniu oznacza rynek i w zasadzie nie jest przetłumaczalny na język polski. W wersji oryginalnej występuje w literaturze innych krajów europejskich, J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, IM, Kraków 1996, s. 19.

[2] A. Kij, *Marketing w wojsku*, „Przegląd Wojsk Lądowych" 2001, nr 2.

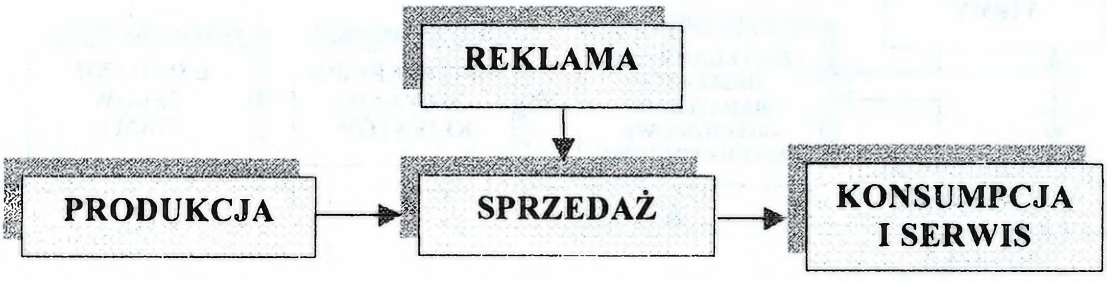
[3] T. Kamiński, J. Zakrzewski, *Wojskowy podmiot gospodarczy na rynku (wybrane problemy marketingu)*, AON, Warszawa 1998, s. 16.

[4] T. Kamiński, T. Kochański, *Logistyka i marketing razem czy osobno*, AON, Warszawa 1999, s. 18.

[5] J. Altkorn, *Podstawy marketingu...*, wyd. cyt., s. 21.

B. *Orientacja sprzedażowa* (1939–1950)

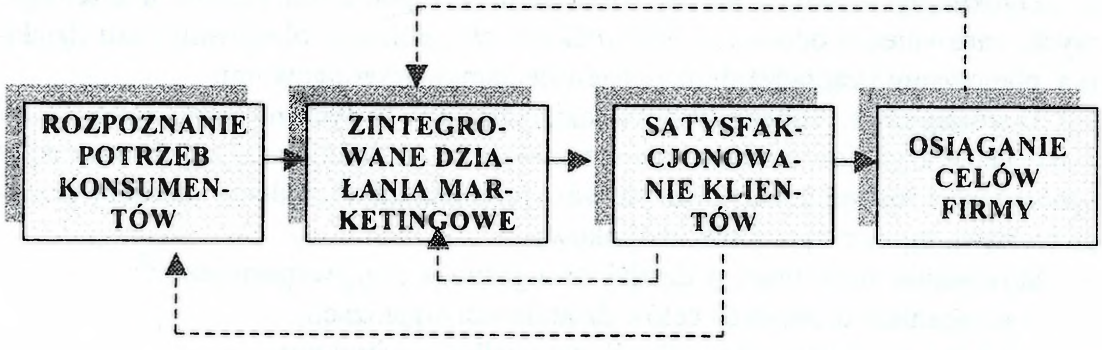
- związana jest z doskonaleniem form i potencjału sprzedaży.



Istotą tej orientacji jest problem „jak produkować", który zdominowany został przez pytanie: *Jak sprzedać to, co firma potrafi masowo i tanio wytwarzać?* [1]

C. *Orientacja marketingowa* (1950–1970)

- związana jest z opracowaniem najlepszego wyrobu i maksymalizacją sprzedaży poprzez zintegrowane działania marketingowe.



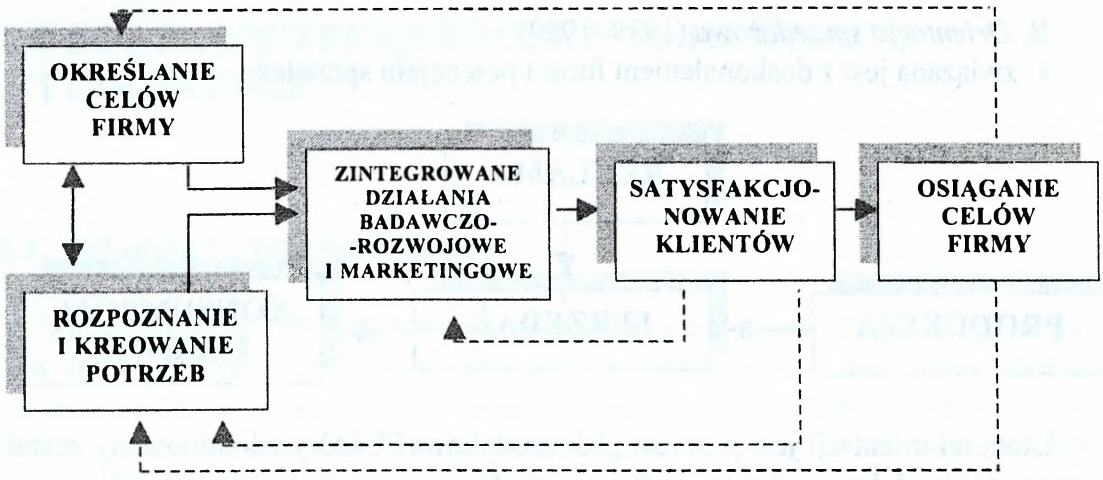
Charakterystyczną rzeczą dla tej orientacji jest problem aktywnego kształtowania struktury potrzeb[2], co wyraża się pytaniem: *Jak wybrać i zdobyć, ewentualnie – stworzyć, a następnie utrzymać rynek zbytu, który zapewniałby przedsiębiorstwu źródło przychodów odpowiednie do jego potrzeb i aspiracji rozwojowych?* [3]

D. *Sterowanie marketingowe* (1970–...)

- orientacja ta związana jest z integracją marketingu z kierowaniem potrzeb oraz długofalowym planowaniem i sterowaniem realizacją działań badawczo-rozwojowych.

---

[1] Tamże, s. 22.
[2] Tamże, s. 23.
[3] Tamże, s. 25.



Współczesny marketing ma trzy wymiary[1]:

1) *operacyjny* – obejmuje takie czynności, jak: reklama, promocja, sprzedaż, dystrybucja i kierowanie tymi poszczególnymi składnikami;

2) *taktyczny* – skupia się na rozwijaniu szczegółowych planów marketingowych, zapewnieniu odpowiednich środków ich realizacji, określeniu skali działania, planowaniu i zarządzaniu przedsięwzięciami marketingowymi;

3) *strategiczny* – obejmuje takie działania, jak: wytyczenie przyszłych celów i określenie kryteriów sukcesu, rozpoznawanie i szacowanie przyszłych warunków i możliwości rozszerzenia rynku, rozwój produkcji, udoskonalenie struktury przedsiębiorstwa zapewniającej sukces rynkowy.

Stosowanie marketingu w działalności gospodarczej związane jest z[2]:

- osiąganiem ustalonych celów działalności organizacji,
- użytkowaniem zasobów określonej wielkości i struktury,
- funkcjonowaniem przedsiębiorstwa na rynku,
- kierowaniem się przez przedsiębiorstwa określonym typem orientacji oraz związanymi z nią regułami.

Powyższe stwierdzenia dotyczą stosowania marketingu w przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą, których głównym celem jest osiąganie jak największych korzyści ekonomicznych. Marketing jest uniwersalną formą działania. Może być z pożytkiem zastosowany także w organizacjach pozagospodarczych, których aktywność przejawia się w sferze usług społecznych i publicznych. Organizacje te określa się jako organizacje niedochodowe (*nonprofit*). Pojęcie to odnosi się do celu i przedmiotu działania organizacji. Celem jej działania w tym wypadku jest służenie ludziom w procesie zaspokajania ważnych społecznie potrzeb. Wynika z tego, że produktem nie będzie wyrób mający najlepsze cechy i właściwości techniczne i technologiczne, lecz praca. Philip Kotler, amerykański profesor

[1] T. Kamiński, T. Kochański, *Logistyka i Marketing...*, wyd. cyt., s. 23.

[2] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s 25.

i wybitny znawca problemów marketingu, definiuje produkt jako „cokolwiek, co może znaleźć się na rynku oraz zaspokoić pragnienie jego nabywcy".

Ewolucja definicji marketingu była w początkowej fazie przedmiotem rozważań naukowców amerykańskich.

Pierwszą próbę ujednolicenia definicji marketingu podjął w 1941 r. Komitet ds. Definicji, powołany przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (*America Marketing Association – AMA*). Z czasem również i ta definicja wymagała aktualizacji i dostosowania do nowych sytuacji rynkowych, toteż w 1960 r. jeszcze raz zajęto się jej modyfikacją. Wielu teoretyków marketingu uznało jednak dokonane zmiany za niewystarczające, ponieważ opracowana definicja marketingu nie odzwierciedlała współczesnych warunków działania przedsiębiorstwa w sferze jego powiązań z rynkiem.

Istota tych definicji sprowadza się do rozszerzenia zakresu działań dystrybucyjnych (na których koncentrowała się uwaga AMA) na działalność mającą na celu wykrycie oraz wzbudzenie u konsumenta potrzeby nabycia produktu lub usługi.

Kolejną próbę Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu podjęło w 1985 r. Wynikiem jej jest definicja marketingu, która bardzo szeroko uwzględnia aktualne tendencje rynkowe, a mianowicie:

Marketing jest procesem planowania i urzeczywistniania koncepcji produktu (idei, dóbr, usług), cen promocji i dystrybucji prowadzących do wymiany realizującej cele jednostek i organizacji[1].

Z definicji tej wynika dążenie do jej uniwersalizacji, tj. objęcia marketingiem nie tylko dóbr materialnych i usług, lecz również niekomercyjnych dziedzin, a więc między innymi ochrony zdrowia, kultury, polityki, ochrony środowiska naturalnego itp. Tak szeroko ujęta definicja stwarza możliwości rozwoju teoretycznych i praktycznych zastosowań podejścia marketingowego również do rozwiązywania problemów społecznych.

Philip Kotler definiuje marketing jako: (...) *sposób prowadzenia działalności gospodarczej, który nastawiony jest na trwałe zaspokojenie potrzeb wybranej grupy klientów dla osiągnięcia możliwie najlepszych wyników tej działalności*[2].

Natomiast w Polsce w 1970 r. Polska Izba Handlu Zagranicznego podjęła próbę zdefiniowania marketingu i określiła go jako: (...) *zespół zintegrowanych działań mających na celu kształtowanie produkcji, obrotu towarowego i usług z punktu widzenia potrzeb rynku oraz interesów gospodarki narodowej*[3].

Definicja ta, podobnie jak i wszystkie inne nowoczesne definicje traktujące marketing jako proces obiektywny, jest szersza od klasycznych definicji, określających marketing wyłącznie jako politykę przedsiębiorstwa, zorientowaną na aktualne i potencjalne rynki zbytu.

---

[1] P.D. Bennet, *Dictonary of Marketing Terms*, A.M.A., Chicago 1988, s. 115.

[2] Ph. Kotler, *Marketing Menagement. Analisis, Planing and Control*, Prentice-Hall, Englewood Clifs 1992.

[3] K. Białecki, J. Borowski, *Marketing w gospodarce socjalistycznej*, PWN, Warszawa 1978.

Wśród definicji marketingu, które zaprezentowano w niniejszym opracowaniu, a także w innych definicjach z literatury tematu można wyciągnąć wspólny wniosek, że marketing stanowi podstawową funkcję, za pośrednictwem której występujące w określonych segmentach rynku potrzeby i oczekiwania nabywców łączą się z podporządkowaną orientacji na klienta działalnością produkcyjną i handlową.

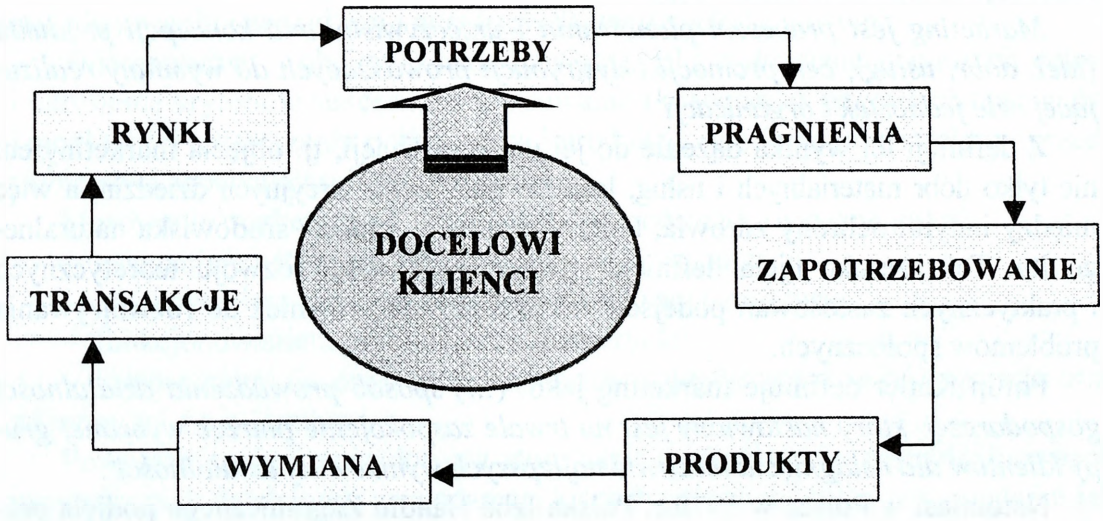
Na potrzeby pracy proponuję przyjąć następującą definicję marketingu.

Marketing można określić jako zintegrowany zbiór instrumentów i działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, oparty na rynkowych regułach postępowania[1].

Z definicji tej wynika, że marketing jest[2]:

- kategorią strukturalną, wyrażającą określony zbiór instrumentów i działań,
- zbiór ten jest wewnętrznie zintegrowany,
- zbiór ten jest bezpośrednio związany z badaniem i kształtowaniem rynku,
- zbiór ten jest kreowany i uruchamiany według rynkowych reguł postępowania.

Istota marketingu skupiona jest na spełnianiu oczekiwań klienta przy przestrzeganiu możliwości producenta, jak i relacji zachodzących na rynku, co przedstawia rysunek 1.1.



Opracowanie własne.

Rys. 1.1. Istota koncepcji marketingu

Analizując powyższy rysunek należy podkreślić, że w centrum zainteresowania organizacji znajduje się klient generujący potrzeby, które przekładają się na pragnienia, co z kolei wywołuje konkretne zapotrzebowanie, dzięki czemu powstają produkty, które wymienia się zawierając transakcje na określonych rynkach. Ponadto wokół klienta, pomiędzy firmami i organizacjami, trwa walka i dążenie do zaspokojenia wszelkich powstałych i wymyślonych pragnień.

---

[1] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 1994, s. 15.

[2] T. Kamiński, T. Kochański, *Logistyka i Marketing*..., wyd. cyt., s. 20.

Tak postrzegana istota marketingu związana jest także z jego interdyscyplinarnością – rysunek 1.2.

Opracowanie własne.

Rys. 1.2. Interdyscyplinarny charakter marketingu

Dla realizacji skomplikowanego procesu wymiany na rynku, w którym występują sprzedawcy i nabywcy, trzeba stosować wiedzę z wielu nauk, takich jak: socjologia, psychologia, teoria osobowości, ekonomia, finanse i zarządzanie, statystyka, informatyka oraz technologia produkcji, technika, ekonomika i organizacja przedsiębiorstw i inne.

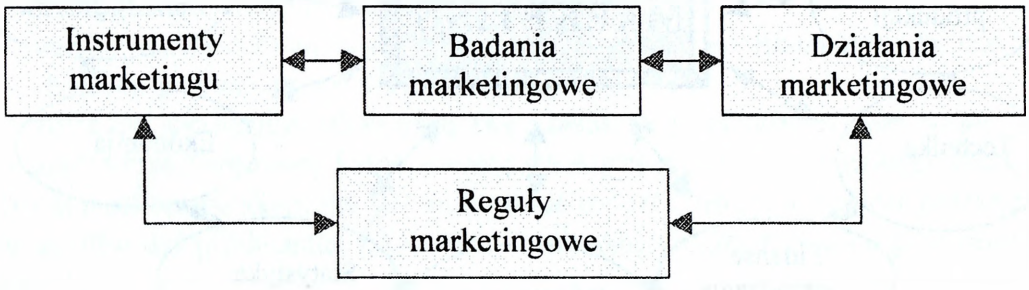
Ze względu na rozległość oraz obszerność zagadnień, aby być dobrym marketingowcem, specjalistą w tej dziedzinie, należy posiadać wiedzę i doświadczenie, stanowiące odzwierciedlenie pewnej hierarchii ważności problemów prezentowanych w literaturze przedmiotu (zwłaszcza dorobku amerykańskich znawców tematyki marketingowej). Nie należy bowiem zapominać, że nowe uwarunkowania prawne i społeczne, a szczególnie gospodarcze, generują potrzeby w zakresie orientacji rynkowej. Wyjście naprzeciw pojawiającemu się zapotrzebowaniu w praktyce przedsiębiorcy zorientowanego na rynek wymaga opanowania metod, czyli strony narzędziowej zarządzania marketingiem.

1.2. Struktura marketingu i charakterystyka jego elementów

Na marketing rozpatrywany w kategorii struktury składa się szereg elementów ściśle związanych z relacją producent, klient, rynek. Każdą strukturę należy rozpatrywać jako system związków i wzajemnych zależności między elementami danego układu, uwarunkowanymi ich przynależnością do danego układu[1].

Na strukturę marketingu składają się: instrumenty marketingu, badania marketingowe, działania marketingowe, reguły marketingowe.

W sposób graficzny powyższą strukturę marketingu przedstawia rysunek 1.3.



Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 1994, s. 17.

Rys. 1.3. Struktura marketingu

Analizując powyższy rysunek można zauważyć zachodzące zależności *poziome* pomiędzy instrumentami, badaniami a działaniami marketingowymi. Stanowią one sferę instrumentalno-czynnościową, która służy przede wszystkim osiąganiu przez przedsiębiorstwa określonych celów działania i to zarówno podstawowych, jak i ubocznych. Zależności *pionowe* zachodzą natomiast pomiędzy regułami marketingowymi, a ww. sferą.

Marketing jest zbiorem instrumentów i działań poprzez[2]:

– *charakter systemowy* – oznacza, że nie może on być utożsamiany z pojedynczym instrumentem lub jednostkowym działaniem na rynku. Mogą one występować jako elementy marketingu tworzące wzajemnie powiązaną całość;

– *charakter instrumentalno-czynnościowy* – to co skupia w sobie sama struktura marketingu zawierająca zróżnicowane elementy.

Bardzo duże znaczenie w tym wypadku ma sposób, który będzie kreował i uruchamiał skupione w marketingu instrumenty i działania. Jest on oparty na rynkowych regułach postępowania, to znaczy, że przedsiębiorstwa kierują się rynkową (popytową) orientacją w procesach kształtowania i uruchamiania instrumentów i działań.

Powyższe stwierdzenia jednoznacznie określają, że wszystkie elementy marketingu tworzą wzajemnie powiązaną całość i nie można traktować marketingu jako zbioru pojedynczych, niezależnych instrumentów lub jednostkowych działań na rynku[3].

---

[1] www. republika.pl/storprz.doc, 25.04.2003 r.

[2] T. Kamiński, T. Kochański, *Logistyka i marketing*..., wyd. cyt., s. 21.

[3] Tamże, s. 20.

Badania marketingowe

Podstawą realizacji marketingu jest baczna i rozważna obserwacja rynku, na którym przedsiębiorstwo realizuje swoją misję. Działalność tę prowadzi w oparciu o badania marketingowe, których definicja przedstawia się następująco:

Badania marketingowe, to zbiór technik i zasad systematycznego gromadzenia, zapisywania, analizowania i interpretowania informacji, które ułatwiają podejmowanie decyzji marketingowych[1].

Istota badań marketingowych związana jest z zarządzaniem i otrzymaniem informacji o kliencie i rynku oraz zachodzących tam relacjach w miarę jak realizuje się pozyskiwanie kolejnych klientów.

Badania marketingowe są integralną częścią marketingowego systemu informacyjnego, ukierunkowane głównie na wspieranie systemu podejmowania decyzji marketingowych w organizacji. Inaczej mówiąc, badania marketingowe realizują funkcję, która łączy konsumenta-klienta i otoczenie ze sprzedającymi przez informacje wykorzystywane do[2]:

- identyfikacji potrzeb uczestników rynku,
- określenia możliwości zaspokojenia tych potrzeb,
- realizacji, doskonalenia i oceny działań marketingowych podejmowanych przez podmioty,
- rozumienia marketingu jako procesu gospodarczego.

Do cech badań marketingowych zalicza się:

1. *Systematyczność* – oznacza, że badania powinny być starannie zaprojektowane i zorganizowane jako integralna część systemu informacji marketingowej w przedsiębiorstwie. Dotyczy to zarówno gromadzenia informacji, jak i ich przetwarzania, analizowania i interpretowania.

2. *Obiektywność* – oznacza, że w badaniach stosuje się ogólnie przyjęte standardy i zasady obiektywności wykorzystując metody używane do gromadzenia, analizy i interpretacji danych.

3. *Celowość i użyteczność* – oznacza bezpośrednie odnoszenie się do przygotowania skutecznej strategii marketingowej. Celem tych badań jest zgromadzenie informacji umożliwiających formułowanie alternatywnych rozwiązań przy kształtowaniu struktury marketingu.

4. *Proces* – oznacza, że badania marketingowe dają się opisać w postaci kolejnych etapów, które mają charakter powtarzalny.

W praktyce przedsiębiorstwo, w zależności od potrzeb, realizuje różne rodzaje badań marketingowych. Ze względu na charakter pozyskiwania informacji do podstawowych należy zaliczyć badania ilościowe, eksploracyjne i eksplanacyjne:

---

[1] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny...*, wyd. cyt., s.179.
[2] H. Mruk, *Podstawy Marketingu*, AE, Poznań 1999, s. 57.

Ilościowe

Są to badania o charakterze objaśniającym, oparte na dużych grupach reprezentatywnych, mające na celu poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych i wykorzystujące techniki modelowe oraz metody statystyczne i ekonometryczne.

Jakościowe

Są to badania o charakterze rozpoznawczym, oparte na małych próbach, mające na celu wgląd i zrozumienie danego problemu. W badaniach tych wykorzystuje się techniki projekcyjne oraz z zakresu psychologii i socjologii.

Eksploracyjne

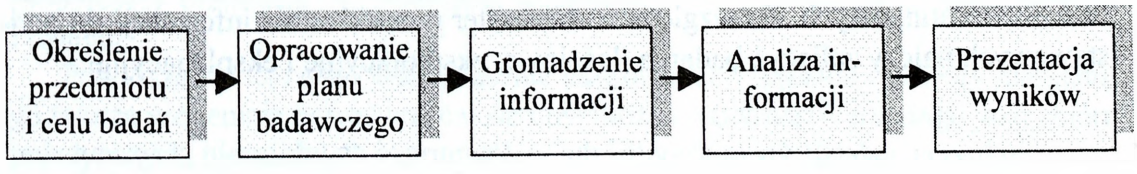
Są to badania, które stanowią pomoc w identyfikacji problemu, hierarchizacji zjawisk, formułowaniu hipotez badawczych, nakreślaniu kierunku dalszych badań. Podstawowym celem badań eksploracyjnych jest wstępne określenie istoty badanej sytuacji lub zjawiska oraz identyfikowanie zakresu informacji, które należy zgromadzić w toku dodatkowych badań. Badania te są najbardziej użyteczne w sytuacji, w której niezbędne jest lepsze zrozumienie istoty określonego zjawiska lub procesu, np. sformułowanie przyczyn spadku sprzedaży produktu oraz sformułowanie możliwych do przyjęcia rozwiązań, np. określenie sposobów przeprowadzenia kampanii promocyjnej.

Eksplanacyjne

Są to badania, które mają ściśle wytyczony cel oraz w miarę dokładnie określony zakres niezbędnych do zebrania informacji w celu zaproponowania konkretnych rozwiązań badanego problemu. Podstawowym celem tych badań jest zasugerowanie decydentom możliwości wyboru najlepszego wariantu rozwiązania problemu w istniejących warunkach. Jak z tego wynika, badania te są szczególnie użyteczne wtedy, gdy istnieją wielowariantowe rozwiązania konkretnych problemów, a dla podjęcia decyzji są niezbędne określone informacje oceniające każdy z wariantów, np. wybór jednego z kilku przygotowanych opakowań produktu. Fakt zazwyczaj jasnego określenia zakresu niezbędnych informacji w badaniach eksplanacyjnych sprawia, że mają one często charakter formalny, a sposób ich prowadzenia musi być bardziej rygorystyczny niż badań eksploracyjnych.

Podstawowe różnice między badaniami eksploracyjnymi a eksplanacyjnymi tkwią w celu badań oraz zakresie gromadzonych informacji.

Badania marketingowe obejmują realizację wielu etapów, następujących po sobie i konkretyzujących działania zmierzające do pozyskania potrzebnych informacji dla realizacji zadań organizacji. Przebieg badań przedstawia rysunek 1.4.



Źródło: Ph. Kotler, *Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999.

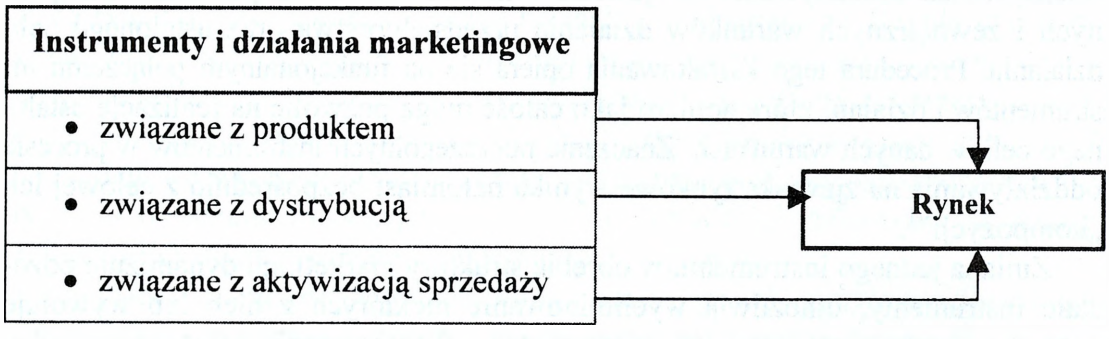
Rys. 1.4. Przebieg badań marketingowych

Wszystkie zjawiska i procesy objęte badaniami ulegają nieustannym zmianom, zatem gromadzenie informacji o nich musi być procesem ciągłym. Wykorzystywanie tych informacji w procesie kształtowania struktury marketingu oznacza, że informacje te powinny być konfrontowane ze sobą. Dopiero bowiem wynik tej konfrontacji daje możliwość wyboru przez przedsiębiorstwo różnych kierunków działania na rynku.

Instrumenty i działania marketingowe

Dopełniającym elementem instrumentalno-czynnościowej sfery marketingu jest sfera instrumentów i działań uruchamianych w procesie oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek. Uruchamianie tych instrumentów i działań jest następstwem ich przygotowania w sferze badawczej. Są one aktywnym elementem instrumentalno-czynnościowej sfery marketingu. Podczas, gdy sfera badawcza dostarcza podstaw do kształtowania zbioru instrumentów i działań na rynku, sfera instrumentów i działań dostarcza narzędzi oddziaływania przedsiębiorstwa na zjawiska rynkowe[1].

Do podstawowych instrumentów i działań zaliczyć należy układy instrumentów i działań zgrupowane w trzy zespoły, które przedstawia rysunek 1.5.



Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 49.

Rys. 1.5. Instrumenty i działania instrumentalno-czynnościowej sfery marketingu

Pierwszy zespół, będący podzbiorem instrumentów i działań marketingu, tworzą *produkt, jego wyposażenie i cena.* Nie ma bowiem na rynku odpowiednio wyposażonego produktu bez ceny i nie ma ceny bez produktu lub usługi. W procesie kształtowania struktury instrumentalno-czynnościowej sfery marketingu produkt przestaje być punktem wyjścia podejmowanych działań, a staje się instrumentem, który wraz z innymi instrumentami jest wykorzystywany w przezwyciężaniu ograniczeń po stronie popytu. Przy opracowywaniu pożądanej struktury marketingu nie jest on rozpatrywany jako rzecz dana, którą trzeba sprzedać, lecz jako rzecz, którą na podstawie informacji pozyskiwanych ze sfery badawczej marketingu trzeba

[1] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny...*, wyd. cyt., s. 47.

odpowiednio uformować, aby aktywnie przyczyniała się do przełamywania oporu płynącego ze strony popytu.

Drugi zespół tworzą *instrumenty i działania związane z dystrybucją produktów,* a przede wszystkim z wyborem kanałów dystrybucji, miejsc i form sprzedaży oraz obsługi nabywców i usług związanych z procesem sprzedaży itp. Celem tych działań jest doprowadzenie produktów z miejsc wytworzenia do miejsc sprzedaży oraz zaprezentowanie ich konsumentom w odpowiedni sposób i w odpowiedniej formie. Są to działania konieczne (tzn. nie mogą być wyeliminowane), umożliwiające wzmocnienie intensywności oddziaływania na zjawiska rynkowe i przyczyniające się do przezwyciężania ograniczeń po stronie popytu.

Trzeci zespół tworzą *instrumenty i działania wspierające dodatkowo procesy sprzedaży produktów*, niezależnie od formy, w jakiej wspieranie to jest dokonywane. Instrumenty te i działania wykraczają poza bierną prezentację i bierną sprzedaż produktów, tworząc działalność określaną mianem *aktywizacji sprzedaży*. Najogólniej biorąc, wspieranie procesów sprzedaży za pomocą tej działalności może polegać na oddziaływaniu bezpośrednio na podaż i pośrednio na popyt lub bezpośrednio na popyt.

Punktem odniesienia przy kształtowaniu struktury marketingu jest pożądana intensywność oddziaływania na zjawiska rynkowe przy uwzględnieniu wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania przedsiębiorstwa oraz ustalonego celu działania. Procedura tego kształtowania opiera się na funkcjonalnym połączeniu instrumentów i działań, które dopiero jako całość mogą pozwolić na realizację ustalonego celu w danych warunkach. Znaczenie poszczególnych instrumentów w procesie oddziaływania na zjawiska rynkowe wynika natomiast bezpośrednio z celowej ich „kompozycji"[1].

Zmiana jednego instrumentu w obrębie struktury marketingu dynamizuje pozostałe instrumenty, umożliwia wyeliminowanie niektórych z nich lub wywołuje potrzebę uruchomienia nowych instrumentów. Występowanie zależności między instrumentami i działaniami marketingu stwarza potrzebę manewrowania środkami. Zdolność do regulowania środków jest ważnym czynnikiem umożliwiającym dostosowywanie się do zmiany warunków działania.

„Kompozycję" instrumentów i działań można uznać za wewnętrznie zintegrowaną, gdy do sprawniejszej realizacji ustalonego celu w danych warunkach nie mogą się już przyczynić ani dalsze zmiany struktury stosowanych instrumentów i działań, ani zmiany ich treści, ani uwzględnianie dodatkowych instrumentów, które nie były dotychczas stosowane. Przy wyborze i tworzeniu zintegrowanej „kompozycji" działań i instrumentów wykorzystywanych w procesie sprzedaży produktów występują zazwyczaj w praktyce pewne ograniczenia i trudności. Trudności te są związane zarówno z warunkami, w jakich instrumenty są stosowane, jak również z samymi instrumentami.

[1] Tamże, s. 51.

Typowymi działaniami organizowanymi w warunkach niepewności są działania w dziedzinie sprzedaży. Niepewność dotycząca zmian warunków działania przenosi się również w sferę procesu decyzyjnego, obejmującego kształtowanie celowej i zintegrowanej struktury marketingu. Zmienność warunków powoduje ponadto, że najlepsza w danych warunkach „kompozycja" (system) działań i instrumentów, przełamująca skutecznie istniejący opór popytu, przestaje być „kompozycją" najlepszą w zmienionych warunkach. Wraz ze zmianą warunków działania struktura marketingu musi się zmieniać.

Reguły marketingowe

W skład marketingu, obok sfery instrumentalno-czynnościowej, zaliczają się także reguły[1] marketingowe, które w niektórych pozycjach literatury określa się jako sferę regulacji marketingu. Funkcjonowanie sfery instrumentalno-czynnościowej wymaga pewnych elementów regulacyjnych, które zapewnią bieżące, adekwatne do potrzeb oddziaływanie marketingu na zjawiska rynkowe. Regulacja ww. sfery następuje za pomocą reguł marketingowych, tworzących regulacyjny element wielowarstwowej struktury marketingu. Literatura tematu podaje, że obydwie wymienione sfery traktowane są jako kategorie i występują nierozłącznie. Oznacza to, że na rynku nie mogą one bez siebie normalnie funkcjonować. Reguły muszą posiadać przedmiot regulacji (sfera instrumentalno-czynnościowa), natomiast sfera instrumentalno-czynnościowa bez regulacji (reguły marketingowe) przestałaby być elementem składowym marketingu. Z samej istoty definicji pojęcia reguły, reguły marketingowe wyrażają systematyczny sposób postępowania przedsiębiorstwa na rynku w dziedzinie zaspokajania i kształtowania potrzeb nabywców za pomocą zintegrowanych instrumentów i działań marketingowych[2].

Regułami marketingowymi określa się zatem, sposób regulowania instrumentów marketingu i działań marketingowych oparty na orientacji rynkowej[3].

Stosowanie marketingu w działalności gospodarczej jest bezpośrednio związane z:
- osiąganiem ustalonych celów działania,
- użytkowaniem określonej wielkości i struktury zasobów,
- funkcjonowaniem przedsiębiorstwa na rynku,
- kierowaniem się przedsiębiorstwa określonym typem orientacji oraz związanymi z nią regułami.

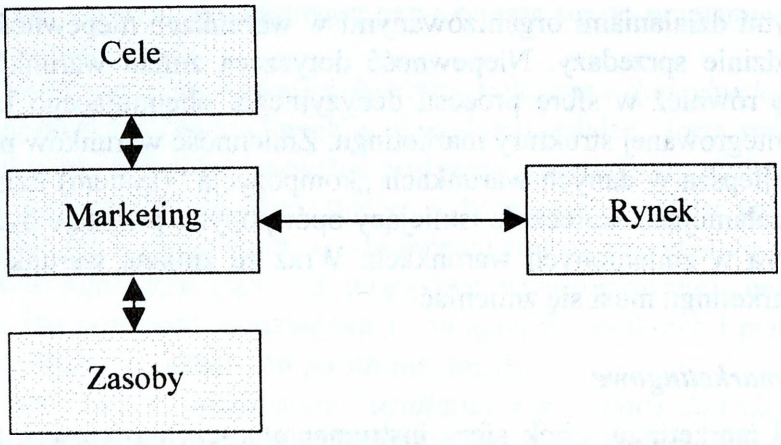
Związek marketingu z celami, zasobami i rynkiem przedstawia rysunek 1.6.

---

[1] Reguła, to ogólnie sformułowana wiadomość podająca, jak się ktoś zachowuje albo ma się zachować w określonych okolicznościach. Czasami niektóre dyrektywy są regułami, T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978, s. 205.

[2] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, wyd. cyt., s. 60.

[3] T. Kamiński, T. Kochański, *Logistyka i marketing*..., wyd. cyt., s. 21.



Źródło: T. Kamiński, T. Kochański, *Logistyka i marketing razem czy osobno*, AON, Warszawa 1999, s. 22.

Rys. 1.6. Marketing a cele, zasoby i rynek

W procesie badania i kształtowania rynku, reguły marketingowe nie przyczyniają się do rozszerzania lub ograniczania zakresu działań marketingowych (badanie popytu, kształtowanie produktu i dystrybucji) oraz instrumentów marketingu (marka produktu, cena, reklama). Stąd wniosek, że w ww. procesie nie wyrażają one jakiegokolwiek użycia instrumentów i działań marketingowych. Mogą one być charakteryzowane za pomocą[1]:

– zakresu działalności gospodarczej, rozpatrywanego w przekroju przedmiotowym i podmiotowym, który może być poddawany sterowaniu za pomocą instrumentów i działań marketingowych oraz na podstawie reguł marketingowych;

– sposobu sterowania tym zakresem działalności gospodarczej za pomocą reguł marketingowych.

Wymienione dwa wymiary analizy pozwalają na uwypuklenie podstawowych cech reguł marketingowych związanych z przedmiotem i sposobem regulowania.

Przedmiotem regulowania za pomocą reguł marketingowych jest kompleks zjawisk, procesów związanych z obsługą rynku. Składają się na to działania i zdarzenia związane z rozpoznawaniem potrzeb nabywców i warunków działania, dotyczących kształtowania produktów, działania mające na celu doprowadzenie produktów do sklepów oraz oferowanie ich nabywcom, jak również działania związane z aktywnym oddziaływaniem na popyt oraz inne zjawiska rynkowe. Tworzy to dwukierunkowy proces przebiegający pomiędzy sferą produkcji a konsumpcji[2].

Aby efektywnie prowadzić obsługę rynku oraz zaspokajać popyt nie należy rozpatrywać oddzielnie poszczególnych dziedzin gospodarczych. Takie samo podejście stosuje się także w sferze regulacji działań. Dlatego reguły marketingowe są przede wszystkim instrumentem regulacji międzygałęziowej. Jednak należy zaznaczyć, że przedmiotem regulowania nie są pełne struktury gałęziowe (produkcja, dystrybucja), lecz selektywnie pojmowane zjawiska i działania gospodarcze

[1] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, wyd. cyt., s. 61.
[2] Tamże, s. 61.

w przekroju międzygałęziowym adekwatne do danego segmentu rynku oraz dla danego produktu czy grupy produktów.

Podmiotowy zakres stosowania reguł marketingowych wynika z przedmiotowego zakresu działań. Reguły marketingowe nie odnoszą się do regulacji działań w granicach funkcjonowania określonych przedsiębiorstw konkretnej branży. Swym zasięgiem obejmują regulowanie działań różnych przedsiębiorstw przynależnych do różnych dziedzin działalności (produkcja, handel, transport). Powyższy fakt równoczesnego regulowania działań różnych przedsiębiorstw powoduje, że są one także instrumentem regulacji wielopodmiotowej. W tym aspekcie reguły marketingowe nie obejmują swym zakresem wszystkich działań przedsiębiorstwa. Przedmiotem sterowania za pomocą ww. reguł są przede wszystkim wzajemne uwarunkowanie działania różnych przedsiębiorstw, związane z tworzeniem sfery instrumentalno-czynnościowej marketingu oraz oddziaływaniem za jej pomocą na procesy zaspokajania aspiracji i potrzeb nabywców. Takie podejście daje dopiero obraz sterowania działaniami w skali i w ramach przedsiębiorstwa. Pozwala to także stwierdzić, że reguły marketingowe absorbując równocześnie działalność wielu przedsiębiorstw są jednocześnie regułami postępowania tych podmiotów, jak i regułami współdziałania między nimi w sferze obsługi rynku.

Należy zaznaczyć, że reguły marketingowe jako kategoria związana z regulowaniem procesu obsługi rynku nie funkcjonują w sposób automatyczny, lecz jako element szerszego systemu regulacji i łączą się z funkcjonowaniem rynku jako podsystemu regulacji, co wskazuje na podstawowe cechy sposobu regulowania działań[1].

Sposób regulowania działań za pomocą reguł marketingowych związany jest z orientacją rynkową (zewnętrzną) przedsiębiorstwa. Orientacja ta oznacza poszukiwanie inspiracji dla regulowania działań w sferze zjawisk zachodzących poza przedsiębiorstwem. Ważniejsze jest to, co odbiorcy finalni chcieliby kupić niż co uczynili lub czynią przedmiotem konsumpcji. Bezpośrednim źródłem inspiracji do regulowania działań za pomocą reguł marketingowych jest kategoria regulacyjna, znajdująca się poza podmiotami gospodarczymi, a nie procesy realne (np. konsumpcja).

Uwzględniając powyższe treści można stwierdzić, że reguły marketingowe wyrażają taki systematyczny sposób postępowania na rynku, który opierając się na znajomości obecnych i przyszłych aspiracji nabywców uruchamia jednocześnie regulację działań w sferze produkcji i wymiany służących zaspokajaniu i kształtowaniu tych aspiracji oraz wywoływaniu dzięki temu pożądanych procesów realnych w sferze konsumpcji lub w sferze innych form zużycia produktów.

Nie należy zapominać, że stosowanie reguł marketingowych wywołuje efekty synergiczne, które powstają w rezultacie celowego integrowania działań z uwzględnieniem współzależności między nimi[2].

---

[1] Tamże, s. 63.

[2] Tamże, s. 65.

1.3. Istota i funkcje logistyki

Termin *logistyka* nie jest pojęciem nowym i sięga dalekiej przeszłości. Korzenie etymologiczne tego pojęcia wywodzą się z języka greckiego, w którym następujące słowa oznaczają:

- *logos* lub *logicos* – liczenie, sztuka liczenia; prawidłowo myślący, rozsądny,
- *logiamos* – obliczanie, rachunek, rozważanie,
- *logistes* – rachmistrz,
- *logisticon* – siła rozumu, rozsądek,
- *logistike* – sztuka liczenia, sztuka kalkulowania,
- *logike* – logika,
- *logisticos* – sprawny w kalkulowaniu i rachowaniu;
- *logo* – myśleć.

Od powyższych słów wywodzą się również pojęcia łacińskie, takie jak: logica, logicus, logistas. W X wieku cesarz bizantyjski Leontos VI pojęcia logos użył w napisanym w języku greckim dziele „Sumaryczne wyłożenie sztuki wojennej", traktując logistykę, jako jedną z najważniejszych, obok strategii i taktyki, nauk wojennych.

Nowożytne źródła literatury wskazują natomiast na francuskie pochodzenie pojęcia logistyka. W języku francuskim następujące słowa oznaczają: logis – mieszkanie, kwatera; loger – kwaterować, zaopatrywać, przygotowywać[1].

Pojęcie logistyki oraz rozwój i zastosowanie koncepcji logistycznych mają na świecie stosunkowo bogaty rodowód i tradycje. Do badań i kształtowania procesów gospodarczych (w sferze dystrybucji towarów) pojęcie to zostało „zapożyczone" z wojskowości i zastosowane po raz pierwszy w literaturze USA pod koniec lat pięćdziesiątych XX wieku[2]. W Europie natomiast pojęciem logistyka w odniesieniu do sfery cywilnej zaczęto posługiwać się od lat siedemdziesiątych. Pojęcie to upowszechniło się w latach dziewięćdziesiątych, szczególnie w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, cechujących się wysoką produktywnością, dużą sprawnością procesów gospodarczych i znaczącym rozwojem procesów zarządzania. W sposób syntetyczny kolejne etapy rozwoju logistyki przedstawia rysunek 1.7.

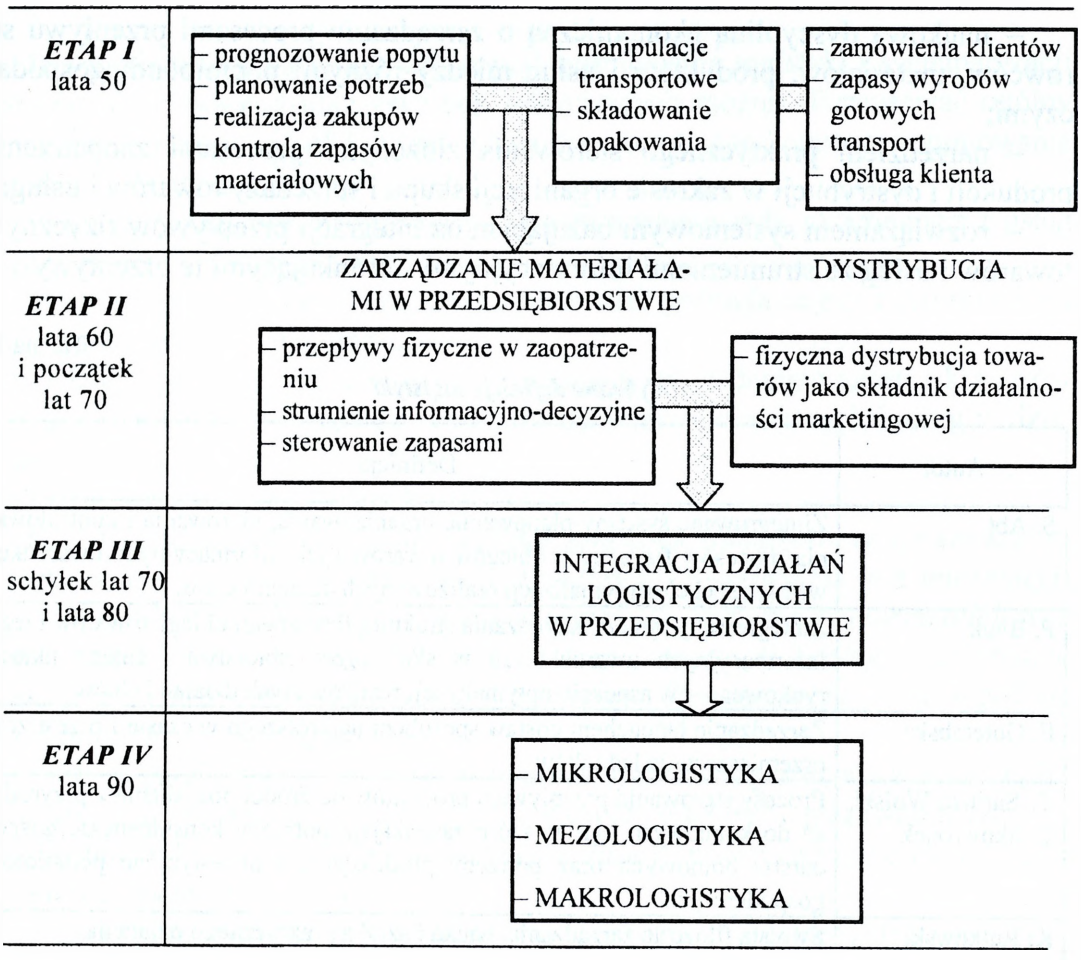
Ewolucyjny rozwój logistyki spowodował jej różne definiowanie, dlatego w literaturze zagranicznej, jak i krajowej nie ma dotychczas powszechnie przyjętej definicji logistyki. Szczegółowe specyfikacje różnorodnych definicji logistyki obejmujące dziesiątki określeń wraz z komentarzami i interpretacją można spotkać w dostępnych publikacjach, które pojawiły się na rynku w latach dziewięćdziesiątych.

Ze względu na dużą różnorodność i odrębność niektórych koncepcji celowe wydaje się, aby dla porównania, przytoczyć przykłady wybranych definicji prezentowanych w literaturze przedmiotu. Zostały one przedstawione w tabeli 1.1.

---

[1] E. Nowak, *Teoria logistyki wojskowej jako dyscypliny (specjalności) wojskowej*, AON, Warszawa 2000.

[2] T. Kamiński, T. Kochański, wyd. cyt., s. 8.



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

Rys. 1.7. Etapy rozwoju logistyki

Wstępna analiza definicji logistyki pozwala na sformułowanie stwierdzenia, że większość autorów definiuje logistykę w trzech aspektach[1]:

1) *funkcjonalnym* – jako ogólny proces zarządzania (kierowania), obejmujący planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie;

2) *przedmiotowym* – jako fizyczne przepływy materiałów, towarów i usług oraz informacji między dostawcami a odbiorcami;

3) *ocenowym* – jako efektywny proces gospodarczy zorientowany na zaspokojenie potrzeb klienta.

Innym ważnym wnioskiem wynikającym z analizy przytoczonych definicji jest stwierdzenie, że logistyka stanowi jednocześnie teorię i praktykę efektywnego gospodarowania opartą na podejściu systemowym (całościowym)[2]. Zgodnie z powyższym logistyka jest:

[1] K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001, s. 35.
[2] Tamże, s. 36.

– naukową dyscypliną ekonomiczną o zarządzaniu procesami przepływu surowców, materiałów, produktów i usług między różnymi podmiotami gospodarczymi;

– narzędziem praktycznego sterowania złożonymi procesami zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji w zakresie organizacji skupu i sprzedaży towarów i usług;

– rozwiązaniem systemowym bazującym na integracji przepływów fizycznych towarów i usług ze strumieniami informacyjnymi warunkującymi te przepływy.

Tabela 1.1

Wybrane definicje logistyki

Autor	Definicja
S. Abt	Zintegrowane systemy planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania procesów fizycznych obiegów towarów i ich informacyjnych uwarunkowań w aspekcie optymalizacji realizowanych działań i celów
P. Blaik	Zintegrowany system zarządzania strukturą fizycznego obiegu towarów i jego informacyjnych uwarunkowań w skali przedsiębiorstwa i całego układu rynkowego – w aspekcie optymalizacji realizowanych działań i celów
E. Gołembska	Zarządzanie łańcuchem dostaw sposobem najkrótszego w czasie i przestrzeni przemieszczania ładunków
Z. Sarjusz-Wolski, C. Skowronek	Procesy sterowania przepływem produktów od źródeł pozyskania z przyrody, aż do końcowych ogniw, które zaspokajają potrzeby konsumenckie gospodarstw domowych oraz potrzeby produkcyjne i inwestycyjne podmiotów gospodarczych
K. Rutkowski	Swoista filozofia zarządzania, nauka i sztuka praktycznego działania
M. Wasylko	Interdyscyplinarna dziedzina nauki, która poprzez badania, prowadzoną politykę formułowane zasady, realizowane funkcje, instrumenty regulacji oraz rozwiązania systemowe tworzy warunki do optymalizacji tych dziedzin gospodarczych, w których realnie funkcjonuje
M. Christopher	Strategiczne zarządzanie zaopatrzeniem, przechowywaniem i transportem materiałów, części oraz gotowych produktów (wraz z odpowiednią dokumentacją) w ramach organizacji oraz poprzez jej kanały marketingowe, zapewniające maksymalizację obecnych i przyszłych zysków oraz najbardziej efektywną realizację zamówień
J. Cooper	Proces strategicznego zarządzania fizycznym przepływem materiałów, surowców, półproduktów, produktów między źródłami ich pochodzenia a punktami finalnej konsumpcji z uwzględnieniem strategii marketingu i dążeniem do wzrostu gospodarczego, efektywności kosztów i zachowania wysokiego poziomu obsługi klienta
H.Ch. Pfohl	Suma wszystkich działań, dzięki którym dokonuje się kształtowanie, sterowanie i kontrola procesów ruchowych i procesów magazynowania w określonej sieci, w taki sposób, aby przestrzeń i czas mogły zostać efektywnie wykorzystane

Źródło: K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001; M. Wasylko, *Logistyka w gospodarce narodowej*, WSzK, Łódź 2000.

W świetle przedstawionych propozycji definiowania logistyki i systematyzacji przyczyn jej powstania oraz tendencji rozwojowych można sformułować ogólny obraz współczesnej logistyki, który tworzą trzy zasadnicze koncepcje pojmowania logistyki. Logistyka to[1]:

1) łańcuchy czasowo-przestrzennego przemieszczania dóbr materialnych i usług między podmiotami gospodarczymi;

2) zintegrowany system zarządzania procesami gospodarczymi i informacjami warunkującymi ich sterowalność;

3) dziedzina wiedzy ekonomicznej, zajmująca się badaniem zasad i kryteriów rządzących procesami fizycznego przemieszczania dóbr materialnych i usług w działalności gospodarczej.

Trafnie istotę logistyki określa definicja[2]:

Logistykę w szerokim rozumieniu traktujemy jako zintegrowany system kształtowania i kontroli procesów fizycznego przepływu towarów oraz ich informacyjnych uwarunkowań, zmierzających do osiągnięcia możliwie najkorzystniejszych relacji między poziomem świadczonych usług (poziomem obsługi odbiorców), a poziomem i strukturą związanych z tym kosztów. System ten może rozciągać się na dowolną liczbę faz i ogniw.

Istotą logistyki jest przepływ dóbr materialnych i usług oraz towarzyszącej im informacji, intensywność strumieni oraz stopień ich ciągłości i niezawodności.

Zgodnie z literaturą tematu podstawowe zasady nowoczesnej koncepcji logistyki można przedstawić następująco[3]:

– niezbędna jest integracja między operacyjnymi, strategicznymi i normatywnymi decyzjami w sferze logistyki oraz tej sfery z całym systemem zarządzania przedsiębiorstwem;

– wszystkie aspekty procesów logistycznych powinny być związane w sposób bezpośredni z innymi sferami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie;

– wszystkie funkcje i czynności logistyczne powinny być zorganizowane w jednostkach organizacyjnych, zlokalizowanych w odpowiednich (na wysokich bądź najwyższych) szczeblach w hierarchii struktury organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie;

– logistyka powinna stanowić podstawowe kryterium i orientację zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem;

– przedsiębiorstwa powinny się troszczyć o ścisłe partnerstwo z innymi uczestnikami łańcucha dostaw (łańcucha logistycznego);

– koncepcja logistyki musi być osadzona w realiach rynku i dostosowana do zmian w otoczeniu;

– realizacja optymalnego poziomu usług i obsługi logistycznej warunkuje osiągnięcie odpowiedniej rentowności i przewagi konkurencyjnej na rynku;

---

[1] C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1995.

[2] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 1995, s. 283.

[3] P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 65.

– przedsiębiorstwa powinny wprowadzić (stosować) kompleksowe i przejrzyste wskaźniki jako podstawy podejmowania decyzji oraz miary efektywności w systemie logistyki;

– dostosowana do wymagań logistyki polityka personalna powinna stanowić istotną przesłankę uzyskiwania właściwych efektów logistycznych.

W rezultacie wszechstronnie wprowadzanego zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie będzie można oczekiwać rezultatów, które będą efektem funkcji, jaką ma do spełnienia logistyka w przedsiębiorstwie[1]:

– poprzez strategię logistyczną – sytuuje przedsiębiorstwo w łańcuchu logistycznym, co korzystnie wpływa na zaopatrzenie i zbyt;

– dzięki marketingowi logistycznemu zapewnia panowanie na rynkach zbytu, a także struktury asortymentowe na właściwym poziomie jakości towarów;

– dzięki łańcuchom logistycznym umożliwia optymalizację przepływów dóbr rzeczowych i towarzyszących im informacji zarówno poprzez odcinkowe, jak i wielokryterialne rachunki optymalizacyjne;

– umożliwia rozwój specjalizacji produkcji, skraca czas wykonania zadań, a także zwiększa elastyczność procesów produkcyjnych i dystrybucyjnych;

– rozszerza zastosowanie strategii zarządzania przepływem strumieni dostaw, mających na celu minimalizację zapasów;

– w ramach eurologistyki uwzględniania rosnącą liczbę powiązań produkcyjnych w układach regionalnych i międzykontynentalnych;

– ułatwia przechodzenie przedsiębiorstw na współpracę z logistycznymi centrami dystrybucji jako przyszłościowymi rozwiązaniami kojarzenia producentów konsumentami.

Z punktu widzenia działalności gospodarczej organizacji, logistyce przypisać można następujące funkcje[2]:

– optymalizacji fizycznego przestrzenno-czasowego przepływu dóbr rzeczowych;

– przemiany dóbr pod względem ilościowym i asortymentowym;

– optymalizacji, gromadzenia i utrzymywania zapasów;

– integracji, która określa dążenie do ciągłego usprawniania stosowanych i rozwijanych metod logistycznych poprzez integrację sprzętu, metod, procedur i wreszcie danych. Funkcja ta poprzez swoją rynkową orientację wychodzi niejako poza strukturę organizacji;

– synchronizacyjno-koordynacyjną, która obejmuje wszystkie działania i sfery organizacji i jest skierowane na potrzeby konsumenta. Rozeznanie tych potrzeb jest naczelnym zadaniem, gdyż warunkuje zbyt posiadanych, nabytych lub wytworzonych produktów;

– informacyjno-decyzyjną, która jest spełniana przez procesy opracowywania i przekazywania zleceń (zamówień), a także wprowadzanie postępu w technologii informatycznej i rozwoju nowych technik (EDI[3], kody kreskowe itp.).

---

[1] S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998, s. 37.

[2] Tamże, s. 28–37.

[3] *Elektronik Data Interchange* – elektroniczna wymiana dokumentacji.

W literaturze tematu wymieniane są także działające współbieżnie trzy funkcje logistyki[1].

Funkcja operacyjna

Wynika ona z potrzeby koordynowania procesów zamówień, transportu i gromadzenia zapasów, przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów działalności logistycznej. Koordynowanie procesu zamówień ma na celu zapewnienie dostępności produktu w oznaczonym czasie i żądanej wielkości.

Funkcja marketingowa

Warunkuje ona podejmowanie decyzji, dotyczącej ilości produktów przemieszczanych w łańcuchu logistycznym. Podstawowym zadaniem działalności marketingowej w odniesieniu do logistyki jest określenie wielkości popytu na produkt logistyczny w jego postaci fizycznej (wielkość, kształt, opakowanie), jak i pieniężnej. Celem tej funkcji w zarządzaniu logistycznym jest maksymalizacja zysków drogą gromadzenia, przetwarzania i emitowani danych źródłowych jako informacji charakteryzujących warunki rynkowe dla stworzenia podstaw podejmowania decyzji dotyczących wielkości oraz struktury produkcji dóbr i usług. W ramach działalności marketingowej tworzy się logistyczny system informacji jako warunek konieczny dla koordynacji działania funkcji operacyjnej i finansowej z marketingową. Do głównych celów tej funkcji zaliczyć należy także zadowolenie klientów.

Funkcja finansowa

Sprowadza się do sterowania i kontroli pieniężnej formy przemieszczania produktu logistycznego. Wynika z konieczności minimalizowania kosztów kapitałowych (w tym zamrożenia kapitału obrotowego). Ponadto zadanie tej funkcji polega na stałej kontroli okresu zwrotu nakładów kapitałowych na inwestycje związane z budową i wyposażeniem punktów obsługi produktów.

1.4. Istota i rodzaje systemów logistycznych

Znaczenie systemów logistycznych w gospodarce rynkowej jest konsekwencją gwałtownie zwiększającego się przepływu strumieni materiałowych i informacyjnych. Podejście systemowe stanowi jeden z podstawowych aspektów nowoczesnej logistyki. Podstawę tego podejścia wyznacza teoria systemów[2], gdzie podstawowy obiekt badań stanowi system[3], który opisuje zmienne – *całość i część* – oraz tworzone między nimi relacje, przy czym[4]:

– całość dominuje, zaś rola części jest drugorzędna,

---

[1] E. Gołembska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa–Poznań 1999, s. 23–29.

[2] L. Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984, s. 33.

[3] System, to zbiór elementów wzajemnie na siebie oddziałujących, który wymienia z otoczeniem materię, energię i informację. W gospodarce stworzony przez człowieka system jest zbiorem ludzi, maszyn i procedur, dzięki którym prowadzona jest działalność przemysłowa, handlowa bądź usługowa, J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997, s. 434.

[4] P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 52.

– integracja stanowi wizerunek wzajemnych powiązań wielu części w jedną całość,

– części uporządkowane w powyższy sposób są nierozerwalną całością, a po dokonaniu zmiany jednej części następuje zmiana pozostałych części,

– rola części jest rozpatrywana w aspekcie celu, do którego dąży całość,

– pozycja części wynika z istoty spełnianej funkcji,

– całość jako określony system lub kompleks reaguje podobnie, jak pojedyncza część,

– wszelkie działania powinno rozpoczynać się od całości jako przesłanki, natomiast części i relacje między nimi powinny stanowić pochodną tych rozwiązań.

W tym podejściu punktem ciężkości jest algorytm określający związki między elementami, ogólną charakterystykę prowadzącą do działań zmierzających do osiągnięcia złożonego celu. Podkreśla się także kompleksowość ujęcia.

Rozpatrywanie logistyki w podejściu systemowym jest możliwe, uzasadnione i celowe, ponieważ jej cechy charakterystyczne odpowiadają właściwością systemu. Określone cele i zadania logistyki determinują podstawowe procesy transformacji w sensie czasowo-przestrzennym, ilościowym i jakościowym w sferze przepływów towarów i informacji, tworząc *zintegrowany podsystem transformacji logistycznych*[1]. Na potrzeby pracy proponuje się przyjąć następującą definicję systemu logistycznego.

System logistyczny można, zatem określić w sposób ogólny jako zbiór elementów logistycznych, których powiązania konkretyzują się poprzez procesy transformacji w układzie czasowo-przestrzennym, ilościowym i jakościowym w sferze przepływu towarów i informacji[2].

Między tymi elementami o specyficznych właściwościach zachodzą ścisłe, skonkretyzowane także w sensie organizacyjnym powiązania.

Powodem, dla którego stworzono system logistyczny, *była konieczność zastąpienia fizycznej dystrybucji towarów usługą logistyczną*[3].

Usługa logistyczna to transportowanie i magazynowanie produktu logistycznego o wielkości postaci, ilości i jakości zgodnej z oczekiwaniami klienta. Warunkiem koniecznym świadczenia usługi logistycznej jest połączenie ogniw produkcji, transportu i magazynowania w jeden łańcuch, którego ogniwa zostaną między sobą połączone dla przepływu fizycznego produktów, obrotu finansowego oraz przepływu informacyjnego[4]. Zatem istotę systemu logistycznego stanowi usługa logistyczna.

Cechą myślenia kategoriami systemowymi w logistyce jest kompleksowy sposób rozpatrywania zagadnień oraz świadomość, że do wyjaśnienia całości nie wy-

---

[1] Tamże, s. 53.

[2] T. Kochański, *Skuteczność systemu logistycznego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2003, nr 2.

[3] E. Gołembska, *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, AE, Poznań 1994, s. 13.

[4] Tamże, s. 32.

starczy objaśnienie jej elementów, lecz musi przy tym nastąpić objaśnienie zależności między nimi[1].

Rozpatrując system logistyczny należy na wstępie w miarę precyzyjnie określić jego *cel*. Zmierzając do jego identyfikacji powinno się mieć na uwadze to, że: *funkcja systemu rozumiana jest jako cel, którego osiągnięciu dany system powinien służyć*[2].

W określaniu celu systemu logistycznego niezbędne jest także bezpośrednie odwołanie się do definicji logistyki, w której eksponuje się dostarczanie właściwych dóbr, w odpowiedniej ilości i jakości, we właściwym czasie, po optymalnym koszcie. Tak więc za punkt wyjścia do sformułowania celu systemu logistycznego należy przyjąć cel logistyki, czyli *minimalizację kosztów fizycznej dystrybucji towarów, stosownie jednak do żądanego poziomu usług, co oznacza nadrzędność świadczonych usług nad maksymalizacją zysku i zwrotem nakładów kapitałowych*[3].

Praktyczne procedury postępowania, w ramach których osiąganie celu wymaga odpowiedzi na pytania: co?, w jakiej kolejności? i kiedy będzie potrzebne?, są konsekwencjami systemowego ujęcia logistyki.

Podstawę rozpatrywania logistyki w ujęciu systemowym stanowi *system* realizujący jej cel zasadniczy. Dokonanie charakterystyki systemu logistycznego jest zagadnieniem bardzo złożonym z uwagi na fakt samej istoty i specyfiki logistyki. Niezbędne jest więc, odniesienie się do podstawowych klasyfikacji systemu logistycznego.

W literaturze tematu można spotkać wiele prób wyodrębnienia i klasyfikacji różnych kategorii systemów logistycznych. Należy jednak podkreślić, że spotykane tam próby klasyfikacji systemów logistycznych mają raczej charakter umowny i otwarty. Dotyczy to zarówno przyjętych kryteriów (ich jednoznaczności), jak i dokonywanej na ich podstawie specyfikacji określonych systemów i podsystemów logistycznych. Brak jest niekiedy pewnych, precyzyjnie oraz jednoznacznie przedstawionych nie tylko samych sformułowań i wyodrębnienia kryteriów klasyfikacji, ale też kompleksowości w podejściu do przedstawiania powyższej problematyki.

Ze względu na problemy, które powstają przy tworzeniu systemu logistycznego istnieje konieczność dokonania rozróżnienia pomiędzy różnymi systemami logistycznymi.

W klasyfikacji systemów logistycznych wyróżniamy kryteria[4]: instytucjonalne, funkcjonalne.

Kryterium instytucjonalne dzieli system według rodzaju i liczby instytucji w nim występujących. Na podstawie tego kryterium, rozpatrywanego w skali ogólnogo-

---

[1] H.Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne*, BL, Poznań 1998, s. 44.

[2] Z. Martyniak, *Organizacji i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Aktywa, Kluczbork 1996, s. 88.

[3] E. Gołembska, *Logistyka jako zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 12.

[4] H.Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, BL, Poznań 2001, s. 13.

spodarczej, można wyodrębnić i scharakteryzować następujące systemy i podsystemy logistyczne[1]:

– system mikrologistyczny, obejmujący wszystkie procesy logistyczne wewnątrz jednostkowych organizacji gospodarczych (system logistyczny przedsiębiorstwa);

– system metalogistyczny, stanowiący integrację podsystemów mikrologistycznych kooperujących przedsiębiorstw (łańcuch logistyczny);

– system mezologistyczny, będący rezultatem pionowej integracji podsystemów metalogistycznych;

– system makrologistyczny, będący wyrazem integracji procesów logistycznych w skali całej gospodarki;

– zewnętrzny system logistyczny (międzysystem), integrujący procesy logistyczne między dostawcami i odbiorcami.

Kryterium funkcjonalne różni systemy od siebie zależnie od rodzaju i liczby funkcji w kreowaniu oraz w realizacji procesów gospodarowania w przedsiębiorstwie. Wykorzystując to kryterium, biorąc po uwagę funkcje pierwotne w przedsiębiorstwie, takie jak: zaopatrzenie, produkcję, sprzedaż, które można traktować jako kompleks zadań przedmiotowo-rzeczowych, można wyodrębnić następujące podstawowe systemy logistyczne[2]:

– zaopatrzenia (logistyka zaopatrzenia),

– produkcji (logistyka produkcji),

– dystrybucji (logistyka dystrybucji).

Na potrzeby pracy zasadne jest przeprowadzenie bardziej szczegółowej charakterystyki podstawowych systemów logistycznych, które realizują całość zadań logistyki.

System zaopatrzenia obejmuje przepływ i dostarczenie surowców, materiałów, części zamiennych od dostawców do magazynów zaopatrzeniowych lub magazynów przyjęcia w przedsiębiorstwie lub bezpośrednio do procesu produkcji w momencie określającym ich wykorzystanie. System ten jest traktowany jako zarządzanie strumieniem dopływu do przedsiębiorstwa, aby zapewnić sprawne zasilanie przedsiębiorstwa we wszystkie materiały niezbędne do prowadzenia ciągłej i rytmicznej działalności. Istotę decyzji w tym systemie stanowią odpowiedzi na pytania: co?, ile?, gdzie?, kiedy? kupić, aby zapewnić maksymalne zabezpieczenie wszelkich potrzeb materiałowych przedsiębiorstwa po minimalnych kosztach logistycznych realizacji rynkowych dostaw zaopatrzeniowych.

System produkcji obejmuje przepływów surowców, materiałów, części zamiennych, półfabrykatów i wyrobów gotowych między magazynami zaopatrzeniowymi i magazynami wyrobów gotowych (magazynami zbytu), aż do końcowych magazynów wyrobów gotowych i zbytu. Najważniejszymi zadaniami tego systemu są sterowanie i regulowanie zapasów produkcji mających wpływ na płynność i efektywność całego procesu produkcyjnego. Wśród zadań systemu produkcji wyróżnić

[1] P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 75.

[2] P. Blaik, *Logistyka*, wyd. cyt., s. 76.

należy także zagwarantowanie ciągłości i odpowiedniej intensywności produkcji pod względem przepływów materiałowych, według wymagań obowiązującej technologii.

System dystrybucji obejmuje przepływy wyrobów gotowych między magazynami zbytu i klientami na rynku zbytu, jak również bezpośrednio z produkcji do klientów lub miejsc finalnej konsumpcji. Celem tego systemu jest dostarczanie klientowi właściwych produktów i towarów we właściwym miejscu i czasie oraz we właściwej ilości i jakości, jednocześnie przy minimalnych kosztach. Wyjątkowa rola systemu dystrybucji wynika z naczelnej zasady współczesnej logistyki, która głosi konieczność skrócenia i przyspieszenia wszelkich działań na tym etapie przy zachowaniu wymaganej jakości obsługi klienta. W tym systemie ważna jest konieczność dostosowania podaży oferowanych towarów i produktów do rynkowego popytu. Wymaga to gromadzenia i dostarczania takiego asortymentu towarów i w takich ilościach, które są najbardziej zbliżone do potrzeb rynku.

W literaturze tematu logistyka zaopatrzenia i logistyka produkcji określana jest wspólnym terminem jako logistyka materiałowa, natomiast logistykę zaopatrzenia i logistykę dystrybucji określa się jako logistykę marketingową.

Powyższym systemom immanentnie towarzyszy „system ekologiczny", w ramach którego realizuje się zagadnienia recyclingu[1] i utylizacji[2] odpadów.

Wykorzystując kryterium funkcjonalne można dokonać charakterystyki i podziału systemów logistycznych ze względu na treść zadań logistycznych na podsystemy[3]:

- transportu,
- kształtowania zapasów,
- gospodarki magazynowej,
- opakowań,
- realizacji zamówień,
- obsługi nabywców.

Należy również zaznaczyć, że z punktu widzenia uzyskiwanych efektów ekonomicznych można przyjąć, iż systemy logistyczne dzielą się na[4]: efektywne i nieefektywne.

Mówiąc o *efektywnych systemach logistycznych*, należy mieć na myśli takie systemy, *które w danych warunkach są skuteczne*.

Skuteczność oznacza, że dany, funkcjonujący system przynosi określone korzyści finansowe wszystkim uczestnikom łańcucha logistycznego. Pozwala na sprawną realizację procesów logistycznych, a w konsekwencji umożliwia uzyska-

---

[1] Recycling, to doprowadzenie zużytych materiałów do stanu pozwalającego na ich ponowne wykorzystanie, W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, WP, Warszawa 1989, s. 432.

[2] Utylizacja, to wykorzystanie odpadowych surowców i produktów procesu przemysłowego, *Leksykon naukowo-techniczny*, WNT, Warszawa 1984, s. 1043.

[3] Tamże, s. 75.

[4] S. Abt, *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*, AE, Poznań 1996, s. 27–34.

nie konkurencyjnej pozycji na danym rynku. Jest to bardzo ważne stwierdzenie, bowiem zadaniem operatorów logistycznych jest nie tylko realizacja procesów w danym systemie logistycznym, lecz także kształtowanie tych procesów. System ten wymaga stałego, czasem codziennego monitoringu, bowiem to gwarantuje jego cechy pozytywne. Pomocne w tym zakresie są doświadczenia kontrolingu, którego znaczenie nie jest jeszcze powszechnie doceniane w praktyce gospodarczej. Niedocenianie tego faktu, traktowanie go jako zbędnego i kosztownego procesu, powoduje w praktyce, że dany podmiot gospodarczy traci nie tylko swoje dochody, lecz także pozycję na rynku. Przeciwstawnym systemem logistycznym jest wymieniony system nieefektywny. Należy przy tym zaznaczyć, że jest to system, który nie zawsze jest przez operatorów logistycznych w krótkim czasie rozpoznawalny.

1.5. Definicja, istota i charakterystyka procesów logistycznych

Dla jasności dalszego postępowania należy uporządkować problematykę opisywaną w piśmiennictwie dotyczącym logistyki i stwierdzić, iż systemy uczestniczące w przestrzenno-czasowej transformacji dóbr są systemami logistycznymi, natomiast dokonujące się w nich procesy – procesami logistycznymi. Wywołują one przepływ i łączą ze sobą systemy przygotowywania i stosowania towarów[1].

Literatura tematu przedstawia wiele definicji procesu logistycznego. Na potrzeby pracy proponuję przyjąć następującą:

Proces to zintegrowany, celowy układ bądź łańcuch czynności, stanowiący zarazem rezultat integracji i strukturalizacji czynności, jak i obiekt zintegrowanego zarządzania[2].

Istotą procesu logistycznego są zatem zadania, które wskazują, gdzie mają się znajdować interesujące elementy procesu, w jakich ilościach mają być w tych miejscach oraz skąd i dokąd mają być przemieszczane. Wykonywanie tych zadań umożliwia przepływ towarów i informacji.

Spośród wielu prób identyfikacji procesów logistycznych, jakie można spotkać w literaturze, najtrafniejsze wydaje się być podejście, które przywiązuje procesy logistyczne do podstawowej funkcji, jaką powinny wypełniać, tj. czasowo przestrzennej transformacji dóbr, które często związane są z funkcją zmiany ilości i gatunku towarów. Takie stanowisko określa ścisłe powiązanie z systemami logistycznymi, które ułatwiają transformację towarów.

Procesy logistyczne realizowane są przede wszystkim przez specjalizujące się w usługach logistycznych przedsiębiorstwa logistyczne. Celem działania tych przedsiębiorstw, mających charakter usługowy, jest pokonanie bariery przestrzennej i czasowej. Procesy logistyczne występują również w obrębie przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych czy usługowych, w których pokonanie przestrzeni i czasu stanowi jedynie zadanie cząstkowe dla potrzeb wypełnienia właściwego

[1] H.Ch. Pfohl, Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania, wyd. cyt.

[2] P. Blaik, *Logistyka*, wyd. cyt., s. 99.

celu gospodarowania. Przez procesy logistyczne zostaje uruchomiony i realizowany przepływ dóbr i towarzyszących im informacji, który łączą systemy wytworzenia i użytkowania. Jest to spowodowane tym, że przepływ towarów między punktem dostawy i punktem odbioru nie odbywa się samoczynnie, lecz wymaga wymiany informacji między oboma punktami. Informacje immanentnie towarzyszą przepływowi towarów, wyprzedzają i wywołują go, towarzyszą mu w sposób objaśniający i następują po nim jako potwierdzenie lub brak potwierdzenia. Uwzględniając rolę informacji, do procesów logistycznych związanych z przepływem towarów należy zaliczyć także procesy powodujące odpowiedni jej przepływ.

Procesy logistyczne są realizowane, choć w różnym zakresie, we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa, tj. zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji oraz gospodarki odpadami i zwrotami.

Procesy zaopatrzenia obejmują dostarczenie materiałów niezbędnych do produkcji przedsiębiorstwa, ich składowanie oraz przemieszczenie do pierwszego stanowiska linii produkcyjnej w momencie określającym ich wykorzystanie.

Procesy produkcyjne obejmują zarządzanie przepływem strumieni materiałowych w procesie produkcyjnym. Dotyczą projektowania kanałów przepływu w procesie wytwórczym, transportu wewnętrznego i zapasów produkcji w toku.

Procesy dystrybucji obejmują przemieszczanie wytworzonych w procesie produkcyjnym materiałów, produktów czy wyrobów gotowych do odbiorców lub miejsc finalnej konsumpcji.

Procesy obsługi zwrotów dotyczą przyjęcia, odbioru i przemieszczania produktów, które po dostarczeniu do klienta nie spełniły jego oczekiwań albo były objęte wadą uniemożliwiającą ich normalne użytkowanie.

Procesy utylizacji koncentrują się na całokształcie działań związanych z gospodarowaniem odpadami. Zadaniem tych procesów jest skuteczne i bezpieczne transportowanie oraz składowanie materiałów odpadowych. Gdy istnieje jeszcze możliwość ponownego wykorzystania odpadów w procesie produkcyjnym, wtedy zakres zadań zwiększa się o zarządzanie przepływem odpadów do miejsc ich przerobu. Przyporządkowanie procesów logistycznych i powodowane przez nie rodzaje transformacji towarów przedstawia rysunek 1.8.

Analizując powyższy rysunek, należy stwierdzić, iż procesy logistyczne są procesami przepływu, polegającymi na fizycznym przemieszczaniu materiałów i produktów oraz na przepływie związanej z nią informacji podczas przemieszczania przez kolejne fazy różnego typu procesów gospodarczych, zorganizowanych, tak aby przepływ był sprawny procesów ekonomicznie uzasadniony[1].

Procesy logistyczne stwarzają możliwości lepszego wykorzystania czasu i przestrzeni. Wynika to z metod wykorzystywanych przez logistykę, a przede wszystkim z metody systemowej.

[1] T. Kamiński, *Logistyka w oddziale gospodarczym*, AON, Warszawa 1996, s. 43.

Transformacja towarów	Procesy logistyczne					
	Magazynowanie	Transport, przeładunek (manipulacje)	Przeładunek (formowanie, rozformowywanie)	Przeładunek (sortowanie)	Pakowanie, znakowanie	Przekazywanie i opracowywanie zamówień
Zmiana czasu	x					
Zmiana przestrzeni		x				
Zmiana ilości			x			
Zmiana gatunku				x		
Zmiana właściwości transportowych, przeładunkowych i magazynowych					x	
Zmiana w logistycznym zdeterminowaniu towaru						x

Przepływ towarów

Przepływ informacji

Źródło: H.Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, BL, Poznań 2001, s. 8.

Rys. 1.8. Procesy logistyczne i powodowana przez nie transformacja towarów

Do podstawowych procesów logistycznych zaliczyć należy: proces transportowy, proces magazynowania. Wymienionym powyżej procesom zawsze towarzyszy proces przepływu informacji.

Proces transportowy

Procesem transportowym nazywa się ciąg skoordynowanych, następujących kolejno (i równolegle) czynności, w wyniku których towar zostanie dostarczony odbiorcy w jak najsprawniejszy sposób[1].

Cechy prawidłowego procesu transportowego to:
- terminowość,
- pewność,
- bezpieczeństwo,
- jednakowa pojemność wszystkich ogniw procesu transportowego,
- krótki czas trwania,
- kompletność,
- zintegrowanie techniczne, eksploatacyjne i organizacyjne,

[1] Z wykładu mjr. dr. Pawła Górskiego pt. „Zarządzanie logistyczne w transporcie".

– koordynacja wewnętrzna,
– elastyczność.

W ramach procesu transportowego realizowane jest:
– zaopatrywanie,
– transport wewnętrzny,
– dystrybucja gotowych produktów.

W zaopatrywaniu zadaniem procesu transportu jest organizacja fizycznego dostarczenia do przedsiębiorstwa pozyskanych, najczęściej z zewnątrz, materiałowych czynników niezbędnych do prowadzenia działalności. W tym etapie trzeba rozstrzygnąć, kto i jakimi środkami transportu mają być przewożone czynniki materiałowe, oraz w jaki sposób najlepiej zorganizować transport?

Transport wewnętrzny jest realizowany wewnątrz przedsiębiorstwa (zakładu) i w magazynie. Do realizacji tego typu transportu wykorzystuje się wszelkie urządzenia i środki transportu zapewniające przeładunek, jak i przemieszczanie (w pionie i poziomie) materiałów i towarów do wymaganych miejsc lub odbiorców.

Podczas dystrybucji gotowych produktów wykorzystuje się środki transportu będące własnością przedsiębiorstwa lub korzysta się z usług wyspecjalizowanych firm spedycyjnych, tak aby w sposób optymalny zapewnić dostępność towarów i produktów w miejscach obsługi klientów lub finalnych odbiorców.

Transport wewnętrzny nie należy rozpatrywać łącznie z dystrybucją, ponieważ powinny one być ze sobą zintegrowane.

Proces transportowy składa się z[1]:
– procesu przewozowego polegającego na załadunku, przewozie, przeładunku i wyładunku;
– spedycji, która poprzedza i kończy proces przewozowy (kompletowanie, magazynowanie przejściowe, organizacja transportu, czynności zdawczo-odbiorcze).

Należy zaznaczyć, że spedycja spełnia funkcję organizatora procesów przemieszczania i ma zasadniczy wpływ na usprawnianie funkcjonowania całego systemu transportowego.

Procesy transportowe praktycznie warunkują sprawność procesów logistycznych. Wysoka jakość działań związanych z realizacją dostaw wskazuje, że właściwy towar dotarł do właściwego miejsca przeznaczenia, we właściwej ilości i w należytym stanie. Transport więc, a ściślej ujmując jakość procesów transportowych, odgrywa kluczową rolę. Dokładność dostawy, wyrażona zgodnością dostarczonego towaru, co do rodzaju i ilości, determinowana jest prawidłowością wykonania procesu transportowego zgodnie z treścią umowy. Decydują o tym zarówno organizatorzy procesu transportowego, jak i jego bezpośredni wykonawcy. Z kolei to, że przesyłka dotrze do miejsca przeznaczenia we właściwym stanie, jest wynikiem dochowania gwarancji jej bezpieczeństwa w trakcie realizacji procesu transportowego.

[1] Tamże.

Należy od razu zauważyć, że nie zawsze pożądane jest minimalizowanie czasu realizacji dostaw – niekiedy celowe jest jego wydłużanie. Dzieje się tak wówczas, gdy proces transportowy zastępuje proces składowania. W takim przypadku środek transportu pełni rolę „magazynu w ruchu".

Z uwagi na to, że łańcuch dostaw może funkcjonować wyłącznie dzięki procesom transportowym, to jakościowe właściwości transportu siłą rzeczy stają się wyznacznikiem logistycznej obsługi dostaw.

Proces magazynowania

Proces ten dotyczy przede wszystkim gospodarki magazynowej i związany jest z podejmowaniem decyzji o stanie zapasów oraz określa parametry, gdzie nastąpi magazynowanie oraz w jaki sposób towar zostanie wprowadzony do magazynu lub z niego wyprowadzony.

Z technologicznego punktu w ramach procesu magazynowania realizuje się[1]:

- przyjęcia,
- przeładunek (sortowanie),
- pakowanie i znakowanie,
- składowanie (właściwe rozmieszczenie i ułożenie zapasów),
- wydawanie towarów,

Procesowi magazynowania nieustannie towarzyszą procesy przemieszczania i manipulacji towarów, które odbywają się podczas ich magazynowania.

Podczas przyjęcia ma miejsce rozładowanie środków transportowych oraz identyfikacja, czyli kontrola jakości i ilości, a także przystosowanie do magazynowania, np. przeładowanie na właściwy pomocniczy środek ładunkowy.

Przez przeładunek należy rozumieć manipulowanie towarami, np. przy odkładaniu ich na regałach, formowaniu lub rozformowaniu towarów, np. leżących na paletach, a także sortowanie towarów podczas kompletacji. Parametry i zjawiska dotyczące przeładunku są zawarte zarówno w zakresie zadań logistycznych związanych z magazynem, jak i w zakresie zadań związanych z transportem, ponieważ procesy przeładunkowe łączą różne procesy magazynowania i transportu. Sprawność przeładunku w znacznym stopniu wpływa na funkcjonowanie i realizację wielu przedsięwzięć. Wykorzystanie w tych procesach licznych urządzeń oraz odpowiednio przygotowanych pracowników przyspiesza prace i pozwala na osiągnięcie większej efektywności oraz zmniejsza koszty logistyczne.

Podczas przeładunku wykorzystuje się środki transportu i manipulacji stosowane w magazynach i na pojazdach, które są istotnym składnikiem infrastruktury procesów logistycznych. Urządzenia te aktywnie wpływają na szybkość przepływu materiałów i wydajność pracy. Do powyższych urządzeń zalicza się:

– dźwignice. Są to urządzenia techniczne służące do przemieszczenia ładunków w pionie i w poziomie, np. suwnice, wyciągarki, dźwigienki;

[1] E. Gołembska, *Kompendium wiedzy...*, wyd. cyt., s. 90.

– przenośniki. Są to środki transportu i manipulacji o ograniczonym zasięgu służące do przemieszczania produktów w pionie i poziomie, a także pod kątem, np. taśmowe, linowe, łańcuchowe, zgarniakowe, kubełkowe itp.;

– wózki i inne pojazdy kołowe, środki transportu wewnętrznego bez napędu i z napędem. Służą do przemieszczania ładunków na bliskie odległości i stosowane są do transportu magazynowego i produkcyjnego (międzywydziałowego);

– manipulatory. Są to urządzenia pracujące samoczynnie. Główną ich część stanowi ramię wyposażone w urządzenie chwytające;

– inne urządzenia magazynowe. Są to różnego rodzaju maszyny, aparaty, instalacje, przyrządy pomiarowe, środki techniczno-organizacyjne itp., służące do składowania zapasów magazynowych, ich ochrony oraz pełnienia funkcji manipulacyjnych magazynu.

Pakowanie i znakowanie towarów odgrywa bardzo ważną rolę w organizacji i technice wielu procesów logistycznych. W przypadku wielu towarów czynności te ułatwiają (niekiedy wręcz umożliwiają) transport, przeładunek, magazynowanie i dystrybucję.

Poprzez pakownie należy rozumieć cały przebieg pakowania. Obejmuje ono całość zabiegów koniecznych do dostarczenia pustych opakowań i pakowanego towaru na stanowisko pakowania, różne stopnie właściwego pakowania, aż do przygotowania opakowanych jednostek do odbioru ze stanowiska pakowania. Pakowaniu powinno towarzyszyć znakowanie lub inaczej mówiąc etykietowanie[1].

Pakowanie rozpoczyna się już podczas przygotowania surowców do zakładu produkcyjnego i determinowane jest, oprócz właściwości naturalnych surowca, przede wszystkim możliwościami technicznymi związanymi z transportem i magazynowaniem. Następnie podczas procesów produkcyjnych stosuje się opakowania mające przede wszystkim ułatwić dostarczanie i manipulację produktami pomiędzy różnymi stanowiskami produkcyjnymi z uwzględnieniem całego procesu technologicznego. Po zakończeniu produkcji następuje zasadniczy proces pakowania mający właśnie na celu umieszczenie towaru we właściwym opakowaniu, przy uwzględnieniu jego funkcji i wielu uwarunkowań przede wszystkim związanych z procesami dystrybucyjnymi do ostatecznego odbiorcy lub miejsca składowania. Należy zauważyć, że współcześnie proces pakowania powinien integrować w sobie wiedzę z zakresu organizacji pracy, towaroznawstwa, marketingu i ekologii.

Dzięki znakowaniu, przede wszystkim na opakowaniu, można umieszczać instrukcje dotyczące głównie sposobu transportu, przeładunku i magazynowania, które ułatwiają przeprowadzenie tych procesów. Brak właściwych oznaczeń dotyczących przeznaczenia ładunku, jego wrażliwości, sposobu obchodzenia się z nim w czasie transportu oraz brak zastosowania odpowiedniego do warunków i wymagań opakowania może doprowadzić do poważnych uszkodzeń lub całkowitej utraty wartości użytkowej lub funkcjonalnej ładunku, a tym samym – wzrostu kosztów logistycznych.

---

[1] H.Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne...*, wyd. cyt., s. 144.

Składowanie (właściwe rozmieszczenie i ułożenie zapasów) ma na celu zabezpieczenie zapasom, w tym także towarom i materiałom, odpowiednich warunków ich przechowywania z uwzględnieniem wymogów bezpieczeństwa, jak i ich fizycznych właściwości.

Podczas wydawania towarów następuje kompletacja, czyli przygotowanie towarów stosownie do złożonych zamówień z uwzględnieniem: sposobu transportu, wybranego środka transportu, możliwości technologiczno-technicznych oraz życzeń klienta.

Poprawna organizacja pracy magazynu i procesu magazynowego powinny zapewnić[1]:

– sprawne przeprowadzenie czynności odbioru i wydania towarów z magazynu;

– właściwe wykorzystanie maszyn, urządzeń magazynowych i przeładunkowych oraz brygad ładunkowych;

– dobre wykorzystanie powierzchni magazynowej i powierzchni składowania przy zapewnieniu sprawności funkcjonalnej magazynu;

– odpowiednią kontrolę jakości towarów w magazynach, dokumentacji i warunków pracy;

– właściwe warunki magazynowania towarów;

– przeprowadzenie odpowiednich zabiegów konserwacyjnych magazynowanych zapasów (szczególnie wyrobów długoterminowego składowania);

– dobry poziom obsługi klientów;

– właściwe kształtowanie kosztów magazynowania i obsługi zapasów.

Podczas procesu magazynowania wykorzystuje się urządzenia infrastruktury magazynowej[2]. Są to:

– urządzenia do składowania – regały, stojaki, wieszaki, szafki magazynowe, podkłady oraz urządzenia specjalne, indywidualnie dostosowane do warunków składowania specyficznych zapasów;

– urządzenia kontrolne i pomiarowe – przyrządy do kontroli warunków przechowywania (np. termometry) oraz ilości i jakości składowanych zapasów (wagi, wskaźniki poziomu cieczy itp.);

– urządzenia klimatyzacyjno-wentylacyjne – urządzenia do ogrzewania, schładzania, osuszania lub nawilżania powietrza w magazynach zamkniętych;

– urządzenia przeciwpożarowe – instalacje alarmowe sterowane lub automatyczne, instalacje gaśnicze (hydranty, urządzenia pianotwórcze, zasłony wodne), osprzęt gaśniczy (gaśnice, koce azbestowe) i inne;

– urządzenia pomocnicze do składowania i manipulacji – np. palety, nadstawki palet, pojemniki, jarzma, urządzenia do mocowania ładunków;

– urządzenia techniczno-organizacyjne – mające zastosowanie zwłaszcza w procesach informacyjnych, kalkulatory, maszyny księgujące i fakturujące, kartoteki, katalogi, indeksy, czujniki kontrolne itp.

---

[1] H.Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne...*, wyd. cyt., s. 90.

[2] Z wykładu ppłk. dr. S. Bartosiewicza pt. „Gospodarka magazynowa".

Dzięki procesowi przepływu informacji odbywa się składanie i opracowywanie zamówień. W procesie tym towar staje się z logistycznie niezdeterminowanego – towarem logistycznie zdeterminowanym. Towar jest tym bardziej logistycznie zdeterminowany, im obszerniejsze i dokładniejsze informacje podano o sposobie jego przepływu.

Procesy informacyjne pełnią funkcje wspomagające dla pozostałych procesów logistycznych. Stanowią przez to niejako „układ nerwowy" logistyki, umożliwiający efektywne zarządzanie oraz sprawne sterowanie wszystkimi procesami logistycznymi w organizacji. Wspomagają one zarówno przepływy rzeczowe, jak i finansowe. W relacjach zewnętrznych procesy informacyjne tworzą połączenia między klientem i dostawcą, a w ujęciu wewnętrznym zespalają wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa, umożliwiając integrację zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Wymiana informacji między nadawcą a odbiorcą jest warunkiem przepływu dóbr między punktem nadania a punktem odbioru. Zaczyna się ona jeszcze przed rozpoczęciem przepływu materialnego. Przepływ towarowy ma zawsze kierunek od nadawcy do odbiorcy, a towarzyszący mu przepływ informacji zawsze przebiega dwukierunkowo.

Procesy informacyjne odgrywają także dużą rolę w identyfikacji, kontroli przepływu i przemieszczaniu towarów. Obecnie zjawisko to polega na automatycznej identyfikacji obiektów na podstawie odczytanej informacji, dokonywanej przy użyciu sprzętu komputerowego przy wykorzystaniu urządzeń elektronicznych (czytników). Identyfikacja tych towarów najczęściej odbywa się na podstawie symbolu numerycznego przedstawionego w postaci kodu kreskowego. Technika ta pozwala między innymi na jednoznaczną charakterystykę przesyłanych towarów. Nierozerwalnie z powyższą techniką automatycznej identyfikacji związana jest elektroniczna wymiana dokumentacji (EDI). Polega ona na bezpapierowej wymianie standardowo sformatowanych dokumentów (faktury, zlecenia zakupu itp.). Przesyłanie danych w ramach EDI odbywa się przez elektroniczne łącza między komputerami, a nie przez wymienne nośniki informacji (dyskietki, taśmy, płyty), dzięki czemu skraca się czas realizacji zamówienia oraz ogranicza się ingerencję człowieka. Informacja, która towarzyszy każdemu zamówieniu i sposób jego realizacji powinny w każdej chwili dostarczać informacji o etapie, w jakim znajduje się jego realizacja.

2. PODSTAWY GOSPODAROWANIA W WOJSKU

2.1. Istota gospodarowania w wojsku

Współcześnie gospodarowanie jest realizowane w wyodrębnionych jednostkach nazywanych podmiotami gospodarczymi. Podstawowe znaczenie społeczno-gospodarcze mają podmioty gospodarcze sfery produkcyjnej – przedsiębiorstwa. W tych podmiotach są tworzone nowe wartości materialne, powstaje produkt społeczny i dochód narodowy. Kryterium oceny ich efektywności działalności jest zysk, zaś motywem jego maksymalizacja. Gospodarowanie w przedsiębiorstwach oraz jego efektywność stanowią przedmiot systematycznych badań i działań usprawniających. Na zapewnienie sprawności gospodarowania w tych podmiotach jest obecnie ukierunkowany całokształt ich działalności.

Ważną rolę społeczno-gospodarczą pełnią też podmioty gospodarcze sfery nieprodukcyjnej, będące instytucjami użyteczności publicznej, do której zalicza się także wojska, a ściślej jednostki wojskowe. Podmioty te, zużytkowując produkty wytworzone w sferze produkcyjnej, realizują usługi na rzecz ludności zwane usługami niematerialnymi. Usługi te zaspokajają istotne potrzeby społeczne. Kryterium oceny działalności tych podmiotów jest zwykle skuteczność, czyli stopień realizacji zadań zapewniających osiągnięcie istotnych celów społecznych. Motywem ich działań jest pełna realizacja ustalonych zadań, a niekiedy także minimalizacja nakładów na ich realizacje. Gospodarowanie w podmiotach sfery nieprodukcyjnej, a zwłaszcza jego sprawność i skuteczność, wymaga również badań i działań usprawniających.

Gospodarowanie w wojsku sprowadza się do gospodarowania w jednej gałęzi sfery nieprodukcyjnej gospodarki narodowej nazywanej obroną narodową. Nie obejmuje ono typowych jednostek sfery produkcyjnej (przedsiębiorstw) organizacyjnie zaliczanych do tej gałęzi.

Znaczenie przedmiotu poznania, tj. gospodarowania w wojsku dla nauki wynika z potrzeby wyjaśnienia mechanizmów gospodarowania:

– całej sferze nieprodukcyjnej, której obrona narodowa jest istotną częścią składową. Zwykle sfera ta nie absorbuje zbytnio potencjału badawczego. Potrzebę tę potęgują zmiany w mechanizmach gospodarowania w sferze produkcyjnej w ramach realizowanej polityki obronnej bezpieczeństwa państwa;

– specyficznej gałęzi tej sfery, jaką jest obrona narodowa. Potrzebę tę potęguje, zarówno dotychczasowe podejście do gospodarowania (znaczny dogmatyzm poznawczy i schematyzm instytucjonalny), jak i wspomniane zmiany w mechanizmach gospodarowania w sferze produkcyjnej;

– podstawowych podmiotach gospodarczych wojska, którymi są jednostki wojskowe. Potrzebę tę wzmacnia rola tych podmiotów, jaką one pełnią zarówno

w gospodarce wojskowej, jak i w całej gospodarce narodowej (powiązania z podstawowymi podmiotami sfery produkcyjnej, a także konsumpcyjnej tej gospodarki).

Aby wyjaśnić istotę[1] gospodarowania w wojsku, należy odpowiedzieć na pytania: Z czego to gospodarowanie wynika? Na czym ono polega? Gdzie występuje i jakie są jego specyficzne cechy?

Potocznie, w powszechnym użyciu, „gospodarowanie" kojarzy się z określoną ludzką działalnością, tj. „dysponowaniem czymś, kierowaniem kimś, decydowaniem o czymś"[2].

Ekonomiści pojęcie gospodarowania odnoszą jedynie do takich określonych ludzkich działań, które związane są z koniecznością dysponowania zasobami (środkami, dobrami i usługami). Ta konieczność wynika z ograniczoności większości zasobów, z ich rzadkości występowania. Zasoby te nie występują, bowiem w takich rozmiarach, aby mogły zaspokoić wszystkie związane z nimi potrzeby. Jedynie niektóre zasoby, np. powietrze, występują w takiej obfitości, że wszystkie związane z nimi potrzeby mogą być w pełni zaspokojone[3].

Zatem z ograniczoności zasobów wynika gospodarowanie. Pogląd taki wyrażają wszyscy ekonomiści – teoretycy zajmujący się tymi zagadnieniami[4].

Oskar Lange charakteryzuje gospodarowanie następująco: *Kiedy środki są rzadkie, niektóre potrzeby muszą pozostać niezaspokojone. Ludzie podejmują decyzje, które przy danej organizacji i instytucjach społecznych – określają, zarówno rozdział rzadkich środków pomiędzy różne osoby, jak i kierunki zastosowań owych rzadkich środków. Innymi słowy, środki podlegają gospodarowaniu*[5].

Podobnie, choć bardziej utylitarnie, definiuje istotę gospodarowania E. Taylor stwierdzając: *Istota gospodarowania leży w tym, że rozporządza się ograniczonymi środkami, a ma się przed sobą wielość celów, do jakich te środki mogą być użyte*[6]. Następnie rozwijając tę myśl zauważa: *Gdy brak możliwości przeznaczenia ograniczonych środków do wielości celów, to nie ma gospodarowania, nie ma gospodarstwa w sensie ekonomicznym, nie ma też punktu wyjścia dla ujęcia prawidłowości ekonomicznych. Gdy istnieje jeden cel, to powstają tylko zagadnienia techniczne najlepszego osiągnięcia danego celu, za pomocą rozporządzalnych środków*[7].

Należy jeszcze zwrócić uwagę na to, że ograniczoność zasobów stanowi zjawisko trwałe, gdyż potrzeby – wytwór norm cywilizacyjnych, m.in. zwyczajów, norm moralnych, jak dotąd zawsze wyprzedzały i chyba nadal będą wyprzedzać możli-

---

[1] Istota oznacza – „to, co jest w czymś zasadnicze, podstawowe", *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1968, s. 240.

[2] Tamże, s. 203.

[3] O. Lange, *Ekonomia polityczna, Dzieła*, t. 3, PWE, Warszawa 1975, s. 159.

[4] Współczesnym określeniem tego poglądu jest określenie ekonomii „nauka badającą, jak ludzie radzą sobie z rzadkością – brakiem nieograniczonej dostępności dóbr, jak rozwiązują dotkliwy problem alokacji ograniczonych zasobów w celu zaspokojenia konkurencyjnych) chęci, aby zaspokoić ich tyle, ile jest w danej sytuacji możliwe, D.R. Kamerschen, K.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ, „Solidarność", Gdańsk 1993.

[5] O. Lange, *Ekonomia polityczna...*, wyd. cyt., s. 5.

[6] E. Taylor, *Historia rozwoju ekonomiki*, t. l, PWN, Poznań 1957, s. 9.

[7] Tamże.

wości ich zaspokojenia, wynikające z aktualnej i potencjalnej dostępności zasobów, możliwości ich pozyskiwania i wykorzystania dla zaspokojenia tych potrzeb. Oznacza to, że gospodarowanie jako działalność ludzka ma również cechę trwałości.

Tak więc można dojść do pierwszego stwierdzenia: gospodarowanie wynika z ograniczoności zasobów i występowania wielu konkurencyjnych celów (potrzeb), do realizacji których zasoby te mogą być wykorzystane. Jest to zjawisko trwałe.

Ograniczoność zasobów i występowanie wielu konkurencyjnych celów, na realizację, których można by te zasoby wykorzystać, wymagają wyboru, zdecydowania się na realizację konkretnych celów, a także zapewnienie warunków, aby te cele zostały osiągnięte.

Frederich Taylor po ukazaniu ograniczoności zasobów i wielości celów, na realizację których mogą być te zasoby zużyte, stwierdza, co następuje: *wtedy zjawia się wybór, występują zagadnienia wartości, kosztów, podziału dochodu społecznego itp.*[1]

Natomiast L. Robbins zauważa: *Gospodarowanie jest świadomym aktem wyboru podmiotu gospodarującego, dotyczącym rozdziału ograniczonych środków między różne, liczne konkurujące ze sobą, a nawet wzajemnie się wykluczające cele*[2].

Również J. Stacewicz rozumie gospodarowanie *jako działalność ludzką polegającą na alokacji względnie ograniczonych środków (zasobów) pomiędzy relatywnie konkurencyjne zastosowania (cele) na podstawie określonych, racjonalnych kryteriów wyboru*[3].

Gospodarowanie to świadome, usystematyzowane działanie ludzkie, działanie podmiotu gospodarującego. Aby je realizować należy znać odpowiedź na pytanie: Jakie elementy w działaniu tym można wyróżnić? Z jakich elementów składa się gospodarowanie?

Logiczna analiza pozwala na wyróżnienie niektórych elementów gospodarowania. W pierwszej kolejności należy dokonać konkretyzacji celów rozumianych utylitarnie, celów najbardziej zasadnych, osiągalnych, a jednocześnie korzystnych. Następnie należy rozpoznać uwarunkowania realizacji tych celów, tj. zdiagnozować pozytywne i negatywne czynniki wpływające na ich osiągnięcie. Rozpoznanie to zwykle rozstrzyga o skuteczności realizacji celów. Kolejno trzeba skojarzyć z projektowanymi (określonymi) celami dysponowane zasoby i sposoby ich zastosowania. Można wówczas wyróżnić skojarzenia wariantowe, charakteryzujące się różną skutecznością i ekonomicznością.

Dopiero po tych przygotowawczych czynnościach można dokonać wyboru celów i sposobów ich realizacji. Wyboru dokonuje się wykorzystując kryteria oparte

---

[1] Tamże.

[2] L. Robbins, *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, McMillan, London 1946, s. 12.

[3] J. Stacewicz, *Ekonomia na rozdrożu*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN. Wrocław–Warszawa–Kraków 1991, s. 8.

na zasadzie gospodarności (lub gospodarczości), która występuje w dwóch wariantach[1], a mianowicie jako:

– *zasada największego efektu* (zasada największej wydajności). Postuluje ona maksymalizację realizacji celu przy posiadanych zasobach;

– *zasada najmniejszego nakładu środków* (zasada oszczędności środków). Postuluje ona minimalizację nakładów dla zapewnienia realizacji ustalonego celu.

Zasadę gospodarności O. Lange charakteryzuje następująco: *Jest to ogólna zasada racjonalnego postępowania, w warunkach kwantyfikacji celu i środków działania. Stwierdza ona, że maksymalny stopień realizacji celu osiąga się postępując w ten sposób, żeby przy danym nakładzie środków otrzymać maksymalny stopień realizacji celu, albo też postępując tak, aby przy danym stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu środków*[2].

Dlatego też gospodarowanie niekiedy bywa określane jako *dążenie do osiągania z posiadanych możliwości najwyższego stopnia realizacji celu*[3], a także dążenie do realizacji ustalonego celu przy najmniejszym wydatkowaniu na jego osiągnięcie nakładów. Oznacza to identyfikowanie gospodarowania ze stosowaniem w działaniu zasady gospodarności.

Gospodarowania nie można ograniczyć do właściwego przygotowania i przeprowadzenia wyboru celów i sposobów ich realizacji, ale należy także zapewnić realizację tych celów z zastosowaniem wybranych sposobów. Dlatego niezbędne są odpowiednie działania stymulacyjne. A. Melich słusznie bowiem zauważa, że w *gospodarowaniu nie można pomijać sił motorycznych, a więc układów pobudzania*[4].

Powyższe rozważania pozwalają syntetycznie sformułować elementy gospodarowania, jako świadomej, usystematyzowanej ludzkiej działalności, jako działania podmiotu gospodarczego. Do tych elementów można zaliczyć[5]:

– sprecyzowanie celów gospodarowania,
– rozpoznanie uwarunkowań realizacji tych celów,
– określenie zasobów i sposobów realizacji celów,
– wybór celów i sposobów ich realizacji,
– dobór sposobów stymulacji działań zmierzających do realizacji celów.

Syntetyzując można stwierdzić, że gospodarowanie polega na wyborze celów i sposobów ich realizacji z wykorzystaniem dysponowanych zasobów oraz na prawidłowym doborze sposobów stymulacji ludzi do realizacji wybranych celów.

Tak rozumiane gospodarowanie stanowi płaszczyznę niemal każdej ludzkiej działalności. Człowiek, który podejmuje określoną działalność produkcyjną lub nieprodukcyjną, wytwarza wyroby, świadczy usługi materialne lub niematerialne.

---

[1] Por. O. Lange, wyd. cyt., s. 384.
[2] Tamże.
[3] G. Gafgen, *Theorie der Wirtschaftpolitik*, [w:] „Kompendiumder Volkswirtschaftslehre", Band 2, Harsg, W. Erlicker, Gottingen 1972, s. 2.
[4] A. Melich, *Podstawy teorii gospodarowania*, PWE, Warszawa 1985, s. 24.
[5] Tamże, s. 25.

Dzięki temu realizuje cele niejako pierwotne (naturalne), nakierowane na zaspokojenie określonych potrzeb społecznych.

Jednocześnie realizując te cele dąży do zapewnienia tejże działalności niezbędnej sprawności, dzięki czemu spełniać będzie cele niejako wtórne (społeczne), gdyż są one nakierowane na maksymalizację celów (zaspakajanie potrzeb społecznych) lub minimalizację nakładów (oszczędność zasobów)[1]. Prowadzi to do sformułowania tezy, że gospodarowanie stanowi płaszczyznę każdej ludzkiej działalności, która wyraża się w efektywnym lub oszczędnym działaniu.

Można zatem dojść do drugiego stwierdzenia, a mianowicie, że gospodarowanie stanowiąc płaszczyznę każdej ludzkiej działalności polega na przygotowaniu wyboru celów i sposobów ich realizacji oraz na doborze środków stymulacji owych realizacji.

Gospodarowanie zasobami prowadzone jest przez różne jednostki zwane podmiotami gospodarczymi. Zalicza się zwykle do nich poszczególne osoby, rodziny, przedsiębiorstwa i organy władzy, a także wojsko i jego jednostki. Można wyróżnić trzy rodzaje zastosowań zasobów: konsumpcję, produkcję, wymianę. Rozmaite zastosowanie zasobów prowadzi do podziału podmiotów gospodarczych odpowiednio na konsumentów i producentów. Należy zauważyć, że wyróżnienia te nie są ostre. Podmioty gospodarcze bywają często jednocześnie konsumentami i producentami, a współcześnie prawie wszystkie biorą udział w wymianie[2].

Podmioty gospodarcze są różnie systematyzowane. Dla założonych celów poznawczych najbardziej przydatne wydają się następujące układy systematyzujące według:[3] celów wyboru, kryteriów wyboru, szczebla gospodarowania.

Cele wyboru (decyzji), którymi kierują się podmioty gospodarcze, prowadzą do wyróżnienia[4]:

– gospodarstw domowych – celem, któremu służy wybór tych podmiotów jest konsumpcja – bezpośrednie zaspokojenie potrzeb;

– przedsiębiorstw – celem, któremu służy wybór tych podmiotów jest wytwarzanie dóbr lub świadczenie usług dla osiągnięcia zysku. Przedsiębiorstwa przybierają wtedy formy – w ramach sektora publicznego – państwowe, komunalne, spółki kapitałowe; indywidualne w ramach sektora prywatnego – spółdzielcze, spółki kapitałowe, spółki osobowe;

– instytucji użyteczności publicznej – wybór w tych podmiotach służy realizacji pewnych celów społecznych, a mianowicie tzw. konsumpcji zbiorowej. Do tych podmiotów zalicza się szkoły, szpitale, muzea, biblioteki publiczne, a także jednostki wojskowe.

Powyższy podział pozwala jednocześnie zaliczyć każdy podmiot gospodarczy do właściwej grupy. Kryteria wyboru, którymi kierują się podmioty gospodarcze pozwalają wyróżnić:

---

[1] Tamże, s. 7.

[2] O. Lange, *Ekonomia polityczna...*, wyd. cyt., s. 169 i 170.

[3] Tamże, s. 169–173; A. Melich, *Podstawy teorii gospodarowania*, wyd. cyt., s. 28–32.

[4] O. Lange, wyd. cyt., s. 170.

1. Kierujące się w wyborze kryterium zysku. Dla tych podmiotów zysk stanowi motyw działania, gdyż ich funkcjonowanie oparte jest na zasadzie samofinansowania, która wszelkie koszty (bieżące i rozwojowe) warunkuje dochodami (przychodami) ze sprzedaży. Aby zysk był dostatecznym motorem racjonalności w działaniach tych podmiotów powinna być konsekwentnie stosowana zasada samofinansowania.

2. Kierujące się w wyborze kryterium ogólnej sprawności. Dla tych podmiotów motywem działania powinna być sprawność, którą wyrażają skuteczność i ekonomiczność.

Skuteczność oznacza stopień osiągnięcia celu lub stopień realizacji zadań zapewniających osiągnięcie tego celu, których spełnienie jest ze względów społecznych niezbędne. Ekonomiczność natomiast oznacza stosunek realizowanego celu, czy zadań do poniesionych na ich osiągnięcie nakładów. Do grupy tej zaliczamy podmioty gospodarujące, realizujące usługi niematerialne traktowane jako działalność nieprodukcyjna w gospodarce narodowej. Na przykład są to: szkoły, szpitale, ośrodki kultury, a także jednostki wojskowe. W aktualnych rozważaniach normatywnych są one jednostkami budżetowymi. Według kryterium szczebla gospodarowania wyróżnia się[1]:

– podmioty gospodarcze w mikroekonomice – gospodarują one na szczeblu wykonawczym. Zaliczamy do nich gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, instytucje użyteczności publicznej (jednostki budżetowe);

– podmioty gospodarcze w mezoekonomice – gospodarują one na szczeblu pośrednim sterująco-wykonawczym. Do tych podmiotów można zaliczyć, m.in. zgrupowania przedsiębiorstw (np. zgrupowanie holdingowe spółek kapitałowych), jednostki nadrzędne (bezpośrednie) instytucji użyteczności publicznej;

– podmioty gospodarcze w makroekonomice – gospodarują one na szczeblu sterującym całością lub częścią gospodarki narodowej. W podstawowych obszarach działalności gospodarowanie to ma postać pośrednią polegającą na stwarzaniu warunków ogólnej racjonalności w gospodarce narodowej, nazywanej interwencjonizmem państwowym.

Z powyższych rozważań wynika trzecie stwierdzenie, tj. gospodarowanie występuje w różnych podmiotach gospodarczych, które można rozmaicie usystematyzować. Na szczególną uwagę zasługują ich systematyki według celów i kryteriów wyboru oraz szczebla gospodarowania.

Specyficzne cechy gospodarowania w wojsku można analizować we wszystkich wątkach dotychczas prowadzonych rozważań. W pierwszej kolejności należałoby podjąć problem ograniczoności zasobów i wielości celów gospodarowania w wojsku. Zasoby wykorzystywane w wojsku występują w postaci:

– *rzeczowej* (naturalnej) – służą do zaspokajania potrzeb w sposób bezpośredni;

– *pieniężnej* (finansowej) – służą do zaspokajania potrzeb w sposób pośredni (zakup zasobów rzeczowych) i bezpośredni (realizacja wydatków osobowych);

[1] A. Melich, *Podstawy teorii...*, wyd. cyt., s. 28.

– *potencjału ludzkiego* – służą do zaspokajania potrzeb bieżących i potencjalnych (nabycia uzdolnień do ich wykorzystania w przyszłości).

Znaczenie ograniczoności zasobów w wojsku różnicuje się w zależności od rodzaju i źródeł ich pochodzenia. Na przykład, większe znaczenie ograniczoności dotyczy zasobów rzeczowych produkowanych za granicą (np. podstawowe uzbrojenie) niż w kraju, zasobów pieniężnych pochodzących z budżetu niż wygospodarowanych w ramach działalności pozabudżetowej (ubocznej) i zasobów stanowiących potencjał ludzki kadry zawodowej niż żołnierzy służby zasadniczej.

Znaczenie ograniczoności zasobów w wojsku zależy także od intensywności ich wykorzystywania (stosowania). Dlatego też inaczej ich ograniczoności należy oceniać w czasie pokoju i w czasie wojny, inaczej w czasie realizacji zajęć garnizonowych i inaczej w czasie zajęć poligonowych.

Cele gospodarowania w wojsku mają również swoją specyfikę. Są one różne i zależą od[1]:

– czasu funkcjonowania gospodarki. Wyróżniamy tu cele w czasie: pokoju, mobilizacji i wojny;

– charakteru potrzeb gospodarki. Wyróżniamy tu cele: rozwojowe sił zbrojnych, wegetatywne (bieżące) sił zbrojnych;

– charakteru działań wojennych. Wyróżniamy tu cele: szkoleniowe, związane z tworzeniem zdolności i gotowości bojowej wojska, kształtowaniem stanu moralnego, zabezpieczeniem sił zbrojnych w zasoby osobowe i materialne;

– rodzaju zaopatrzenia wojska. Wyróżniamy tu cele zaopatrzenia w sferze logistyki i zaopatrzenie finansowe.

Powyższa systematyka celów gospodarowania pozwala uzmysłowić sobie nie tylko ich wielość i różnorodność, ale także i specyfikę.

Należy także podjąć problem przygotowania i przeprowadzenia wyboru celów i sposobów ich realizacji oraz doboru środków stymulujących te realizacje w wojsku.

Wymaga to uwzględnienia charakterystycznych warunków gospodarowania, a w szczególności:

– ścisłego związku działań w czasie pokoju z przyszłymi, docelowymi działaniami w czasie wojny;

– znacznego uniformizmu rzeczowego, wyrażonego w wyposażeniu technicznym i materiałowym oraz także czynnościowego, wyrażonego w szczegółowych przepisach i regulaminach;

– znacznego schematyzmu układów organizacyjnych połączonego z wysokim stopniem centralizacji wyboru;

– konieczności ochrony informacji, wyrażonej m.in. tajemnicą wojskową i służbową.

Natomiast w doborze środków stymulacji realizacji celów poczesne miejsce zajmuje dyscyplina służbowa, wyrażająca się w powszechnym odczuciu konieczności bezwzględnej realizacji otrzymanych rozkazów.

---

[1] M. Koch, *Gospodarka wojskowa*, Wyd. MON, Warszawa 1987, s. 10.

Należałoby także podjąć problem podmiotów gospodarujących w wojsku. Na wstępie trzeba zauważyć, że podmioty te należą do instytucji użyteczności publicznej, gdyż realizują cele społeczne, tj. zaspokajają potrzeby wyrażające się możliwością spokojnej pracy i życia wszystkich ludzi.

Stosowane przez podmioty gospodarcze w wojsku kryteria wyboru mają postać sprawnościową. Ocenia się w nich skuteczność i ekonomiczność celów – sposobów ich realizacji. Jedynie w działalności ubocznej[1] tych podmiotów kryterium wyboru jest zysk.

Podmioty gospodarcze w wojsku są usytuowane hierarchicznie. W czasie pokoju można je podzielić na podmioty gospodarujące w:

– mikroekonomice – zaliczymy do nich jednostki wojskowe,

– mezoekonomice – zaliczymy do nich związki taktyczne, okręgi wojskowe i rodzaje sił zbrojnych,

– makroekonomice – zaliczymy do nich Ministerstwo Obrony Narodowej i jego wyspecjalizowane organy.

W czasie wojny natomiast obok ww. podmiotów gospodarczych, które obsługują od chwili wprowadzenia mobilizacji tzw. wojska z obszaru kraju, pojawia się mutacja tych podmiotów, uwzględniająca m.in. potrzeby mobilizacyjne oraz obsługę wojsk operacyjnych w czasie działań bojowych.

W świetle powyższych dociekań, można stwierdzić, że:

1. Gospodarowanie w wojsku wynika także z ograniczoności zasobów, które są funkcją specyficznych ich rodzajów, źródeł pochodzenia i intensywności wykorzystania oraz wielu celów zależnych od czasu funkcjonowania tej gospodarki, charakteru jej potrzeb, działań wojskowych i rodzaju zaopatrzenia.

2. Gospodarowanie w wojsku stanowi płaszczyznę działalności niemal każdego żołnierza i pracownika wojska i polega na przygotowaniu i przeprowadzeniu wyboru celów i sposobów ich realizacji z uwzględnieniem charakterystycznych warunków gospodarowania w czasie pokoju i wojny oraz doborze środków stymulacji do ich realizacji z pełnym wykorzystaniem „dyscypliny służbowej".

3. Gospodarowanie w wojsku jest realizowane w różnych podmiotach gospodarczych zaliczanych do instytucji użyteczności publicznej, które wykorzystują głównie kryteria sprawnościowe wyrażające się skutecznością i ekonomicznością. Podmioty gospodarcze w wojsku są usytuowane hierarchicznie i gospodarują w mikroekonomice (jednostki wojskowe), mezoekonomice (związki użyteczne, okręgi wojskowe, rodzaje sił zbrojnych) oraz makroekonomice (Ministerstwo Obrony Narodowej).

---

[1] Za działalność uboczną realizowaną w jednostkach wojskowych uznaje się w niniejszych dociekaniach tę działalność, która nie ma bezpośredniego związku z działalnością podstawową tych jednostek. Działalność ta ma zwykle własne formy organizacyjno-finansowe. Wyróżnia się wśród nich zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze i środki specjalne. Działalność ta w odróżnieniu od działalności podstawowej jednostek wojskowych, zwanej działalnością budżetową, bywa nazywana działalnością pozabudżetową.

2.2. Imperatywy gospodarowania w wojsku

Gospodarowanie w wojsku wymaga przestrzegania określonych imperatywów, zwanych imperatywami gospodarowania. Imperatywy[1] te wymagają scharakteryzowania zarówno w ujęciu ogólnym, jak i szczegółowym.

Nieodpartą koniecznością gospodarowania w wojsku są określone zasady bądź reguły i normy postępowania[2], bezwzględnie obwiązujące w działaniu. Ogólnie imperatywami gospodarowania będziemy nazywali bezwzględnie obowiązujące w danym czasie reguły i normy postępowania w gospodarowaniu w wojsku.

U podstaw budowy imperatywów gospodarowania znajduje się racjonalność, czyli cecha świadomego działania, polegająca na dostosowaniu zasobów (środków) do zamierzonego celu, jak też do warunków jego realizacji za pomocą czynności poznawczych i rozumowania.

Należy jednak zauważyć, że poznanie, na którym opieramy następnie rozumowanie, może być albo poznaniem prawdy obiektywnej, czyli istniejącej rzeczywistości, tj. istniejących rzeczywiście zasobów, warunków, związków między nimi, albo poznaniem wiedzy o tej rzeczywistości uznawanej za prawdę obiektywną, wiedzy dostępnej w określonej formie. O. Lange to pierwsze poznanie i wykorzystanie w rozumowaniu nazywa racjonalnością rzeczową, a to drugie racjonalnością metodologiczną[3].

Powyższe rozróżnianie ma duże znaczenie w działalności praktycznej, zwłaszcza w działalności realizowanej w układach wieloszczeblowego gospodarowania, które są charakterystyczne dla wojska. Dlatego też gospodarowanie realizowane na wyższych szczeblach hierarchii w wojsku, mimo respektowania racjonalności metodologicznej, nie zawsze spełnia racjonalność rzeczową.

W konstrukcji imperatywów gospodarowania można wyróżnić[4]:

- wskazanie celu,
- wskazanie sposobu postępowania,
- odniesienie się do występujących warunków.

W opisie poszczególnych imperatywów gospodarowania nie zawsze wszystkie elementy muszą być wyeksponowane. Mogą być one domniemane. Oczywiste imperatywy mogą przybrać postać wskazania, zalecenia lub nakazu. Imperatywy gospodarowania w wojsku można wyrazić w ujęciu:

- ogólnym – dotyczą one wówczas każdego gospodarowania w wojsku,
- szczególnym – dotyczą one wówczas gospodarowania w jednostce wojskowej, uwzględniając także realizacje poszczególnych celów tej jednostki i/lub wykorzystanie poszczególnych rodzajów zasobów.

---

[1] Słowo imperatyw kojarzy się z nakazem, regułą moralną, przykazaniem, z czymś, co stanowi nieodpartą konieczność, *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1968, s. 233.

[2] Prakseologia takie zasady i normy postępowania nazywa dyrektywami praktycznymi – „wypowiedzi zalecające działania" prowadzące do pewnego stanu przyszłego, mogącego być czyimś celem, K. Leniewicz, *Dyrektywy praktyczne. Konstrukcja i uzasadnienia*, PWN, Warszawa 1971, s. 9.

[3] O. Lange, *Ekonomia polityczna...*, wyd. cyt., s. 375.

[4] K. Leniewicz, *Dyrektywy praktyczne...*, wyd. cyt., s. 13.

Imperatywem wyrażonym *w ujęciu ogólnym* mającym powszechne zastosowanie w gospodarowaniu w wojsku jest zasada gospodarności, która, jak już wspomniano, stwierdza, że maksymalny stopień realizacji celu osiąga się postępując tak: aby przy danym nakładzie środków otrzymać maksymalny stopień realizacji celu, albo przy danym stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu środków[1].

Również ogólne ujęcie mają następujące imperatywy gospodarowania[2]:

– najskuteczniejsze zaspokajanie potrzeb przy użyciu najlepszych nakładów sił i środków;

– dokonanie wyboru środków najskuteczniej zaspokajających w danych warunkach określone potrzeby;

– dokonywanie wyboru potrzeb, czyli ustalenie ich hierarchii lub też oznaczenie stopnia możliwości ich zaspokojenia za pomocą rozporządzalnych w danych warunkach sił i środków;

– zharmonizowanie posiadanych sił i środków ze skalą zróżnicowanych potrzeb ludności.

Imperatywy gospodarowania w wojsku wyrażone w ujęciu ogólnym powinny sprowadzić do najkorzystniejszych (optymalnych) działań dotyczących gospodarowania w danych warunkach, ukierunkowanych na:

– realizowanie określonych celów w danym stopniu (zaspokajanie określonych potrzeb) przy najmniejszym zużyciu środków, m.in. przez taki ich dobór, który najskuteczniej zapewnia realizację danych celów, przez zharmonizowanie dysponowanych środków ze skalą różnorodnych celów. Ten kierunek znajduje powszechne zastosowanie w gospodarowaniu w wojsku z uwagi na charakter realizowanych celów w działalności podstawowej wojska i sposób zasilania tej działalności. Zmierza on do oszczędzania i nie marnotrawienia ich środków,

– realizowanie określonych celów w stopniu maksymalnym (zaspokajanie potencjalnych potrzeb) przy dużym zużyciu środków, m.in. przez dobór celów, które można najskuteczniej zrealizować dysponowanymi środkami, przez zharmonizowanie potencjalnych celów ze stanem różnorodnych środków. Ten kierunek ma ograniczone zastosowanie w gospodarowaniu w wojsku z uwagi na charakter realizowanych celów w działalności podstawowej wojska i sposób zasilania tej działalności. Może on jednak mieć istotne zastopowanie w działalności ubocznej w wojsku. Zmierza on wówczas do wzrostu rozmiarów i jakości wyników użytecznych tej działalności.

Imperatywy gospodarowania w wojsku wyrażone *w ujęciu szczególnym* zwykle przyjmują postać:

– przepisu regulującego sposób postępowania zapewniający racjonalność,

– normy lub normatywu regulującego poziom zaopatrzenia, zużycia i wydatkowana, zapewniający racjonalność.

Przepisy regulujące sposób postępowania można usystematyzować według:

- *zwartości postanowień*:

---

[1] O. Lange, wyd. cyt., s. 384.

[2] B. Siwoń, *Kontrola gospodarcza kosztów działalności*, PWN, Warszawa 1983, s. 11 i 12.

– ścisłe, precyzyjne postępowanie w danej dziedzinie, np. dotyczące odbioru ilościowego i jakościowego materiałów pędnych i smarów, wydawania żołnierzom sortów mundurowych,

– ogólne, małoprecyzyjne postępowanie, np. dotyczące dbania o mienie wojskowe, nadzoru nad wydatkowaniem środków pieniężnych;

• *rygorystyczności postanowień*:

– bezwzględnie obowiązujące, pod rygorami karnymi, np. dotyczące wydatków w ramach dysponowanych środków budżetowych;

– obowiązujące, np. dotyczące nadzoru nad dysponowanym majątkiem;

• *obszaru obowiązywania*:

– obowiązujące wszystkie służby, np. dotyczące wydatkowania funduszów pieniężnych;

– obowiązujące poszczególne służby, np. dotyczące zużycia materiałów pędnych i smarów.

Normy oraz normatywy regulujące poziom zaopatrzenia zużycia i wydatkowania można usystematyzować według:

• *formy wyrażania*:

– rzeczowe – ujmujące poziom zaopatrzenia i zużycia w postaci naturalnej i we właściwych jednostkach, np. zużycie paliw płynnych na 100 km jazdy danym pojazdem,

– finansowe – ujmujące poziom zaopatrzenia i wydatków w postaci pieniężnej, np. normatywny koszt dziennego wyżywienia i żołnierza służby zasadniczej, limit wydatków jednostki wojskowej na cele remontowe;

• *rygorów obowiązywania*:

– obowiązujące – przewidywane do ścisłego przestrzegania w jednostce wojskowej, np. łączny limit środków budżetowych jednostki wojskowej,

– orientacyjne – przewidywane do wykorzystywania w działalności jednostki wojskowej, np. czas eksploatacji określonego sprzętu technicznego;

• *według obszaru obowiązywania*:

– obowiązujące wszystkie służby, np. paragrafy wydatków budżetowych,

– obowiązujące poszczególne służby, np. normatyw składowania poszczególnych asortymentów żywności.

Przedstawiona systematyka pozwala na lepsze poznanie procesów funkcjonowania imperatywów gospodarowania wyrażonych w postaci norm i normatywów. Zarówno przepisy, jak i normy oraz normatywy stanowiące ujęcie szczególne imperatywów gospodarowania opierają się na racjonalności metodologicznej, tj. na poznaniu wiedzy o rzeczywistości uznawanej za prawdę obiektywną. Dlatego te imperatywy charakteryzują się i będą charakteryzować pewną względnością w działaniu, która wymaga ich periodycznej oceny i aktualizacji.

Konstrukcji imperatywów gospodarowania w wojsku mogą przyświecać różne koncepcje albo modele myślowe racjonalności. Wyróżnić tu można dwa modele myślowe[1].

Pierwszym modelem myślowym jest *model „ograniczeń"*, który postuluje zapewnienie racjonalności przez oszczędne wykorzystywanie dysponowanych zasobów, przy czym za najlepszy sposób oszczędzania uważa się ograniczenie zużycia tych zasobów, ścisłe precyzowanie możliwości ich wykorzystywania i stosowanie wszechstronnej kontroli. Na tej koncepcji myślowej mogą być zbudowane przepisy regulujące gospodarowanie w wojsku.

Model myślowy „ograniczeń" jest charakterystyczny dla gospodarowania w wojsku, jako realizacji usług niematerialnych wobec społeczeństwa. Ten model myślowy dotyczy całej sfery działalności – nieprodukcyjnej gospodarki narodowej.

Koncepcja myślowa „ograniczeń" wykazuje jednak pewne niedostatki wynikające:

– po pierwsze, ze względnego poziomu dysponowanych wiadomości (wiedzy), precyzujących normatywne ograniczenia (trudno przewidzieć wszelkie zjawiska gospodarcze, jakie wystąpią i będą wymagały wyboru; wiedza o rzeczywistości może odbiegać od obiektywnej rzeczywistości w danym czasie);

– po drugie, ze „sztywności normatywnych ograniczeń" i niekiedy ich jednostronności, gdy tymczasem zjawiska gospodarcze są elastyczne i wielostronne.

Powyższe niedostatki koncepcji myślowej „ograniczeń" prowadzą często do niegospodarności lub wręcz marnotrawstwa, co stanowi zaprzeczenie racjonalności gospodarowania. Ze względu na funkcje wojska omawiany model myślowy powinien być w pełni realizowalny niewątpliwie w czasie wojny.

Drugi model myślowy jest modelem „wyboru", który postuluje zapewnienie racjonalności gospodarowania w wojsku w wyniku wariantowych analiz możliwości realizacji danego celu i wyboru rozwiązania najbardziej pożądanego z punktu widzenia oszczędności dysponowanych zasobów lub maksymalizacji realizacji danego celu. Ten model myślowy opiera się na systemowym traktowaniu racjonalności w gospodarowaniu w wojsku. Zaczyna on sobie torować drogę w praktyce gospodarowania. Pojawiają się pierwsze rozwiązania normatywne z tego zakresu.

Model myślowy „wyboru" będzie wymagać odmiennego podejścia do koncepcji imperatywów gospodarowania w wojsku. Następować powinno przesuwanie akcentu z imperatywów wyrażanych w ujęciu szczególnym na imperatywy w ujęciu ogólnym, a także w imperatywach wyrażanych w ujęciu szczególnym, z przepisów oraz norm i normatywów bezwzględnie obowiązujących na obowiązujące lub zalecane, z norm i normatywów w postaci rzeczowej na wyrażane w postaci wartościowej (finansowej).

---

[1] S. Galicki, *Problemy efektywności gospodarowania w oddziale gospodarczym*, „Myśl Wojskowa" 1985, nr 6, s. 67–71.

2.3. Wojskowy system gospodarowania

Ogólnie przez system rozumie się *zbiór jednostek tworzących jakąś całość organizacyjną służących jednemu celowi*[1]. Takie ogólne określenie systemu znajduje wyraz w licznych definicjach formułowanych przez reprezentantów poszczególnych dyscyplin naukowych i różnych ich dziedzin.

W związku z tym na szczególną uwagę zasługują definicje S. Mynarskiego, A. Roguckiego i R. Ackoffa.

S. Mynarski systemem nazywa: (...) *celowo określony zbiór elementów oraz relacji zachodzących między tymi elementami i między ich własnościami. Własnościami są cechy poszczególnych obiektów, relacjami zaś stosunki wiążące poszczególne części z całością. Dzięki relacjom całość ma właściwości, których nie wykazują jej części, dlatego też systemy rozpatruje się zawsze według ich właściwości*[2].

A. Rogucki pod pojęciem systemu rozumie: *zbiory elementów fizycznych i/lub abstrakcyjnych, stanowiących wewnętrznie i zewnętrznie współzależną całość, wyróżnioną za pomocą określonych charakterystyk statycznych i/lub dynamicznych. Uważa się, że do względnego wyodrębnienia systemu wystarczająca jest trójmierna relacja, składająca się z wejścia, wyjścia i stanu*[3].

Jasno i precyzyjnie pojęcie systemu definiuje R. Ackoff. Przez system rozumie on taką całość, która jest zbiorem co najmniej dwóch elementów oraz relacji zachodzącej między każdym z elementów i co najmniej jednym z pozostałych elementów zbioru tak, że każdy element jest związany z pozostałymi elementami zbioru bezpośrednio lub pośrednio i nie występuje w systemie taki podzbiór elementów, który nie byłby związany z jakimkolwiek innym podzbiorem[4].

Z powyższych przykładowo przedstawionych definicji można wyróżnić charakterystyczne cechy pojęcia systemu. Są to:

- celowy względnie wyodrębniony z otoczenia obiekt;
- obiekt ten wyróżniają charakterystyki statyczne i dynamiczne,;
- obiekt ten jest powiązany z otoczeniem wejściami i wyjęciami;
- obiekt ten składa się z elementów (co najmniej dwóch);
- elementy te mają określone własności;
- między elementami (wszystkimi) i ich własnościami występują rotacje (współzależności);
- nie występują w obiekcie elementy niezwiązane z innymi elementami.

Powyższe cechy pojęcia systemu mogą posłużyć do określenia wojskowego systemu, który jest:

---

[1] Zwyczajowo określenie systemu kojarzone jest także z: 1) zasadami organizacji czegoś, ogółem przepisów, reguł obowiązujących w jakiejś dziedzinie, według których jest coś wykonywane, 2) określonym sposobem, metodą wykonywania jakiejś czynności, 3) uporządkowanym zbiorem twierdzeń poglądów tworzących jakąś teorię, *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1968, s. 793.

[2] S. Mynarski, *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa 1979, s. 12.

[3] A. Rogucki, *Analiza systemów w planowaniu obronnym*, WAP, Warszawa 1975, s. 89.

[4] R. Ackoff, *Towards a System of System Concepts*, Management Scienc, Vol. 17, July 1971.

– celowy dotyczący sił zbrojnych (wyodrębniony z otoczenia) zbiór ludzkich działań (obiekt) polegających na decydowaniu, czyli przygotowaniu i przeprowadzeniu wyboru celów i sposobów ich realizacji oraz środków stymulacji owej realizacji w warunkach ograniczoności zasobów;

– zbiór tych działań posiadający określone charakterystyki statyczne, które są zróżnicowane w zależności od warunków (czasu pokoju, czasu wojny) i hierarchicznych szczebli działania (szczebel mikro-, mezo- i makroekonomiczny) oraz charakterystyki dynamicznej, tj. zmienne w czasie;

– zbiór tych działań, na który oddziaływuje otoczenie, a w szczególności system gospodarowania państwa, systemy gospodarowania stosowane w armiach współpracujących, także zbiór, który oddziaływuje na otoczenie, m.in. na systemy gospodarowania podmiotów gospodarczych strefy materialnej, na systemy gospodarowania podmiotów gospodarczych w obszarze przepływów finansowych;

– zbiór tych działań składający się ze specyficznych, dających się wyodrębnić obszarów (elementów obiektu);

– zbiór tych działań składający się z obszarów charakteryzujących się istotnymi odrębnymi własnościami;

– zbiór tych działań, w którym między wyodrębnionymi obszarami i ich własnościami występują relacje (współzależności);

– zbiór tych działań, w którym nie ma wyodrębnionych obszarów niepowiązanych z pozostałymi.

Powyższe rozważania pozwalają na następujące zdefiniowanie wojskowego systemu gospodarowania.

Wojskowy system gospodarowania jest celowym zbiorem ludzkich działań, posiadających określone charakterystyki i powiązanych z otoczeniem składającym się z wzajemnie powiązanych obszarów odznaczających się specyficznymi własnościami, polegającymi na decydowaniu o celach i sposobach ich realizacji oraz środkach stymulacji ich realizacji w warunkach ograniczoności zasobów.

W strukturze wojskowego systemu gospodarowania można wyróżnić elementy składowe, charakteryzujące się odrębnymi własnościami, tj. dające się wyodrębnić obszary działań ludzkich polegających na decydowaniu o wykorzystaniu ograniczonych zasobów na różnorodne cele i związki (współzależności) występującej między dającymi się wyodrębnić elementami składowymi.

Do określenia powyższych składników struktury wojskowego systemu gospodarowania stosuje się różne podejścia. W literaturze przedmiotu można spotkać[1]:

Podejście podmiotowe, zwane niekiedy podmiotowo-organizacyjnym

W podejściu tym strukturę wojskowego systemu gospodarowania wyraża struktura organizacyjna wojska, czyli układ podmiotów gospodarujących. Podej-

[1] M. Daniluk, *Próba określenia gospodarki wojskowej. Zagadnienia metodologiczne*, „Myśl Wojskowa" 1987, nr 6, s. 94–97; S. Dżuza, *Wojskowy system* ekonomiczny, [w:] *Systemy ekonomiczne obrony państw obcych*, Materiały i Studia Wojskowej Akademii Politycznej, Warszawa 1971, nr 3, s. 65–70; M. Koch, wyd. cyt., s. 20–29; R. Leś, *Gospodarka wojskowa*, [w:] *Ekonomika wojskowa*, Wyd. MON, Warszawa 1979, s. 30–40.

ście to nie odpowiada w pełni treści przedstawionej definicji wojskowego systemu gospodarowania, gdyż eksponuje podmioty gospodarcze, a nie ich działania.

Podejście przedmiotowe

W podejściu przedmiotowym strukturę wojskowego systemu gospodarowania wyraża struktura dysponowanych zasobów rzeczowych, w tym trwałego użytkowania środków pieniężnych i potencjału ludzkiego. Podejście to wywodzi się z tradycyjnego utożsamiania gospodarowania w wojsku z „zaopatrzeniem i obsługą wojska". Również i to podejście do struktury wojskowego systemu gospodarowania nie odpowiada ściśle przedstawionej definicji tego systemu, gdyż eksponuje zasoby, a nie działanie podmiotów gospodarczych.

Podejście funkcjonalne

W podejściu tym struktura wojskowego systemu gospodarowania wyraża funkcję podstawową gospodarowania (związanej z tworzeniem materialnych podstaw potencjału obronnego sił zbrojnych) i funkcje szczegółowe sprzężone z funkcją podstawową. W tym podejściu przesłanką istotną struktury wojskowego systemu gospodarowania stają się cele i zadania gospodarowania. Podejście to również nie odpowiada w pełni przyjętej definicji wojskowego systemu gospodarowania, gdyż eksponuje cele działania, a nie samo działanie podmiotów gospodarczych.

Pojawia się więc potrzeba sformułowania odmiennego podejścia, odpowiadającego w pełni przyjętej definicji wojskowego systemu gospodarowania, eksponującego samo działanie podmiotów gospodarczych. Takie podejście można by nazwać czynnościowym lub też procesowym. Byłoby to logicznie poprawne podejście do struktury wojskowego systemu gospodarowania. Dodatkowo uzasadniają to podejście analogie dotyczące gospodarki narodowej[1].

Według podejścia czynnościowego do elementów składowych wojskowego systemu gospodarowania można zaliczyć:

1. Decydowanie o celach sił zbrojnych i zadaniach dla poszczególnych podmiotów gospodarczych stanowiących dekompozycję tych celów, czyli o przyszłych stanach w siłach zbrojnych i ich podmiotach gospodarczych.

Generalnie celem sił zbrojnych jest zapewnienie obrony i bezpieczeństwa państwa, zapewnienie pożądanego poziomu zdolności i gotowości obronnej sił zbrojnych.

Dekompozycja tych celów na zadania zwykle przebiega:

– funkcjonalnie, tj. według „branż" wyróżnianych w gospodarowaniu w siłach zbrojnych. Prowadzi to do wyodrębnienia zadań dotyczących szkolenia, zaopatrzenia technicznego i kwatermistrzowskiego, finansów;

– hierarchicznie, tj. według szczebli gospodarowania występujących w wojsku. Umożliwia to wyodrębnianie zadań ustalonych przez centralne organy zaopatrzenia, tj. przez okręgi wojskowe, związki taktyczne, jednostki wojskowe;

[1] Podejście takie przedstawił P. Sulmicki rozważając gospodarowanie w skali państwa. Wyróżnił on w „pracach sztabowych" decyzje gospodarcze dotyczące planowania, sterowania, zasilania i organizowania, P. Sulmicki, *Planowanie i zarządzanie gospodarcze*, PWE, Warszawa 1978, s. 23–32.

– rodzajowo, tj. według rodzajów działalności realizowanych w siłach zbrojnych. Jest podstawą wyodrębnienia zadań dotyczących działalności podstawowej, pomocniczej i ubocznej.

2. Decydowanie o strukturze organizacyjnej wojska, tj. o rodzajach podmiotów gospodarczych w siłach zbrojnych działających na szczeblach makro-, mezo- i mikroekonomicznych, o ich kompetencjach w gospodarowaniu (obowiązkach, uprawnieniach i odpowiedzialności), o ich wzajemnych powiązaniach – związkach (hierarchicznych, funkcjonalnych, operatywnych, informacyjnych itp.).

Rodzaje podmiotów gospodarczych występujących na poszczególnych szczeblach gospodarowania w siłach zbrojnych, zarówno w czasie wojny, jak i pokoju powinny charakteryzować się stabilnością. Na stabilność tę mają wpływ doktryna obronna państwa, przesłanki unifikacyjne niezbędne w ramach współpracujących, a także doświadczenia i kształtowanie potencjału obronnego kraju. Zasada ta nie może być jednak traktowana jako swego rodzaju nienaruszalne tabu, zwłaszcza na szczeblu makroekonomicznym.

3. Decydowanie o zasadach i sposobach zasilania podmiotów gospodarczych w zasoby oraz o zasadach i sposobach ich wykorzystania.

Zasady te dotyczą zasobów:

– rzeczowych, zwanych także materialnymi,
– pieniężnych, zwanych też finansowymi,
– pracy, zwanych również osobowymi.

Zasady dotyczące zasobów rzeczowych rozstrzygają o źródłach i formach zasilania podmiotów gospodarczych w uzbrojenie, sprzęt techniczny, materiały, a także wyposażenie w nieruchomości oraz o sposobach wykorzystywania tych zasobów.

Zasady dotyczące zasobów pieniężnych rozstrzygają o źródłach (wewnętrznych lub zewnętrznych) i formach zasilania podmiotów gospodarczych oraz o sposobach wykorzystywania tych zasobów.

Zasady regulujące zasilanie podmiotów gospodarczych w zasoby pracy i ich wykorzystanie są różne w zależności od tego czy dotyczą żołnierzy zawodowych, żołnierzy służby zasadniczej, pełniących służbę zastępczą, czy też pracowników wojska. Zasady te są mocno związane z uregulowaniami ustawowymi.

4. Decydowanie o rozwiązaniach stymulujących zachowanie podmiotów gospodarczych i poszczególnych osób w tych podmiotach.

Rozwiązania te można usystematyzować w zależności od:

- *realizowanej funkcji w procesie zarządzania gospodarką* na:

– oddziaływania motywacyjne, dotyczące zarówno podmiotów gospodarczych, jak i poszczególnych osób w tych podmiotach,
– oddziaływania kontrolne, dotyczące także podmiotów gospodarczych i poszczególnych osób w tych podmiotach,

- *sposobu oddziaływania stymulacyjnego* na:

– oddziaływanie bezpośrednie, na poszczególne osoby lub zespoły osób,
– oddziaływanie pośrednie, na podmioty gospodarcze lub dające się wyodrębnić w nich części składowe,

• *rodzaju zastosowanych środków stymulacyjnych* na:

– oddziaływanie ekonomiczne, m.in., wynagrodzeniem (uposażeniem) zasadniczym, premią, nagrodą, a także wielkością funduszy celowych, np. funduszu gospodarczego,

– oddziaływanie pozaekonomiczne (moralne), m.in. wyróżnieniami, stosowanym stylem zarządzania (dowodzenia).

Rozwiązania stymulujące, mimo ich stosowania w specyficznej społeczności charakteryzującej się dyscypliną zachowań, podlegają dość często zmianom (niekiedy nawet bardzo często). Zmiana tych rozwiązań powinna następować zawsze po stwierdzeniu spadku ich walorów motywacyjnych.

Występujące między przedstawionymi elementami wojskowego systemu gospodarowania związki mają głównie charakter współzależności, co oznacza, że sprawność systemu zależy od zgodności wzajemnej zastosowanych rozwiązań w jego elementach, gdyż one powinny współuczestniczyć w zapewnieniu sprawności systemu.

Podsumowując powyższe wywody, można stwierdzić, że w strukturze wojskowego systemu gospodarowania występują elementy i związki zachodzące między nimi.

Do elementów wojskowego systemu gospodarowania wynikających z podejścia czynnościowego, można zaliczyć decydowanie o:

- celach i zadaniach wojska – element planistyczny,
- strukturze organizacyjnej wojska – element organizacyjny,
- zasadach i sposobach zasilania w wojsku – element zasilający,
- rozwiązaniach stymulujących w wojsku – element stymulacyjny.

Związki między elementami wojskowego systemu gospodarowania mają charakter współzależności.

Analizy historyczno-przestrzenne dotychczas stosowanych wojskowych systemów gospodarowania, a także analizy możliwości w tej dziedzinie dają podstawę do wyróżnienia następujących modelowych typów tego systemu:

1) *typ scentralizowany* o niemalże pełnej koncentracji decyzji gospodarczych na szczeblach makro- i mezoekonomicznych, o ich minimalnym zakresie na szczeblu mikroekonomicznym.

Charakteryzuje się on:

- rozbudowaną strukturą podmiotów gospodarczych na szczeblach makro- i mezoekonomicznym, minimalnym zakresem kompetencji podmiotów gospodarczych na szczeblu mikroekonomicznym, silnymi powiązaniami hierarchicznymi podmiotów gospodarczych na poszczególnych szczeblach;
- koncentracją planowania zadań na szczeblu makroekonomicznym w układzie „branżowym" (funkcjonalnym), praktycznie bez udziału w tym procesie podmiotów gospodarczych szczebla mikroekonomicznego;
- oparciem zasilania podmiotów gospodarczych w zasoby rzeczowe na formach zasilania w naturze, ograniczenie zasilania w zasoby pieniężne głównie do środków na wypłaty wynagrodzeń, oparcie zasilania zasobami pracy na obostrzonych zasadach wspartych sankcjami karnymi;

- stosowaniem stymulatorów realizujących równocześnie funkcje motywacyjną i kontrolną, głównie pozaekonomicznych, oddziaływujących zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio,

2) *typ zdecentralizowany* o znacznej decentralizacji decyzji gospodarczych, o poważnym ich zakresie na mikroekonomicznym szczeblu gospodarowania, z wyjątkiem decyzji dotyczących środków walki, w tym szeroko rozumianego uzbrojenia. Charakteryzuje się on:

- ograniczoną strukturą organizacyjną podmiotów gospodarczych na szczeblu makro- oraz mezoekonomicznym, znacznym zakresem kompetencji podmiotów gospodarczych na szczeblu mikroekonomicznym i elastycznymi powiązaniami hierarchicznymi podmiotów gospodarczych na poszczególnych szczeblach;
- decentralizacją planowania zadań dotyczących szkolenia i zapewniania poziomu zdolności i gotowości bojowej, z decydującym udziałem w tych procesach podmiotów gospodarczych szczebla mikroekonomicznego przy nadzorze funkcjonalnym realizowanym przez podmioty gospodarcze szczebli makro- i mezoekonomicznych. Decentralizacja nie obejmuje oczywiście zadań dotyczących rozwoju potencjału obronnego państwa, a także zaplecza logistycznego;
- oparciem zasilania podmiotów gospodarczych w zasoby rzeczowe, z wyjątkiem uzbrojenia, na formie kupna – sprzedaży, tj. objęciem zasobami pieniężnymi niemal całego zaopatrzenia rzeczowego i wypłat osobowych;
- dostosowaniem stymulatorów realizujących funkcję motywacyjną, kontrolną, głównie ekonomicznych, oddziaływujących, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio;

3) *typ mieszany* o optymalnym w danych warunkach rozkładzie kompetencji decyzyjnych podmiotów gospodarczych na poszczególnych szczeblach gospodarowania w zakresie gospodarczym. Charakteryzuje się on:

- najkorzystniejszą dla danych warunków strukturą organizacyjną podmiotów gospodarczych na poszczególnych szczeblach gospodarowania, najbardziej właściwym dla tych warunków zakresem kompetencji i powiązaniem hierarchicznym;
- optymalnym dla danych warunków zakresem planowania zadań na poszczególnych szczeblach gospodarowania;
- odpowiednimi dla danych warunków zasadami zasilania podmiotów gospodarczych, zarówno w zasoby rzeczowe, pieniężne, jak i pracy;
- najskuteczniejszymi dla danych warunków stymulatorami zachowań podmiotów gospodarczych i poszczególnych osób w tych podmiotach.

Spośród modelowych typów wojskowego systemu gospodarowania typ scentralizowany jest charakterystyczny dla gospodarowania w siłach zbrojnych w czasie wojny. Typ zdecentralizowany stanowi wzorzec, do którego należy zmierzać w czasie pokoju w warunkach liberalizacji gospodarki narodowej i zrównoważonego rynku w tej gospodarce, natomiast typ mieszany stanowi postać realizacyjną w procesie usprawniania wojskowego systemu gospodarowania. Jest więc postacią przejściową zmierzania do wzorca, którym jest typ zdecentralizowany, przy czym może on wystąpić w różnych mutacjach.

Sprawność wojskowego systemu gospodarowania wyrażająca się w jego skuteczności i ekonomiczności, zależy od rozwiązań składających się nań elementów, od ich zgodności z czynnikami warunkującymi ich funkcjonowanie. Uwarunkowania wojskowego systemu gospodarowania można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne.

Do podstawowych zewnętrznych uwarunkowań tego systemu można zaliczyć:

- strategię polityczną państwa uwzględniającą istniejącą sytuację międzynarodową, która może się charakteryzować określonym stanem napięć lub odprężeń w stosunkach międzynarodowych;
- obowiązującą doktryną wojenną, jako zespół przyjętych w państwie poglądów na charakter przyszłej wojny, na przygotowanie do niej państwa, a zwłaszcza jego sił zbrojnych oraz na sposób prowadzenia wojny;
- stosowany w państwie system ekonomiczny, który może być oparty na metodach bezpośredniego lub pośredniego oddziaływania na podstawowe podmioty gospodarujące, z tym że te ostatnie można ograniczyć jedynie do interwencjonizmu państwa przy pełnej autonomii tych podmiotów i generalnie rynkowej regulacji ich poczynań;
- stosowane rozwiązania w wojskowych systemach gospodarowania w armiach współpracujących z Wojskiem Polskim w czasie pokoju i przygotowywanych do tego współdziałania w czasie wojny.

Wyróżnione zewnętrzne uwarunkowania mogą zarówno dodatnio, jak i ujemnie oddziaływać na poziom sprawności, a więc skuteczności i ekonomiczności wojskowego systemu gospodarowania. Przy czym na czynniki te w zasadzie nie mają wpływu siły zbrojne.

Do wewnętrznych uwarunkowań wojskowego systemu gospodarowania można zaliczyć w szczególności poziom:

- wyposażenia technicznego wykorzystywanego w procesach decydowania przez podmioty gospodarcze, np. w urządzenia do przetwarzania informacji;
- wyposażenia technicznego stosowanego w procesach kontroli, np. urządzenia do pomiaru wielkości i jakości materiałów, paliw, energii, wyrobów itd.;
- kwalifikacji gospodarczych kadr (personelu dowódczego oraz innych osób funkcyjnych w podmiotach gospodarczych).

Wewnętrzne uwarunkowania mogą oddziaływać dodatnio, jak i ujemnie na sprawność wojskowego systemu gospodarowania. Zwykle czynniki te można kształtować w ramach sił zbrojnych i zapewniać ich dodatni wpływ na sprawność tego systemu.

Ukazane czynniki zewnętrzne i wewnętrzne decydują o bieżącej sprawności wojskowego systemu gospodarowania, a także o tempie usprawniania tego systemu.

Przedstawione wywody dotyczące pojęcia wojskowego systemu gospodarowania, jego struktury i jego modelowych typów, a także ich uwarunkowań, mogą stanowić swoistą formę przedstawiającą pożądaną koncepcję takiego systemu, z jednoczesnym wprowadzeniem do projekcji usprawnień gospodarowania w jednostkach wojskowych.

3. GOSPODAROWANIE W WOJSKOWEJ JEDNOSTCE BUDŻETOWEJ

3.1. Jednostka wojskowa w systemie gospodarowania wojska

Podejmując problematykę gospodarowania na szczeblu mikroekonomicznym w wojsku, tj. gospodarowania w jednostce wojskowej, niezbędne wydaje się zdefiniowanie pojęcia „jednostka wojskowa" oraz wskazanie jej miejsca w wojskowym systemie gospodarowania.

W praktyce gospodarowania w wojsku, w tym także w przepisach prawnych i literaturze przedmiotu, spotykamy się z dwojakim rozumieniem pojęcia „jednostka wojskowa".

Pierwsze rozumienie, to utożsamianie jednostki wojskowej z podmiotem określonym ogólnie, mało ostro, „nijako". Przykładem tego może być następujące sformułowanie: *jednostka wojskowa – ogólne określenie każdego ogniwa organizacyjnego wojska; samodzielny pododdział, oddział, dowództwo związku taktycznego i operacyjnego, instytucja wojskowa, składnica materiałowa, instytut naukowo-badawczy, szkoła wojskowa lub element sił zbrojnych wyodrębniony pod względem organizacyjnym (m.in. ma oddzielny etat, nazwę, numer, własną pieczęć urzędową i nagłówkową, realizuje samodzielnie, ściśle określone zadania)*[1].

Określenie „oddzielny etat" oznacza ściśle określoną organizacyjnie liczbę żołnierzy i wielkość zaopatrzenia w danej jednostce wojskowej[2].

Takie rozumienie pojęcia „jednostka wojskowa" w gospodarowaniu w wojsku jest mało przydatne, utrudnia komunikowanie się, jednolite traktowanie zjawisk gospodarczych, niekiedy wywołuje nieład myślowy wśród gospodarujących. Próbując zaradzić tym niedostatkom wprowadzono określenie „oddział gospodarczy".

Wydaje się, że ogólne rozumienie pojęcia „jednostka wojskowa" nie ma uzasadnienia ani językowego (etymologia słowa „jednostka" – to *wyodrębniona, jednolita całość, najmniejsza podstawowa całość organizacyjna będąca cząstką większego zespołu*[3]), ani ekonomicznego (stosowanie w gospodarowaniu pojęć mało ostrych prowadzi do nieracjonalnych wyborów i działań).

Drugie rozumienie pojęcia „jednostka wojskowa" – to identyfikowanie jej z podstawowym podmiotem gospodarczym[4] w wojsku, z podmiotem występującym na szczeblu mikroekonomicznym w wojskowym systemie gospodarowania,

---

[1] *Leksykon wiedzy wojskowej*, Wyd. MON, Warszawa 1979, s. 154.

[2] *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1968, s. 167.

[3] Tamże, s. 243.

[4] W pracy przyjęto, iż pojęcie „podmiot gospodarczy" jest węższe od pojęcia „podmiot gospodarujący". Do podmiotów gospodarczych zaliczono oprócz jednostek budżetowych także przedsiębiorstwa, gdyż tylko one „podejmują samodzielne decyzje, kierując się ryzykiem", M. Nasiłowski, *System rynkowy. Podstawy mikro i makroekonomii*, Wyd. KeyTex, Warszawa 1992, s. 23.

z podmiotem który można uznać za najmniejszą podstawową całość organizacyjną będącą cząstką większego zespołu. Jednostka ta jest nazywana w literaturze przedmiotu oddziałem gospodarczym[1], a w przepisach finansowych w resorcie obrony narodowej wojskową jednostką budżetową[2].

Zwykle to pojęcie identyfikuje „obiekt" wyróżniając jego istotne cechy w formie zwartego opisu lub strukturalnej charakterystyki. Pojęcie „jednostka wojskowa" rozumiana jako podstawowy podmiot gospodarczy na mikroekonomicznym szczeblu gospodarowania w wojsku, można również wyrazić wyróżniając jej istotne cechy.

Pierwszym elementem tej charakterystyki – powszechnie eksponowanym – jest określona samodzielność ekonomiczna. Bywa ona różnie wyrażana, np. jednostka realizująca samodzielnie na podstawie nadanych uprawnień zadania związane z bezpośrednim zaopatrzeniem i obsługą wojska[3], jednostka prowadząca samodzielnie gospodarkę materiałową i finansową[4], czy jednostka prowadząca działalność gospodarczą[5]. Powyższe opisy wydają się niepełne. Nie można bowiem gospodarować – prowadzić działalność gospodarczą – nie dysponując określonymi, wydzielonymi zasobami. Dlatego też określona samodzielność ekonomiczna wyraża się, zarówno wyposażeniem jednostki w obiekty budowlane, uzbrojenie, urządzenia techniczno-wojskowe oraz środki materiałowe i pieniężne, jak i możliwością dysponowania nimi w ramach określonych przepisami[6].

Samodzielność ekonomiczna jednostki wojskowej będzie zawsze ograniczona, względna. O pełnej samodzielności ekonomicznej możemy mówić wyłącznie w wypadku podmiotu gospodarczego sektora prywatnego, której dysponentem zasobów jest ich właściciel, który ponosi pełną odpowiedzialność za skutki podjętych decyzji. Zakres samodzielności ekonomicznej jednostki wojskowej jest uwarunkowany obowiązującym typem wojskowego systemu gospodarowania.

W literaturze przedmiotu zamiast pojęcia „samodzielność ekonomiczna" używa się także określenia „samodzielność finansowa".

Określenie to oznacza uprawnienie do prowadzenia działalności gospodarczej ustalonej przepisami dla dysponentów środków budżetowych trzeciego stopnia. Według przepisów finansowych samodzielnością tą charakteryzuje się jednostka wojskowa[7]:

---

[1] M. Koch, *Oddział gospodarczy. Elementy teorii i działalności praktycznej*, Wyd. MON, Warszawa 1983, s. 7–15; R. Leś, *Organizacja i zarządzanie na szczeblu oddziału gospodarczego*, [w:] *Problematyka ekonomiczna oddziału gospodarczego*, „Materiały i Studia", Wyd. WAP, nr 87, Warszawa 1980, s. 28–30.

[2] Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej nr 49 z 26.09.1991 r. w sprawie szczególnych zasad gospodarki finansowej państwowych jednostek budżetowych podległych Ministerstwu Obrony Narodowej.

[3] *Słownik wojskowej terminologii ekonomicznej*, Wyd. WAP, Warszawa 1976, s. 142.

[4] *Leksykon wiedzy wojskowej*, wyd. cyt., s, 262.

[5] M. Koch, *Oddział gospodarczy...*, wyd. cyt., s. 8.

[6] J. Galicki, O *zapewnienie racjonalnych decyzji gospodarczych w oddziałach gospodarczych*, „Roczniki Wyższej Szkoły Oficerskiej Służb Kwatermistrzowskich" 1981, nr 1, s. 31.

[7] *Przepisy o gospodarce finansowej i rachunkowości w oddziale gospodarczym*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1977, s. 5.

– (...) *której nadano uprawnienia do prowadzenia samodzielnej gospodarki finansowej i rachunkowości,*

– *otrzymująca i wydatkująca na realizację wyznaczonych jej zadań środki budżetowe* (...).

Zewnętrznym wyrazem samodzielności finansowej jest posiadanie rachunku bankowego, podręcznej kasy, prowadzenie rachunkowości i sprawozdawczości budżetowej[1].

Określenie „samodzielność finansowa" zarówno ze względu na treść (słowo finanse oznacza pieniężne stosunki wymiany i podziału), jak i na instrumentalne, organizacyjne jego rozumienie jest zawężone w stosunku do określenia „samodzielność ekonomiczna", a jednocześnie w pełni mieszczące się w nim.

Drugim elementem charakterystyki określenia „jednostka wojskowa", powszechnie uznawanym jako istotny, jest „ograniczona osobowość prawna". Bywa ona eksponowana dość powszechnie, np. w sposób następujący: jednostka wojskowa „posiada ograniczoną osobowość prawną"[2], jednostka wojskowa posiada „elementy osobowości prawnej"[3].

„Ograniczona osobowość prawną" oznacza posiadanie przez jednostkę wojskową *podmiotowości prawnej w zakresie potrzebnym do wykonywania zadań (tzw. specjalnej zdolności prawnej), możliwości zawierania umów i zaciągania zobowiązań ograniczonych przepisami*[4].

Zawieranie umowy może również dotyczyć różnych świadczeń ze strony otoczenia na rzecz jednostki wojskowej, jak i świadczeń tej jednostki na rzecz jej otoczenia (np. w ramach tzw. gospodarstw pomocniczych), a także może dotyczyć świadczeń pracy przez osoby fizyczne. Ta cecha „ograniczonej osobowości prawnej" nadaje jednostce wojskowej, tzw. zdolność sądową, czyli możliwości występowania w charakterze strony w postępowaniu sądowym[5].

Trzecim elementem charakterystyki określenia „jednostka wojskowa" jest „realizowanie określonych zadań podstawowych" (dostosowanych do specyfiki jednostki). Każda bowiem jednostka wojskowa dysponuje określonymi zasobami dla realizacji podstawowych zadań, które mogą być zróżnicowane. Ta charakterystyczna cecha pojęcia „jednostka wojskowa" nie zawsze jest dostrzegana wyraźnie w literaturze przedmiotu. Trudno jednak wyobrazić sobie „jednostkę wojskową" nie realizującą ściśle określonych zadań.

Określone zadania podstawowe jednostki wojskowej mogą się sprowadzać w szczególności do następujących zadań:

– bojowo-szkoleniowych w wypadku liniowych jednostek operacyjnych;

---

[1] M. Dziarmakowski, *Wojskowa gospodarka finansowa*, [w:] „Ekonomika wojskowa", Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1979, s. 147.

[2] R. Leś, *Gospodarka wojskowa*, [w:] „Ekonomika wojskowa", Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1980, s. 50.

[3] M. Koch, *Oddział gospodarczy...*, wyd. cyt., s. 35.

[4] J. Galicki, *O zapewnienie racjonalnych decyzji...*, wyd. cyt., s. 35 i 36.

[5] M. Koch, *Oddział gospodarczy...*, wyd. cyt., s. 35 i 36.

– zabezpieczających w odniesieniu do centralnych i terenowych składnic zaopatrzeniowych i warsztatów naprawczych;

– szkoleniowych jeśli idzie o akademie wojskowe, wyższe szkoły oficerskie i ośrodki szkolenia.

Traktowanie „realizowania określonych zadań podstawowych" jako istotnej cechy pojęcia „jednostka wojskowa" jest uzasadnione swoistym sensem gospodarowania w wojsku, tj. realizowaniem konkurencyjnych celów (zadań) przy ograniczoności zasobów.

Czwartym elementem charakterystyki pojęcia „jednostka wojskowa" jest jej „względnie stała struktura organizacyjna".

W literaturze przedmiotu i ta cecha nie jest powszechnie wyróżniana. Niekiedy tylko eksponuje się etatowy aparat gospodarczy – bezpośrednio sterujący działalnością gospodarczą i mający odpowiednie zaplecze techniczno-usługowe[1]. Takie zawężone podejście wynika z kojarzenia gospodarowania z działalnością jedynie tego aparatu, nie dostrzegania dwoistości celów każdej ludzkiej działalności, a mianowicie celów pierwotnych zmierzających do zaspokojenia określonych potrzeb społecznych i celów wtórnych nakierowanych na racjonalizację wykorzystywanych zasobów.

Względnie stałą strukturę organizacyjną jednostki wojskowej wyrażają:

– struktura organizacji dowodzenia,

– struktura pionów i służb gospodarczych,

– skład pododdziałów organizacyjnych.

Przedstawione wyżej elementy charakterystyki pojęcia „jednostka wojskowa", utożsamianego z podstawowym podmiotem gospodarczym wojska na szczeblu mikroekonomicznym (drugie rozumienie) stanowią wyraz przeprowadzonych systemowo analiz i ocen tego pojęcia. Przy czym zgodnie z logiką systemu kolejność przedstawiania tych elementów powinna być następująca:

– realizowanie określonych zadań,

– względnie stała struktura organizacyjna,

– określona samodzielność ekonomiczna,

– ograniczona osobowość prawna[2].

Spotykane są także inne układy systematyzujące elementy charakterystyki pojęcia „jednostka wojskowa". Zwykle sprowadzają się one do zestawienia zauważalnych zewnętrznych symptomów. Przykładem może być następująca kolejność owych elementów:

– działalność gospodarcza,

– etatowy aparat gospodarczy,

– samodzielność i elementy osobowości prawnej[3],

– rozwinięty charakter jednostki budżetowej.

---

[1] Tamże, s. 34.

[2] J. Galicki, O *zapewnienie racjonalnych decyzji...*, wyd. cyt., s. 30 i 31.

[3] M. Koch, *Oddział gospodarczy...*, wyd. cyt., s. 32–36.

Systematyka mimo jej niezaprzeczalnych walorów poznawczych nie w pełni oddaje samo pojęcie jednostki wojskowej jako podstawowego podmiotu gospodarującego w wojsku na szczeblu mikroekonomicznym, ponieważ jest oparta na zawężonej koncepcji podejścia do gospodarowania w wojsku.

Sumując powyższe rozważania można stwierdzić, że: jednostka wojskowa to podstawowy podmiot gospodarczy w wojsku występujący na szczeblu mikroekonomicznym, nazywany również oddziałem gospodarczym, który charakteryzuje się realizowaniem określonych zadań, względnie stałą strukturą organizacyjną, określoną samodzielnością ekonomiczną i ograniczoną osobowością prawną.

Jak już stwierdzono, o miejscu jednostki wojskowej w wojskowym systemie gospodarowania w głównej mierze decyduje szczebel w hierarchii podmiotów gospodarczych w wojsku. Jest to – jak wiadomo – szczebel mikroekonomiczny. Mimo podstawowego znaczenia tego podmiotu gospodarczego w wojsku, jego zakres działań dotyczących wyboru celów i sposobów ich realizacji oraz środków stymulacji tych realizacji jest ograniczony. Sprowadza się on jedynie do wnętrza samej jednostki wojskowej. Dlatego też mamy do czynienia raczej z wykonawczym charakterem tych działań.

W jednostce wojskowej nie występują działania dotyczące wyboru celów i sposobów ich realizacji oraz środków tych realizacji. Nie występują więc działania o charakterze sterującym wobec innych podmiotów gospodarczych. Można jedynie mówić o działaniach o charakterze odnoszącym się do wewnętrznych ogniw samej jednostki wojskowej.

Dlatego też na mikroekonomicznym szczeblu gospodarowania, tj. w jednostce wojskowej, wyróżnione według podejścia czynnościowego elementy struktury wojskowego systemu gospodarowania występują w zakresie ograniczonym. Ograniczenia te przedstawiają się następująco:

1. W elemencie „systemu decydowania o celach sił zbrojnych i zadaniach dla poszczególnych podmiotów gospodarczych" podejmowane decyzje są ograniczone i sprowadzają się do:

– uszczegóławiania zadań dotyczących działalności podstawowej jednostki wojskowej;

– konkretyzacji zadań dotyczących działalności pomocniczej (zabezpieczającej) jednostki wojskowej;

– ustalania zadań działalności ubocznej jednostki wojskowej.

Natomiast do jednostki wojskowej należy decydowanie o dekompozycji jej zadań na zadania dla wewnętrznych jej ogniw, tj. pionów dowódczych, służb, pododdziałów itd.

2. W elemencie systemu „decydowania o strukturze organizacyjnej wojska" podejmowane decyzje są ograniczone i sprowadzają się do precyzowania (uszczegóławiania) kompetencji w gospodarowaniu wewnętrznych ogniw samej jednostki wojskowej (pionów dowódczych, służb, pododdziałów itp.), a więc obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności członków kadry dowódczej oraz innych osób funk-

cyjnych samej jednostki wojskowej, a także precyzowanie wzajemnych powiązań między tymi wewnętrznymi ogniwami samej jednostki wojskowej.

3. W elemencie systemu „decydowanie o zasadach i sposobach zasilania podmiotów gospodarczych w zasoby oraz o zasadach i sposobach ich wykorzystania" podejmowane decyzje mogą być zróżnicowane w zależności od obowiązującego typu wojskowego systemu gospodarowania. Modelowo sprowadzono je do systemu scentralizowanego, zdecentralizowanego i mieszanego. Za prawidłowość w tym zakresie można przyjąć, że im bardziej typ ten jest zbliżony do scentralizowanego, tym zakres decydowania jednostki wojskowej w tym elemencie struktury wojskowego systemu gospodarowania jest mniejszy, a im bardziej ten typ jest zbliżony do zdecentralizowanego, tym zakres decydowania jednostki wojskowej w tym elemencie struktury wojskowego systemu gospodarowania jest większy. Oznacza to bowiem przechodzenie od stosowania wobec jednostek wojskowych zasad szczegółowych i ściśle obowiązujących, zarówno dotyczących zasilania, jak i wykorzystywania zasobów do stosowania wobec tych jednostek zasad mających postać ogólną pozwalającą tym jednostkom na znaczny manewr w procesie zasilania w zasoby oraz niemalże pełny manewr w wykorzystywaniu dysponowanych zasobów pod warunkiem zupełnej realizacji ustalonych zadań w zakresie gotowości bojowej jednostek wojskowych.

Dlatego podejmowane decyzje w jednostce wojskowej w zakresie zasilania i wykorzystywania zasobów mogą dotyczyć:

– uszczegółowienia zasad zasilania w zasoby oraz ich wykorzystywania dla wewnętrznych ogniw jednostki wojskowej;

– sposobów zasilania jednostki wojskowej w zasoby;

– sposobów wykorzystywania dysponowanych przez jednostkę wojskową zasobów.

4. W elemencie systemu „decydowanie o rozwiązaniach stymulujących zachowania podmiotów gospodarczych i poszczególnych osób w tych podmiotach" podejmowane decyzje dotyczące rozwiązań stymulujących będą zróżnicowane w zależności od obowiązującego typu wojskowego systemu gospodarowania. Większą swobodę w kreowaniu rozwiązań stymulujących będzie miała jednostka wojskowa, wówczas gdy obowiązujący typ wojskowego systemu gospodarowania będzie zbliżony do modelu zdecentralizowanego, natomiast mniejszą swobodę w tej dziedzinie będzie miała wtedy, gdy obowiązujący typ tego systemu będzie zbliżony do modelu scentralizowanego.

Podejmowane decyzje w jednostce wojskowej w zakresie rozwiązań stymulujących mogą w szczególności dotyczyć:

– opracowywania i wdrażania rozwiązań stymulacyjnych oddziaływania bezpośredniego wobec osób w jednostce wojskowej i pośredniego wobec wewnętrznych ogniw tej jednostki (w typie zdecentralizowanym wojskowego systemu gospodarowania);

– stosowania rozwiązań stymulacyjnych oddziaływania bezpośredniego ekonomicznego i pozaekonomicznego wobec osób w jednostce wojskowej;

– stosowania rozwiązań stymulacyjnych oddziaływania pośredniego ekonomicznego i pozaekonomicznego wobec wewnętrznych ogniw w jednostce wojskowej.

Reasumując, można stwierdzić, iż jednostka wojskowa, jako podstawowy podmiot gospodarczy w wojsku, posiada zawsze uprawnienia decyzyjne dotyczące gospodarowania w zakresie wykorzystania zasobów i stosowania rozwiązań stymulacyjnych.

Uprawnienia te mogą jednak wzrastać w miarę zachodzących zmian w typie wojskowego systemu gospodarowania, zmierzających stopniowo do typu zdecentralizowanego. Mogą one wówczas obejmować także:

– uszczegółowienie kompetencji w jednostce wojskowej;

– uszczegółowienie zadań dotyczących działalności podstawowej jednostki wojskowej, a także konkretyzacji zadań dotyczących działalności pomocniczej;

– uszczegółowienie zasad zasilania w zasoby jednostki wojskowej i ich wykorzystania przez nią;

– sposobów zasilania w zasoby jednostek wojskowych;

– opracowywanie i wdrażanie rozwiązań stymulacyjnych dotyczących osób i wewnętrznych ogniw w jednostce wojskowej.

3.2. Mechanizm gospodarowania w jednostkach wojskowych

Przedstawienie istoty mechanizmu gospodarowania w jednostkach wojskowych sprowadza się głównie do konkretyzacji na mikroekonomicznym szczeblu gospodarowania wielu zdefiniowanych już pojęć, a także do sformułowania definicji nowych pojęć związanych z tym szczeblem gospodarowania.

Ogólnie przez mechanizm rozumiemy *następujące po sobie w pewnej kolejności stany, procesy, zjawiska lub czynności*[1].

Przyjmując, że gospodarowanie to płaszczyzny każdej ludzkiej działalności, mechanizm gospodarowania należałoby rozumieć jako następujące po sobie w pewnej kolejności ludzkie działania (czynności).

Jeśli ogólnie gospodarowanie, zgodnie z przyjętymi ustaleniami, polega na przygotowaniu i przeprowadzeniu wyboru celów i sposobów ich realizacji oraz na doborze środków stymulacji tych realizacji, to pojęcie gospodarowania w jednostkach wojskowych można zdefiniować jako przygotowanie i przeprowadzenie wyboru celów i sposobów ich realizacji oraz dobór środków stymulacji tych realizacji w jednostkach.

Mechanizmem gospodarowania w jednostkach wojskowych są następujące po sobie w pewnej kolejności ludzkie działania (czynności) związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem wyboru celów i sposobów ich realizacji wraz z doborem środków stymulacji tych realizacji w jednostkach wojskowych. Mechanizm ten można utożsamiać z zarządzaniem gospodarką w jednostkach wojskowych. Speł-

[1] *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1968, s. 379.

nia on, bowiem funkcję wyboru celów i sposobów ich realizacji oraz konsekwentnej stymulacji owych realizacji. Dlatego też zdefiniowanie mechanizmu gospodarowania w jednostkach wojskowych można traktować jako zdefiniowanie zarządzania gospodarką w tych jednostkach.

Pojęcie zarządzania jest różnie rozumiane, o czym świadczą różne definicje tego pojęcia. Brak jednoznaczności w pojmowaniu pojęcia zarządzania wynika z rozwojowego charakteru teorii organizacji i zarządzania.

B. Gliński pod pojęciem zarządzania rozumie *działania zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych zgodnie z celem zarządzającego*[1].

Według J. Zieleniewskiego, funkcja zarządzania, to w szczególności *formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczanie potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych), czyli organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celów*[2]. Natomiast A. Czerminski pod pojęciem zarządzania przedsiębiorstwem rozumie *dysponowanie majątkiem przedsiębiorstwa i wyznaczanie mu celu gospodarczego, a także umożliwianie realizowania czynności (a więc i organizowanie) zapewniających sprawne i zgodne z celem funkcjonowanie*[3].

Na uwagę zasługuje także definicja J. Boronia, który przez zarządzanie rozumie *szczególny proces pracy, powstały na określonym etapie podziału pracy, a polegający na spełnianiu określonych czynności przez wyodrębniony podmiot w organizmie gospodarczym a zapewniający jego sprawne, zgodne z celem podstawowym, funkcjonowanie. Na czynności te, zwane funkcjami zarządzania, składają się: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola*[4].

Syntetycznie istotę zarządzania wyraża następująca definicja: *zarządzanie, to wykonywanie zadań przez kierowanie innymi ludźmi*[5].

W podmiocie gospodarczym zarządzanie przybiera kształt wewnętrznie spójnego, hierarchicznego systemu. W systemie zarządzania można generalnie wyróżnić:

- zarządzających (kierujących),
- czynności zarządzania,
- zarządzanych (kierowanych).

Zarządzający – to osoby oddziaływujące na zarządzanych. W jednostce wojskowej zarządzającymi mogą być w szczególności dowódca jednostki, jego zastępcy (np. do spraw technicznych, kwatermistrz), szefowie służb, dowódcy pododdziałów, kierownicy działalności pozabudżetowej, kierownicy magazynów, kierownik stołówki.

---

[1] B. Gliński, *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1974, s. 929.

[2] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 3, PWN, Warszawa 1974, s. 477.

[3] A. Czerminski, *Zarys organizacji pracy i zarządzania w przedsiębiorstwie socjalistycznym*, PWE, Warszawa 1969, s. 81.

[4] J. Boroń, *Zarządzanie przemysłem w Niemieckiej Republice Demokratycznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1965, s. 16.

[5] H. Koontz., C.O. Donnell, *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1969, s. 11.

Z uwagi na hierarchiczną strukturę zarządzania w jednostce wojskowej zarządzający poza szczeblem naczelnym (dowódcy jednostki) pełnią jednocześnie dwie role, a mianowicie zarządzających (czynną) i zarządzanych (bierną).

Do *czynności zarządzania* realizowanych przez zarządzających można zaliczyć te, które są związane z:

- ustalaniem celów i zadań do realizacji przez zarządzanych (funkcja planowania);
- doborem i grupowaniem zasobów, w tym także zasobów siły roboczej, dla zapewnienia realizacji ustalonych celów i zadań (funkcja organizowania);
- oddziaływaniem motywacyjnym na zarządzanych dla zapewnienia realizacji ustalonych celów i zadań (funkcja pobudzania);
- sprawowaniem nadzoru nad realizacją ustalonych celów i zadań przez zarządzanych łącznie z wewnętrznym korygowaniem tych celów i zadań (funkcja kontrolowania).

Zarządzanymi są osoby, na które oddziaływają zarządzający. W jednostce wojskowej zarządzanymi mogą być przede wszystkim zastępcy dowódcy, szefowie służb, dowódcy pododdziałów, żołnierze służby zasadniczej i pracownicy wojska pełniący funkcje wykonawcze.

Należy zauważyć, że hierarchiczna struktura zarządzania stwarza, iż zarządzani poza szczeblem najniższym (żołnierze służby zasadniczej i pracownicy wojska pełniący funkcje wykonawcze) pełnią równocześnie dwie role, a mianowicie zarządzanych i zarządzających.

Aktualnie system zarządzania gospodarką jednostki wojskowej charakteryzuje się jednak pewną specyfiką, a mianowicie znaczną funkcjonalną ingerencją ze szczebla nadrzędnego. Prowadzi ona do partykulacji (rozdrobnienia) zarządzania gospodarką. Dlatego zasadne jest spotykane wyróżnianie procesów gospodarczych w jednostce wojskowej i systemów zarządzania nimi. W literaturze przedmiotu spotyka się wyróżnienia procesów, tj.[1]:

- finansowania i systemu zarządzania nimi,
- zaopatrzenia i systemu zarządzania nimi,
- eksploatacji i systemu zarządzania nimi,
- usługowo-produkcyjnych i systemu zarządzania nimi.

Powyższe wyróżnienia są oparte na funkcjonalnej systematyce procesów gospodarczych w jednostce wojskowej. W praktyce wykorzystuje się wyróżnienia procesów gospodarczych i systemów zarządzania nimi oparte na systematyce przedmiotowej procesów gospodarczych w jednostce wojskowej. Prowadzi to do wyróżnienia między innymi procesów:

- gospodarki żywnościowej i systemu zarządzania nimi,
- gospodarki mundurowej i systemu zarządzania nimi,
- gospodarki materiałami pędnymi i smarami i systemu zarządzania nimi,
- gospodarki kwaterunkowej i systemu zarządzania nimi.

[1] M. Koch, *Oddział gospodarczy...*, wyd. cyt., s. 67.

Oprócz ww. procesów gospodarczych o charakterze rzeczowym możemy wyróżnić także procesy gospodarcze o charakterze finansowym. Procesy te również mają własny system zarządzania.

Należy zaznaczyć, że powyższa aktualna sytuacja w zarządzaniu gospodarką w jednostce wojskowej nie musi być traktowana jako optymalna. Metoda bezpośrednia zarządzania gospodarką w wojsku (typ scentralizowany wojskowego systemu zarządzania), nie zawsze bowiem zapewnia najwyższą efektywność gospodarowania. Przewagę w tym zakresie może mieć nad tą metodą metoda pośredniego zarządzania gospodarką w wojsku (typ zdecentralizowany wojskowego systemu zarządzania), a zwłaszcza w czasie pokoju[1].

W jednostce wojskowej oprócz pojęcia zarządzanie czy zarządzanie gospodarką występuje również pojęcie dowodzenie. Zatem należałoby określić stosunek tych dwóch pojęć względem siebie.

W literaturze przedmiotu spotykamy się z poglądem podporządkowującym pojęcie zarządzania pojęciu dowodzenia. W. Mróz stwierdza, że *dowodzenie jest pojęciem szerszym niż zarządzanie. Jest ono podstawową formą kierowania wojskami, natomiast zarządzanie jest jego przedłużeniem (uszczegółowieniem), zabezpiecza wykonanie decyzji podjętych przez dowódcę w ramach dowodzenia*[2].

Ugruntowanie w świadomości wojska poglądu traktującego dowodzenie jako „podstawową formę kierowania wojskami", a zarządzanie jako „pomocniczą formę kierowania" prowadzi do nieracjonalności działań, a tym samym do zaniku gospodarności w jednostce wojskowej. Powoduje ono:

– zwolnienie dowódcy jednostki wojskowej z potrzeby kojarzenia środków z celami, zwalnia go więc z funkcji gospodarowania w tej jednostce;

– pozbawienie zarządzających niższych szczebli (zastępców dowódcy, szefów służb itp.) możliwości optymalnego kojarzenia środków z celami, gdyż głównym kryterium wyboru jest decyzja dowódcy.

Dlatego bardziej zasadne wydaje się traktowanie zarządzania gospodarką jako strony realizacji celów (zadań) obok dowodzenia. Taki pogląd wyraża również A. Melich, który stwierdza: *w każdym typie i rodzaju działalności ludzkiej, w której zużywane są środki i siły występują dwie strony: działalność podstawowa, realizująca cele naturalne oraz działalność gospodarcza, charakteryzująca się dążeniem do osiągnięcia celów ekonomiczno-społecznych. Ich ważną cechą jest jednoczesność występowania*[3]. Oznacza to, że zarządzanie gospodarką w jednostce wojskowej towarzyszy dowodzeniu i jest jego równoważną stroną.

Realizowane przez zarządzających w jednostce wojskowej czynności zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie), stanowiące

---

[1] J. Galicki, *Finanse w zarządzaniu gospodarką w oddziale gospodarczym*, [w:] *Mechanizmy finansowe w zarządzaniu oddziałem gospodarczym*, Wyd. Wyższej Szkoły Oficerskiej Służb Kwatermistrzowskich, Poznań 1986, s. 25–30.

[2] W. Mróz, *Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju*, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 9.

[3] A. Melich, *Podstawy teorii gospodarowania*, PWE, Warszawa 1985, s. 19 i 20.

istotny element systemu zarządzania, w zasadzie polegają na wyborze (na podejmowaniu decyzji). Zarządzający dokonuje:

- wyboru celów i zadań z wielu możliwych;
- doboru i grupowania zasobów z wielu możliwych zapewniających realizację celów i zadań;
- doboru środków oddziaływania motywacyjnego z wielu możliwych dla zapewnienia realizacji celów i zadań;
- doboru metod nadzoru nad realizacją celów i zadań z wielu możliwych.

Można byłoby stwierdzić, że w jednostce wojskowej zarządza się podejmując decyzje dotyczące celów i zadań, doboru i grupowania zasobów, doboru środków oddziaływania motywacyjnego i doboru metod nadzoru.

W literaturze przedmiotu można się spotkać z określeniem zarządzania jako procesu decyzyjnego, zapewniającego podejmowanie działań, w których wyniku relacja zadania – ludzie – technologia będzie się kształtować optymalnie ze względu na realizację postawionych przed systemem celów[1]. J. Gościński zarządzanie traktuje wprost jako *wieloetapowy proces podejmowania decyzji*[2].

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, że mechanizm gospodarowania w jednostkach wojskowych to tyle, co realizowane w tych jednostkach następujące po sobie w pewnej kolejności czynności, związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem wyboru celów i sposobów ich realizacji wraz z doborem środków ich stymulacji. Te zespolone czynności identyfikujemy z zarządzaniem gospodarką tych jednostek, w odniesieniu do:

- ustalania celów i zadań do realizacji przez zarządzanych, czynności doboru i grupowania zasobów dla zapewnienia realizacji tych celów i zadań;
- doboru środków oddziaływania motywacyjnego dla zapewnienia realizacji tych celów i zadań;
- czynności doboru metod nadzoru nad realizacją tych celów i zadań.

Tak rozumiany mechanizm gospodarowania w jednostkach wojskowych stanowi podstawę przy podejmowaniu decyzji gospodarczych w tych podmiotach gospodarczych.

3.3. Decyzje gospodarcze w systemie gospodarowania w jednostkach wojskowych

Podejmując zagadnienia decyzji gospodarczych w mechanizmie gospodarowania w jednostkach wojskowych, niezbędne wydaje się przedstawienie istoty tych decyzji oraz ukazanie ich systematyki, a także przebiegu procesu decyzyjnego.

Decydowanie stanowi szczególnego rodzaju proces myślowy, tj. rozczłonkowanie problemu na elementy, badanie związków wewnętrznych i zewnętrznych

[1] A.M. Zawiślak, *Szkice o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1973, s. 33.
[2] J. Gościński, *Elementy cybernetyki w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1969, s. 111.

problemów itp. w celu racjonalnego jego rozwiązania. Można stwierdzić, że decydowanie to proces, którego ostatnim etapem jest wybór wariantu rozwiązania problemu decyzyjnego.

Wybór wariantu rozwiązania problemu decyzyjnego, jeśli stanowi wyraz woli ludzkiej, jeśli dotyczy przyszłego działania, jeśli jest świadomy (nie losowy), poprzedzony rozpoznaniem, a jednocześnie wykonalny, nazywamy decyzją.

Decyzje mogą dotyczyć działań osoby podejmującej decyzje lub działania innych osób. Jeśli decyzje dotyczą działań innych osób pozostających w stosunku podległości, podporządkowania wobec podejmującego decyzje, to mówimy, że są to decyzje kierownicze.

W procesie zarządzania decyzje kierownicze podejmuje zarządzający, a realizują je zarządzani. Tak rozumiane decyzje kierownicze podejmowane w jednostkach wojskowych zwykle wywołują skutki gospodarcze. Dlatego uzasadnione wydaje się nazywanie decyzji kierowniczych, dotyczących gospodarowania w jednostkach wojskowych po prostu decyzjami gospodarczymi.

Przedstawienie istoty decyzji gospodarczych wymaga uwzględnienia przedmiotowego i podmiotowego punktu widzenia. Przedmiotowy punkt widzenia zmierza do rozwiązań optymalnych i wywodzi się z badań nauk ścisłych, a zwłaszcza matematyki, ekonometrii, logiki i statystyki. Jest określany „teorią wyboru".

Podmiotowy punkt widzenia zmierza natomiast do uwypuklenia elementów procesu decyzyjnego i jego uwarunkowań. Wywodzi się on z badań psychologicznych i socjologicznych, a określa się go „teorią procesu"[1]. Wynika stąd potrzeba widzenia w decyzji gospodarczej nie tylko zjawisk informacyjnych, ale także zjawisk psychologicznych i socjologicznych.

Zjawiska informacyjne są związane z przepływem i przetwarzaniem informacji w procesie decyzyjnym. Treść ich oddaje cybernetyczne określenie decyzji jako przetwarzania informacji wejściowych (otrzymanie wytycznych, instrukcji ogólnych, meldunków, danych sprawozdawczych) i informacji przechowywanych (wiedzy, doświadczenia) w informacje wyjściowe (wydawanie rozkazów, poleceń, zarządzeń)[2].

Jeśli chodzi o zjawiska psychologiczne w procesie decyzyjnym, to mamy tu na myśli akty woli zarządzających, czyli ich świadomy wybór celów lub sposobów działania. Konsekwencją takiego podejścia jest niezaliczanie do decyzji gospodarczych rozwiązywania zadań lub wybór mechaniczny najlepszego wariantu rozwiązania problemu decyzyjnego. T. Sztucki stwierdza, że gdy mamy wybrać jedną z sum (np. 47 lub 39), mamy do czynienia z rozwiązaniem zadania arytmetycznego[3]. J. Zieleniewski natomiast nazywa decydowanie, dokonywanie nielosowego wyboru działania[4].

---

[1] B. Wawrzyniak, Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania, PWE, Warszawa 1980, s. 20–24.

[2] M. Kempisty, *Mały słownik cybernetyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973, s. 74.

[3] T. Sztucki, *Kierowanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 1975, s. 213.

[4] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie* PWN, Warszawa 1979, s. 480.

Z kolei zjawiska socjologiczne w procesie decyzji gospodarczych wiążą się z realizacją i przeznaczaniem wyników decyzji. Decyzje gospodarcze dotyczą, bowiem działań podległego zespołu ludzi (zarządzanych), a nie samego zarządzającego.

Decyzje gospodarcze, jako dokonanie wyboru celów lub działań przez kompetentnego zarządzającego (uprawnionego do podejmowania decyzji gospodarczych w danym zakresie i ponoszącego odpowiedzialność za skutki podjętych decyzji), są podejmowane w jednostce wojskowej:

- na poszczególnych obszarach działalności gospodarczej, tj. obszarze służb kwatermistrzowskich (służba żywnościowa, służba mundurowa, służba kwaterunkowa, służba materiałów pędnych i smarów), obszarze służb technicznych (np. służba czołgowo-samochodowa, służba łączności) i obszarze służb innych (np. służba finansowa)[1];
- na poszczególnych szczeblach zarządzania gospodarką w jednostce wojskowej, a w szczególności na szczeblu dowódcy, jego zastępców, szefów służb, kierowników działalności pozabudżetowej, kierowników magazynów itp.;
- w poszczególnych funkcjach zarządzania jednostką wojskową (funkcji planowania, funkcji organizowania, funkcji pobudzania i funkcji kontrolowania).

Decyzje gospodarcze podejmowane w jednostce wojskowej można różnie usystematyzować. Układy systematyzujące oddają strukturę podejmowanych decyzji gospodarczych. Służą one wyjaśnianiu istoty decyzji gospodarczych w procesach zarządzania jednostką wojskową.

Do ważniejszych układów systematyzujących decyzje gospodarcze można zaliczyć układ według:

- działalności gospodarczej,
- spełnianej funkcji,
- sytuacji decyzyjnej,
- miejsca ustalania kryteriów wyboru,
- umiejscowienia decydenta,
- sposobu uczestnictwa w tworzeniu decyzji,
- charakteru posiadanych informacji,
- stopnia powtarzalności decyzji.

Działalność gospodarcza występująca w jednostce wojskowej umożliwia wyróżnienie decyzji dotyczących:

- zakupu środków materiałowych,
- wykorzystania środków trwałych,
- wykorzystania środków pieniężnych,
- zużycia środków materiałowych,
- remontu i konserwacji obiektów środków trwałych i sprzętu niezaliczanego do tych środków,
- działań innowacyjnych,
- polityki motywacyjnej wobec pracowników wojska.

---

[1] M. Koch, *Oddział gospodarczy...*, wyd. cyt., s. 17.

Zakres występowania ww. decyzji gospodarczych w jednostce wojskowej i ich znaczenie zależy od:

– systemu zaspokajania potrzeb bieżących jednostki wojskowej, tj. od tego, czy mamy do czynienia z zaspokajaniem w pieniądzu i w naturze, czy też występuje zaspokajanie tylko w pieniądzu;

– zakresu samodzielności ekonomicznej jednostki wojskowej, tj. stopnia ingerencji zewnętrznej w gospodarkę tej jednostki.

Spełniane funkcje przez decyzje gospodarcze w jednostce wojskowej prowadzą do wyróżnienia decyzji:

– strategicznych, tj. ustalających podstawowe kierunki działań gospodarczych w długim okresie,

– taktycznych, tj. zapewniających realizację ustalonych podstawowych kierunków działań gospodarczych,

– operacyjnych, które zapewniają realizację bieżących zadań.

Systematyka powyższa posiada mniejsze znaczenie dla jednostek wojskowych o charakterze typowych jednostek liniowych, gdyż w nich występują głównie decyzje operacyjne. Natomiast w jednostkach wojskowych będących jednostkami obsługi wojsk, np. jednostki szkolne, szpitalne, a także instytucje wojskowe, np. wojskowe instytuty naukowo-badawcze, systematyka znajduje tu pełne uzasadnione zastosowanie. Występująca sytuacja decyzyjna w jednostkach wojskowych prowadzi do wyróżnienia:

– decyzji gospodarczych optymalnych, występują one rzadko, bowiem tylko w warunkach, w których zbiór wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego jest doskonale określony, a wybór dobry;

– decyzji gospodarczych dobrych, które występują wówczas, gdy kryterium maksymalizacji zostaje zastąpione kryterium możliwości;

– decyzji gospodarczych zadowalających, które występują wtedy, gdy wybór spełnia dodatnie kryterium;

– decyzji gospodarczych „mniejszego zła", które występują wówczas, gdy wybór sprowadza się do minimalizacji strat.

W związku z powyższą systematyką należy dość krytycznie ocenić sytuacje decyzyjne w jednostkach wojskowych. Badania wykazały, że w praktyce decyzyjnej jednostek wojskowych dominują decyzje gospodarcze zadowalające. Decyzje gospodarcze dobre i „mniejszego zła" występują w niemalże równym nasileniu. Do podejmowania decyzji gospodarczych optymalnych w jednostkach wojskowych brak jest często niezbędnych informacji.

Miejsce ustalania kryteriów wyboru umożliwia w jednostce wojskowej wyróżnić decyzje gospodarcze, których kryteria wyboru są ustalane:

– centralnie – „decyzja" w jednostce wojskowej polega wówczas wyłącznie na sprawdzeniu przewidywanych działań z obowiązującymi przepisami i ocenie stopnia ich zgodności;

– w jednostce wojskowej – formułuje je każdorazowo zarządzający zgodnie z przyjętymi w jednostce wojskowej preferencjami wynikającymi z wytycznych organów nadrzędnych.

Systematyzacja decyzji gospodarczych według kryterium umiejscowienia decyzji pozwala w jednostce wojskowej wyodrębnić następujące decyzje gospodarcze:

– zewnętrzne, czyli podjęte przez uprawniony organ zewnętrzny i przekazywane do obligatoryjnej realizacji w jednostce wojskowej;

– wewnętrzne, tzn. podjęte samodzielnie przez kompetentnych i zarządzających z jednostki wojskowej.

Struktura organizacyjna gospodarki wojskowej, jak i wspomniany scentralizowany system zarządzania tą gospodarką powodują, że część decyzji gospodarczych dotyczących działalności gospodarczej jednostki wojskowej zapada poza nią – podejmuje je właściwy zewnętrzny organ. Taki udział decyzji gospodarczych zewnętrznych w ogólnej liczbie podejmowanych decyzji gospodarczych w jednostce wojskowej wynika przede wszystkim z docelowych jej zadań, tj. zadań przewidywanych do realizacji w czasie wojny.

Według kryterium sposobu uczestnictwa w kreowaniu decyzji gospodarczych można w jednostce wojskowej wyróżnić:

– decyzje gospodarcze indywidualne arbitralne, tj. podejmowane przez zarządzającego na podstawie osobistego rozpoznania oraz projektowania wariantów rozwiązań i ich ocenę;

– decyzje gospodarcze indywidualne poprzedzone konsultacjami z indywidualnymi doradcami, tj. podejmowane przez zarządzającego na podstawie rozpoznania oraz projektowania wariantów rozwiązań i ich ocenę z pomocą indywidualnych doradców;

– decyzje gospodarcze indywidualne poprzedzone zbiorową dyskusją doradców, tj. podejmowane przez zarządzającego na podstawie rozpoznania oraz projektowania wariantów rozwiązań i ich ocenę z pomocą zespołu doradców pracujących kolektywnie;

– decyzje gospodarcze kolektywne, tj. podejmowane przez zespół pełniący funkcje zarządzające na podstawie rozpoznania oraz projektowania wariantów rozwiązań i ich ocenę dokonaną kolektywnie. Są to decyzje, które zapadają albo jednomyślnie, albo większością głosów zespołu pełniącego funkcje zarządzające[1].

Zgodnie z zasadą jednoosobowego zarządzania powszechnie obowiązującą w wojsku, zdecydowaną większość podejmowanych decyzji w jednostce wojskowej stanowią decyzje indywidualne. Wiąże się to z uprawnieniami i odpowiedzialnością zarządzającego.

Charakter posiadanych informacji daje podstawę do wyróżnienia w jednostce wojskowej następujących decyzji:

– decyzje pewne – posiadane informacje pozwalają na bezbłędne przewidywania wyniku podjętych decyzji;

---

[1] H. Raffee, *Grundprobleme der Belriebswirlschafllehre*, Vandenhoeckund Ruprecht, Göttingen 1974, s. 98.

– decyzje ryzyka – posiadane informacje pozwalają określić zbiór możliwych następstw spowodowanych działaniami wywołanymi podjętymi decyzjami oraz przypisać każdemu z nich pewne prawdopodobieństwo;

– decyzje niepewne – posiadane informacje nie pozwalają na określenie prawdopodobieństwa możliwych następstw spowodowanych działaniami wywołanymi podjętymi decyzjami[1].

Ostatnim kryterium systematyki decyzji gospodarczych w jednostce wojskowej jest kryterium stopnia powtarzalności decyzji. Pozwala ono wyróżnić:

– decyzje powtarzalne – podejmowane systematycznie w regularnych lub nieregularnych odstępach czasu;

– decyzje niepowtarzalne – podejmowane sporadycznie, bez możliwości wykorzystania świeżego osobistego doświadczenia.

Decyzje powtarzalne określa się niekiedy wielokrotnymi. Decyzje takie umożliwiają uczenie się na błędach. Można do ich podejmowania wykorzystywać nie tylko rachunek ekonomiczny i analizę ekonomiczną, ale także rachunek kosztów. Bowiem ocena efektów decyzji podejmowanych w przeszłości może być wykorzystana w niezbyt odległym czasie do lepszej jakościowo decyzji w przyszłości.

Ponadto dla podejmowania decyzji powtarzalnych celowe jest wypracowanie specjalnej, szczegółowej procedury postępowania, tj. programu, który może być również realizowany z wykorzystaniem mikrokomputera. Dlatego też decyzje powtarzalne określa się również decyzjami programowanymi. Zagrożeniem decyzji powtarzalnych jest mechaniczne zrutynizowane postępowanie zarządzającego.

Decyzje niepowtarzalne wymagają skrupulatnej realizacji procesu decyzyjnego bez względu na to, czy są łatwe, czy też trudne.

Decyzje gospodarcze traktuje się zwykle jako wynik procesów myślowych kompetentnego decydenta. Procesy myślowe, to powtarzające się, przebiegające regularnie po sobie zjawiska psychiczne indywidualnego decydenta, zjawiska pozostające między sobą w związku przyczynowym. Niekiedy są to procesy uczestników zespołu decyzyjnego (decyzje zespołowe, kolektywne). Procesy myślowe kompetentnego decydenta (zespołu decyzyjnego) związane z kreowaniem decyzji gospodarczych nazywa się procesami decyzyjnymi. Struktura procesu decyzyjnego może być wyrażona w różny sposób. Literatura przedmiotu przedstawia różne sposoby postrzegania elementów tego procesu. Na przykład R.M. Cyert i J.G. March wyróżniają następujące elementy procesu decyzyjnego:

– ustalanie celów decyzji,
– określenie niepewności osiągnięcia zamierzonych rezultatów,
– poszukiwanie rozwiązań problemu,
– oszacowanie reguł służących do wyboru rozwiązania,
– oceny rozwiązania problemu,
– wyboru rozwiązania problemu[2].

---

[1] D.W. Miller i M.K. Sterr, *Praktyka i teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1971, s. 94.

[2] B. Wawrzyniak, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 360.

Natomiast J.D.J. Bross w strukturze procesu decyzyjnego wyróżnia:
- zbieranie danych (informacji),
- ustalanie listy możliwych działań,
- ustalanie listy możliwych wyników każdego działania,
- określenie prawdopodobieństwa osiągnięcia każdego wyniku,
- określenie pożądalności każdego wyniku,
- zastosowanie kryteriów decyzji,
- wybór rozwiązania[1].

Według H.A. Simona proces decyzyjny składa się z rozpoznania, projektowania, wyboru[2].

A. Targowski do procesu decyzyjnego zalicza następujące fazy:
- odzwierciedlanie odchyleń w stosunku do uprzednio podjętych decyzji i celu, który te decyzje miałby realizować,
- analizę odchyleń decyzyjnych,
- formułowanie wariantów decyzji,
- ocenę wariantów decyzji,
- wybór wariantu decyzji,
- wykonanie decyzji (przekazanie do realizacji),
- kontrolowanie wykonania decyzji[3].

Analiza powyższych przykładowych struktur procesu decyzyjnego daje podstawę do sformułowania następujących spostrzeżeń:

1. W procesie decyzyjnym podstawowe znaczenie mają działania poprzedzające wybór.

2. W procesie decyzyjnym należy również uwzględniać działania następujące po dokonaniu wyboru.

3. Występujące w procesie decyzyjnym działania przybierają różny wyraz w zależności od tego, czy dana decyzja gospodarcza jest indywidualna (niepowtarzalna), czy też wielokrotna (powtarzalna).

Wydaje się, że dla charakterystyki procesów decyzji gospodarczych podejmowanych w jednostkach wojskowych najbardziej przydatna jest wyrażona ogólnie ich struktura przez H. A. Simona.

W procesie decyzji gospodarczych w jednostce wojskowej można, więc wyróżnić trzy fazy, a mianowicie:
- fazę rozpoznania,
- fazę projektowania,
- fazę wyboru.

Powyższe fazy procesu decyzyjnego mają charakter organiczny, tzn., że występują między nimi związki wewnętrzne, które tworzą zestaw sprzężeń zwrotnych. Przy czym szczegółowy zakres tych faz będzie inny w decyzjach indywidualnych niż w decyzjach wielokrotnych.

---

[1] J.D.J. Bross, *Jak podejmować decyzje*, PWN, Warszawa 1965, s. 47 i 48.
[2] H.A. Simon, *The Science of Management Decisions*, Harperand Row, New York 1960, s. 54.
[3] A. Targowski, *Organizacja procesu przetwarzania danych*, PWE, Warszawa 1971, s. 20 i 21.

W zakres *fazy rozpoznania* dotyczącej decyzji indywidualnej wchodzą:

– identyfikacja problemu decyzyjnego, tj. określenie jego istotnych cech;

– analiza problemu decyzyjnego, tj. ustalenie przyczyn pojawienia się danego problemu, określenie możliwości oraz ograniczeń sprzyjających lub utrudniających rozwiązanie tego problemu.

Problemem decyzyjnym nazywamy sytuację nową, trudną i często niepewną, przed którą staje zarządzający w trakcie realizacji czynności zarządzania na różnych szczeblach zarządzania. Dotyczą one gospodarowania zasobami, a w szczególności ich pozyskania, podziału i zużycia (niekiedy także ich wytwarzania).

Rozpoznanie tak rozumianego problemu decyzyjnego może następować albo metodą indukcyjną, albo metodą dedukcyjną. W pierwszym wypadku na podstawie zebranych szczegółowych informacji następuje określenie istotnych cech problemu decyzyjnego i jego uwarunkowań, w drugim zaś na podstawie ogólnie sprecyzowanej istoty problemu, jego obszaru występowania i uwarunkowań dochodzi się drogą zbierania informacji do precyzowania szczegółowych decyzji, w pełni odpowiadających realiom funkcjonowania jednostki wojskowej i jej otoczenia.

Zakres fazy rozpoznania w odniesieniu do decyzji wielokrotnych obejmuje:

– badanie odchyleń, tj. określenie odchyleń w stosunku do uprzednich decyzji i celów, które te decyzje miały zrealizować;

– analizę odchyleń, tj. ustalenie przyczyn pojawienia się odchyleń, określenie możliwości i ograniczeń sprzyjających lub utrudniających eliminacje odchyleń.

Wyróżniane w *fazie projektowania* czynności zarządzających, zarówno decyzji indywidualnych, jak i wielokrotnych są podobne. Zalicza się do nich:

– formułowanie wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego. Wystąpienie wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego stanowi istotną cechę decyzji gospodarczych, przy czym minimalną liczbę wariantów stanowi stan istniejący i proponowany;

– formułowanie kryteriów oceny wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego. Kryteria te mogą dotyczyć, zarówno skuteczności, jak i efektywności wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego;

– wartościowanie sformułowanych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego z wykorzystaniem ustalonych kryteriów oceny. Powinno ono wskazać rangi poszczególnych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego w ramach sformułowanych kryteriów oceny.

Za wariant (alternatywę) rozwiązania problemu decyzyjnego można przyjąć tylko takie rozwiązanie, które spełnia wymóg realizacji celu. W trakcie formułowania wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego wykorzystuje się różne sposoby postępowania, a w szczególności:

– analizę środków i celów, tj. porównywanie aktualnego stanu ze stanem pożądanym, proponowanie rozwiązań o zmniejszonej różnicy, obserwowanie proponowanych rozwiązań, czy występuje postęp w kierunku pożądanym;

– burzę mózgów i rejestrację pomysłów. Chodzi tu o generowanie (proponowanie) wielu możliwych rozwiązań problemu decyzyjnego (bez formalnych ogra-

niczeń), ich rejestrowanie, zaliczanie do poszczególnych kategorii i roztrząsanie grupowe[1];

– stopniowe pogłębianie, tj. wykorzystując drzewo decyzyjne projektujemy podwójne rozwiązania, na każdym rozgałęzieniu, aż do uzyskania weryfikacji wybranego rozwiązania. Ten ostatni sposób postępowania T. Tyszka charakteryzuje następująco: *Ogólnie, drzewo decyzyjne zawiera rozgałęzienia dwojakiego rodzaju: rozgałęzienia decyzyjne, które są pod kontrolą decydenta i rozgałęzienia losowe, które są poza kontrolą decydenta. Końcowe gałęzie drzewa mają przypisane określone wypłaty. Podstawowy paradygmat analizy decyzyjnej opiera się na założeniu, że wybór decydenta będzie dokonywał się na jego preferencjach w stosunku do tych wypłat (następstw poszczególnych alternatyw), a także na jego ocenach szans zajścia poszczególnych zdarzeń, nad którymi nie ma on kontroli*[2].

Swoistymi generatorami wariantów rozwiązań problemu decyzyjnego mogą być doradcy, np. osoby funkcyjne w jednostce wojskowej. Wykorzystywane dowartościowania sformułowanych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego kryteria oceny można różnie systematyzować. Za ważne w jednostce wojskowej uznaje się następujące układy systematyzujące:

- *według form wyrażania sprawności*:

– kryterium skuteczności realizacji wariantu rozwiązania problemu decyzyjnego wyraża stopień ryzyka realizacji wariantu,

– kryterium efektywności (korzystności) realizacji wariantu rozwiązania problemu decyzyjnego wyraża przewidywany efekt z zastosowania wariantu;

- *według sposobu wyrażania kryterium*:

– kryterium wyrażone ilościowo (mierzalnie), tj. w jednostkach naturalnych (w metrach sześciennych, litrach, kilogramach itp.) lub w jednostkach wartościowych, tj. w pieniądzu, np. w złotych,

– kryterium wyrażone jakościowo (niemierzalnie) – opisowe, nieskwantyfikowane, np. zwiększenie dyspozycyjności transportu, zwiększenie estetyki wnętrz (pomieszczeń), poprawa stosunków międzyludzkich;

- *według budowy kryterium*:

– kryterium wyrażone w ujęciu bezwzględnym, np. kwota oszczędności środków budżetowych, zwiększenie wartości produkcji gastronomicznej kasyna, przyrost tonażu usług pralniczych, zwiększenie wielkości odpisów na fundusz gospodarczy,

– kryterium wyrażone w ujęciu względnym, np. koszty przypadające na realizację jednostki zadania, przyrost produkcji gospodarstwa rolnego z poniesionych dodatkowych nakładów, stopień oszczędności w danym paragrafie środków budżetowych;

- *według rodzaju kryterium*:

– przyrost realizacji zadań szkoleniowych,

– wzrost sprawności szkolenia,

---

[1] A. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne*, PWE, Warszawa 1982, s. 101–126.

[2] T. Tyszka, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986, s. 35.

– wzrost sprawności sprzętu technicznego,
– wzrost sprawności obronnej (bojowej),
– oszczędność środków budżetowych,
– wzrost usług pozabudżetowej działalności gospodarczej,
– zapewnienie stabilizacji zatrudnienia pracowników wojska,
– zapewnienie rentowności usług pozabudżetowej działalności gospodarczej.

Wartościując sformułowane warianty rozwiązania problemu decyzyjnego z wykorzystaniem ustalonych kryteriów oceny możemy bądź zastosować podejście alternatywne traktujące jedno kryterium jako rozstrzygające o wartości wariantów rozwiązania, np. zapewnienie realizacji zadania szkoleniowego, i wówczas inne kryteria miałyby znaczenie jedynie sygnalne, bądź zastosować podejście równoległe traktujące wiele kryteriów jako rozstrzygających o wartości wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego. Stosując wiele kryteriów, należy zwrócić uwagę na znaczenie, rangę poszczególnych kryteriów dla oceny wariantów rozwiązania i nadać im określone wagi.

Należy zaznaczyć, że ustalenie wartości poszczególnych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego stanowi dopiero proces przygotowawczy do wyboru wariantu. W zakres fazy wyboru dotyczącej decyzji indywidualnych wchodzą następujące czynności zarządzających:

– porównanie dokonanych ocen wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego;
– zdecydowanie się na określony wariant rozwiązania problemu decyzyjnego;
– przekazanie informacji o dokonanym wyborze wariantu rozwiązania problemu decyzyjnego.

Porównania dokonanych ocen wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego może dokonać zarządzający osobiście lub może w tym zakresie skorzystać z pomocy doradców (osób funkcyjnych w jednostce wojskowej). Często ocena wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego przez doradców ogranicza się do stwierdzenia zgodności lub niezgodności z obowiązującymi przepisami.

Wybór wariantu – zdecydowanie się przez zarządzającego na określony wariant rozwiązania problemu decyzyjnego – stanowi wyraz woli zarządzającego wsparty zwykle posiadanymi i nabytymi informacjami merytorycznymi dotyczącymi problemu decyzyjnego. Na wybór wariantu rozwiązania problemu decyzyjnego – oprócz informacji merytorycznych dotyczących bezpośrednio danego problemu – istotny wpływ mają respektowane normy społeczne wyrażone formalnie (w przepisach prawa) lub nieposiadające formalnego wyrazu.

W wypadku decyzji powtarzalnych zarządzający oprócz wyżej wymienionych czynności zwykle nadzoruje realizację wybranego wariantu rozwiązania problemu decyzyjnego, co stanowi rodzaj przejścia do fazy rozpoznania następnego procesu decyzyjnego.

Należy zauważyć, że przedstawiony analitycznie proces myślowy zarządzającego nie zawsze jest przez niego uświadomiony. Wymienione fazy i czynności procesu decyzji gospodarczych tworzą formę jego rutynowych działań.

Analityczne eksponowanie tych faz i czynności zarządzającego mają praktyczne znaczenie, zwłaszcza w wypadku dochodzeń diagnostycznych zmierzających do usunięcia niesprawności decyzji gospodarczych lub zwiększenia już osiągniętego poziomu ich sprawności.

Reasumując powyższe wywody, można stwierdzić, że istotę decyzji gospodarczych upatruje się w wyborze wariantu rozwiązania problemu decyzyjnego, jeśli stanowi on wyraz woli ludzkiej, jeśli dotyczy przyszłego działania to jest świadomy (nie losowy), a także poprzedzony rozpoznaniem i wykonalny.

4. DECYZJE MARKETINGOWE NA RYNKU MATERIAŁÓW I USŁUG

4.1. Istota analizy marketingowej

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[1].

Marketing, jako kategoria instrumentalno-czynnościowa, służy przede wszystkim osiąganiu 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 reguł[2]:

---

[1] L. Grabarski, J. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, wyd. cyt., s. 47.

[2] T. Sztucki, *Marketing. Sposób myślenia. System działania*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1994, s. 47.

– 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 marketingowymi, 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:

I. Instrumenty związane z produktem i jego ceną.

II. Instrumenty związane ze sposobem sprzedaży produktu, cyklem jego obiegu na rynku i dystrybucją w sieci kanałów doprowadzających go do nabywców.

III. 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 wzywaniem dla dowódców (kierowników, szefów) WJB, którzy osobiście odpowiadają za realizację przydzielonych środków finansowych.

4.2. 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.

Należycie przeprowadzone badania marketingowe mają bardzo duże znaczenie przy podejmowaniu decyzji marketingowej. Badania takie powinny 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.

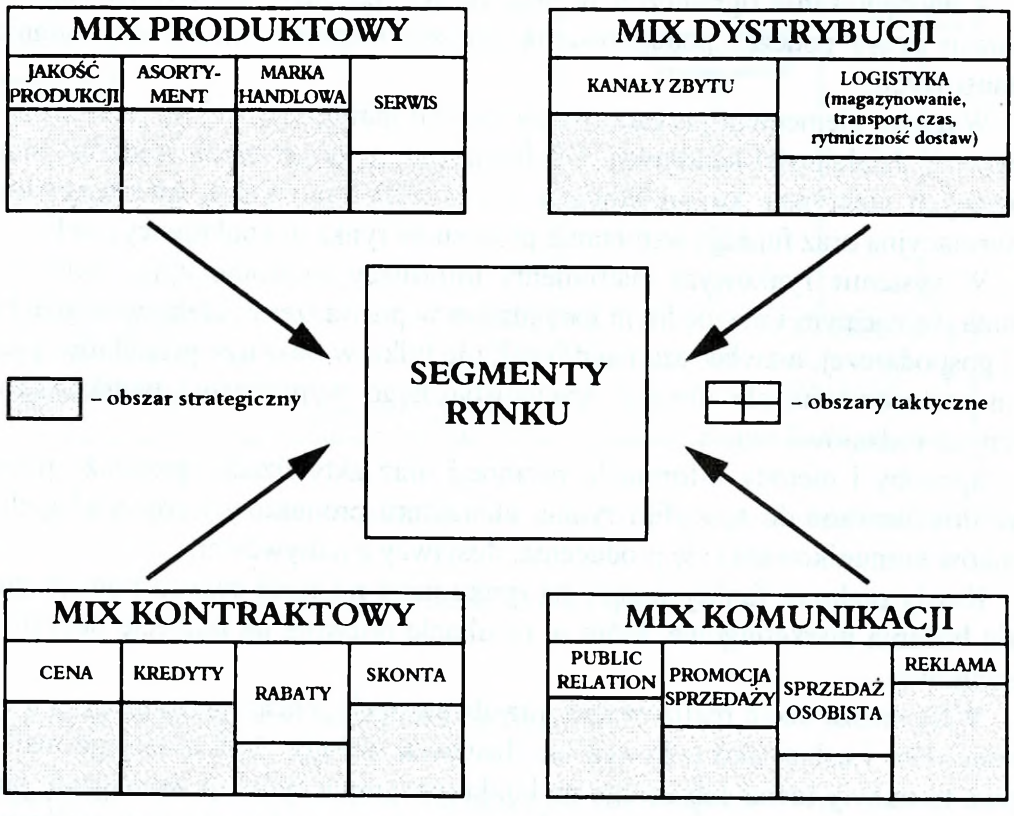
Badania wtórne – sporządzanie analiz na podstawie źródeł zewnętrznych i wewnętrznych (własnych), które były wcześniej wykonywane dla innych celów. Tego rodzaju badania (wtórne) mogą być przeprowadzane mniejszym nakładem czasu i kosztów. Każda działalność badawcza powinna się rozpocząć od przestudiowania 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) odpowiedzialne za organizowanie przetargów na zamówienia publiczne. Mogą one też być zlecane innym kompetentnym instytucjom lub prowadzone w organach nadrzędnych, z których korzystać mogłyby 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, obejmujące 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. 4.1), osiągnie się wtedy, gdy współdziałanie instrumentów marketingowych zapewnia możliwie najpełniejsze osiągnięcie celu.



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

Rys. 4.1. Składniki marketingu a logistyka

Wracając do problemu wzajemnej relacji marketingu i logistyki, przytoczony marketingowy punkt widzenia na składniki marketingu-mix uwidacznia, 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 następująco:

Marketing-mix – wewnętrznie 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[1].

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;
- 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 funkcję informacyjną oraz funkcje wspierania procesu na rynkach konkurencyjnych.

W systemie rynkowym instrumenty informacyjno-promocyjne, takie jak reklama, są ważnym i niezbędnym narzędziem w prowadzeniu efektywnej działalności gospodarczej, a zwłaszcza handlowej, nie tylko w obszarze produktów o szerokim zastosowaniu, ale również specjalistycznego wyposażenia wojskowego dla różnych rodzajów i wojsk.

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.

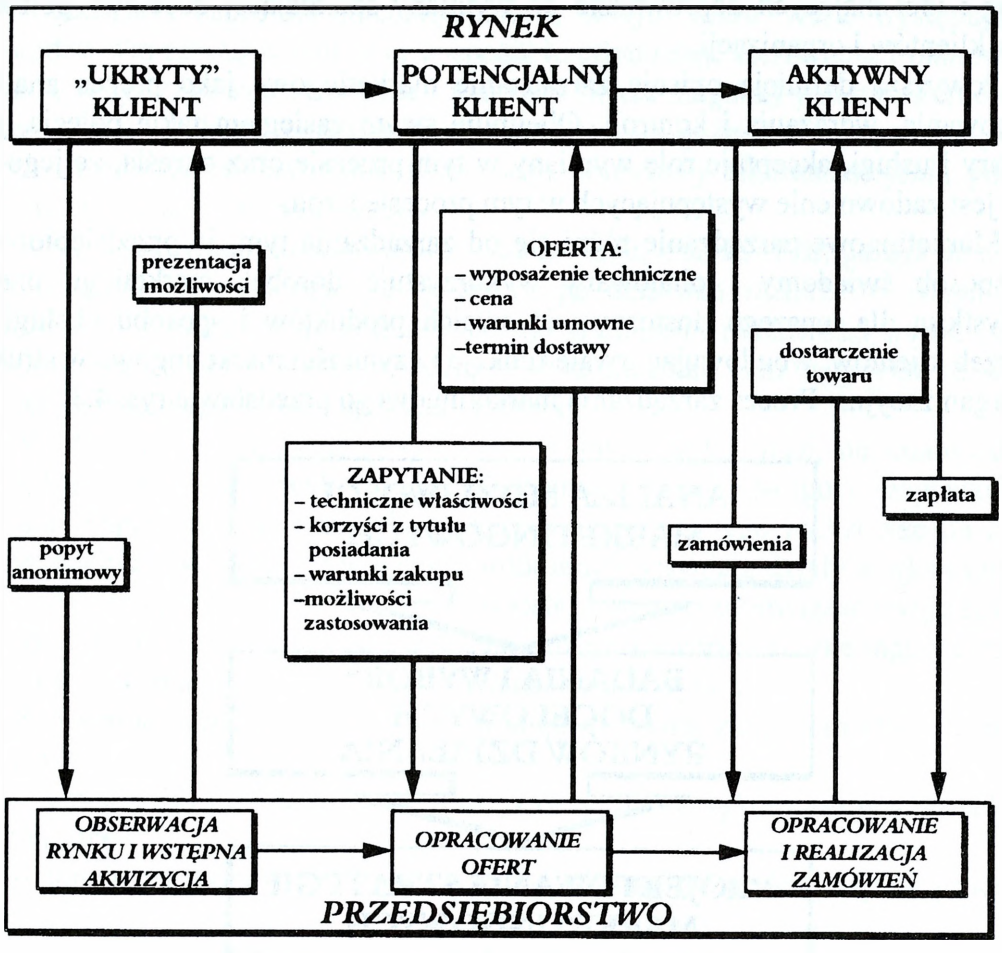
Każdy podmiot funkcjonujący na rynku musi na skalę swoich potrzeb prowadzić badania marketingowe, które w rezultacie pozwolą na podjęcie decyzji marketingowej.

WJB muszą także realizować te przedsięwzięcia, chcąc uczestniczyć na rynku materiałów i usług jako nabywca lub dostawca (usług). Trafna decyzja marketingowa to nabyty 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 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 rysunek 4.2.

---

[1] J. Penc, *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1995, s. 237.



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

Rys. 4.2. Przedsiębiorstwo i rynek

4.3. 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 WJB pojawia się termin zarządzanie marketingowe[1]. *Zarządzanie marketingowe* jest procesem pla-

[1] P. Kotler, *Marketing. Analiza. Planowanie. Wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner&Spółka, Warszawa 1994, s. 11.

nowania 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 swym zasięgiem takie pojęcia, jak: 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 rys. 4.3.

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

Rys. 4.3. Proces zarządzania marketingowego

Początkiem marketingowego procesu zarządzania musi być diagnoza czynników sukcesu 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 zyskownej.

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 diagnozowania. Oczywiście, że nie może ona tego realizować na równi z przedsiębiorstwami, które w swoich strukturach posiadają działy marketingu. Do realizacji tego procesu kierownictwo jednostki powinno 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 sposób[1]:

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.

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

[1] Tamże, s. 16.

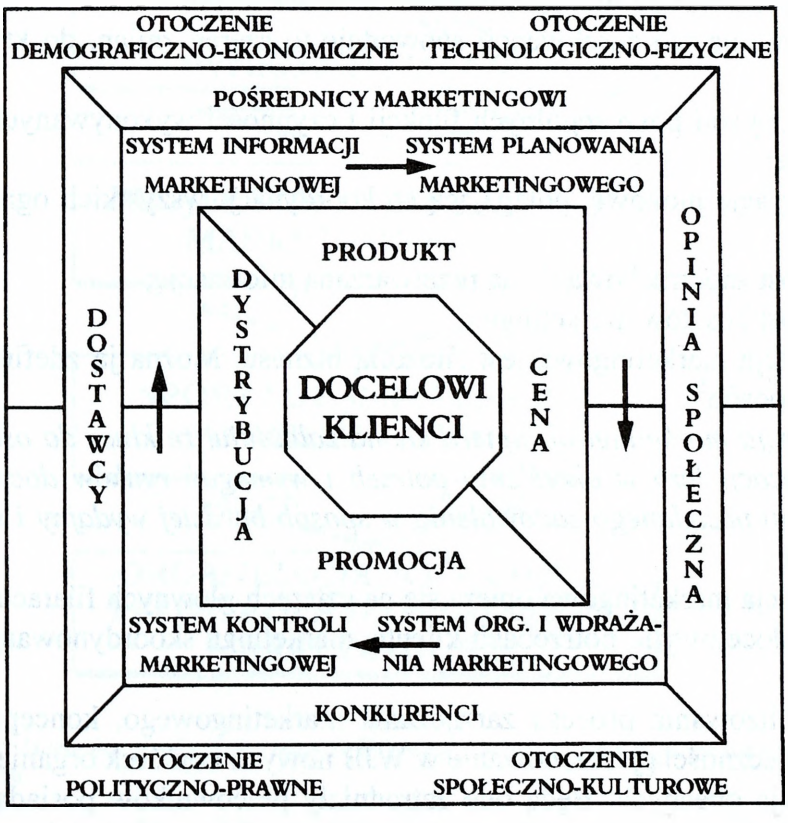
i prowadzenie analizy rynku, badań marketingowych, prowadzenie działań promocyjnych i reklamy.

Wśród korzyści, które WJB mogą osiągnąć stosując marketing, 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. Będą one usprawniały zarządzanie marketingowe z rozwiązaniami logistycznymi, a także będą kolejnym krokiem w usprawnieniu zarządzania jednostką. Poszerzają także zakres oddziaływania na otoczenie poprzez budowę łańcuchów logistycznych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na problematykę transportową i magazynowania.

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 4.4.



Źródło: P. Kotler, *Marketing. Analiza...*, wyd. cyt., s. 92.

Rys. 4.4. 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 marketingowa 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[1].

[1] J. Penc, *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja...*, wyd. cyt., s. 242.

5. LOGISTYKA I MARKETING – OBSZARY WSPÓLNYCH DZIAŁAŃ

5.1. 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 i funkcjonowania musi uwzględniać zagadnienia marketingu i logistyki. Powinien 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.

Zarówno w nowej literaturze tematu, jak i w strukturach i działalności przedsiębiorstw, marketing i logistyka są często wspólnie postrzegane i rozpatrywane jako: *zarządzanie logistyczno-marketingowe*[1].

Ogromna rola logistyki w realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa znalazła swój wyraz w nowoczesnych koncepcjach zarządzania marketingowo-logistycznego. Rysunek 5.1. prezentuje koncepcję marketingu z perspektywy zarządzania logistycznego.

Z jednej strony zadowolenie klientów przedsiębiorstwa jest osiągane obok skoordynowanych działań marketingowych dotyczących produktu, ceny, promocji i dystrybucji poprzez oferowaną mu przez logistykę maksymalizację użyteczności czasu i miejsca. 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 jego zaletami są[2]:

– umożliwia przedsiębiorstwu osiąganie przewagi rynkowej nad swoimi konkurentami przez zdolność do szybkiego i taniego dostarczania klientom zapotrzebowanych przez nich produktów;

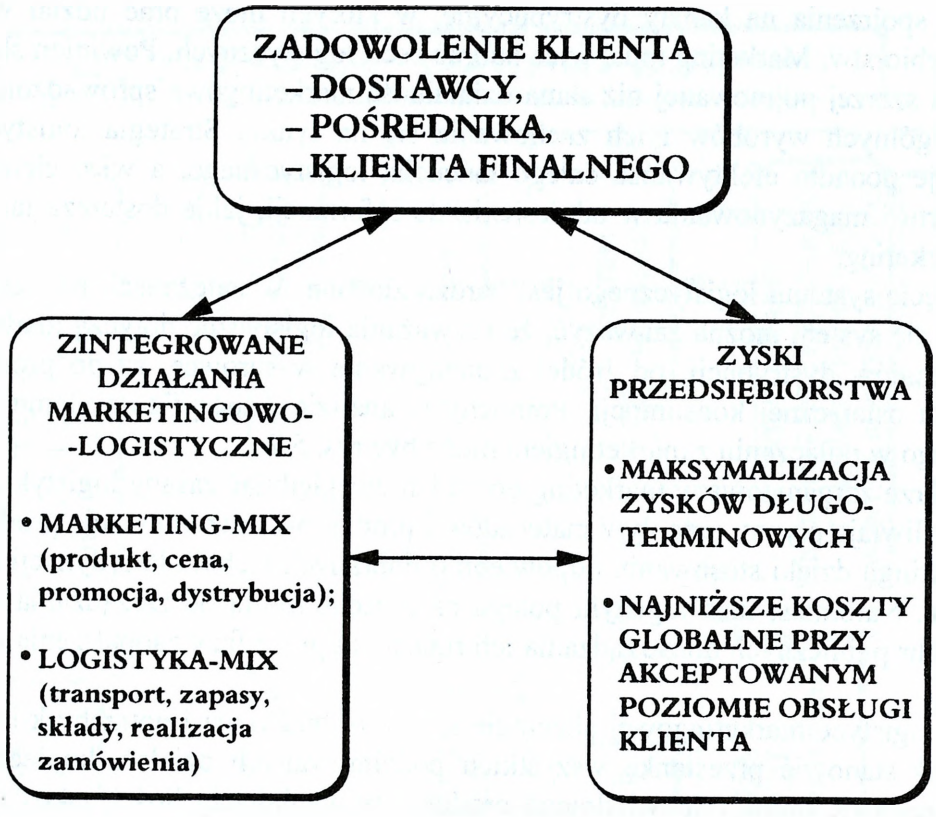
– jest trudny do szybkiego skopiowania przez konkurencję;

– może być traktowany jak aktywa w księdze finansowej przedsiębiorstwa.

---

[1] T. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki. Podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych. Studia przypadków logistycznych*, SGH, Warszawa 1993, s. 29.

[2] Tamże, s. 30.



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

Rys. 5.1. Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego

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 utożsamić 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 marketingowymi 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 szerzej pojmowanej niż sama działalność marketingowa sprowadzona do poszczególnych wyrobów i ich zachowania się na rynku. Strategia logistyczna obejmuje ponadto efektywność całego łańcucha logistycznego, a więc elementy 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 rys. 5.2.

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 przestawić ofertę odpowiedniego produktu w wymaganej ilości, jakości oraz we właściwym czasie i miejscu, dążąc przy tym do minimalizacji kosztów. Logistykę marketingową można określić za pomocą następującej definicji:

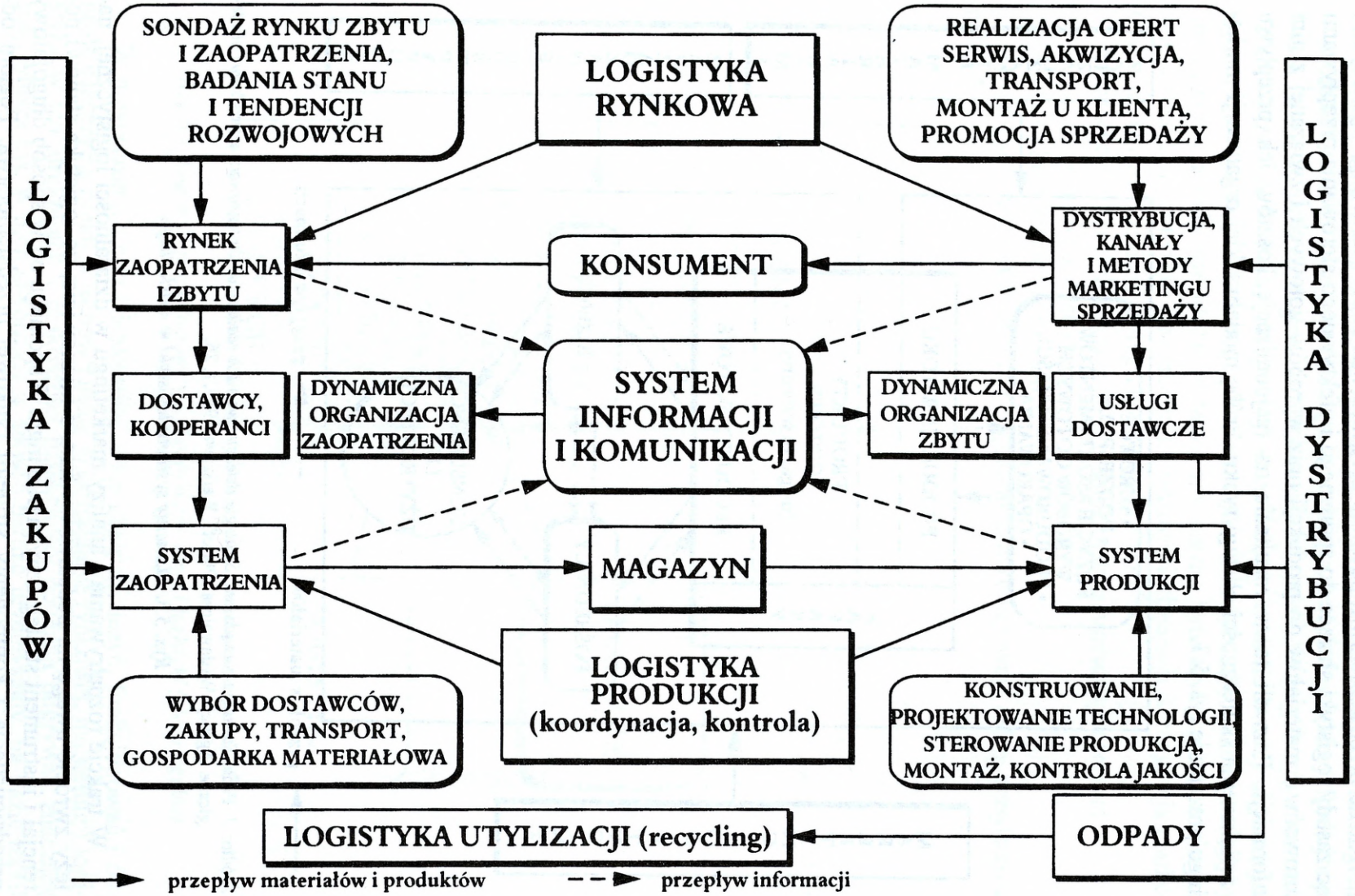
Logistyka marketingowa oznacza zbiór reguł dokonywania operacji planistycznych i organizatorskich, ewidencyjno-rozliczeniowych oraz kontrolnych związanych z przepływem towarów, materiałów i wyrobów z otoczenia do firmy, wewnątrz samej firmy oraz z firmy do otoczenia, dotyczących w szczególności składania, spedycji i ubezpieczenia towarów oraz zawierania kontraktów, fakturowania i rozliczania transakcji handlowych[1].

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, która 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.

---

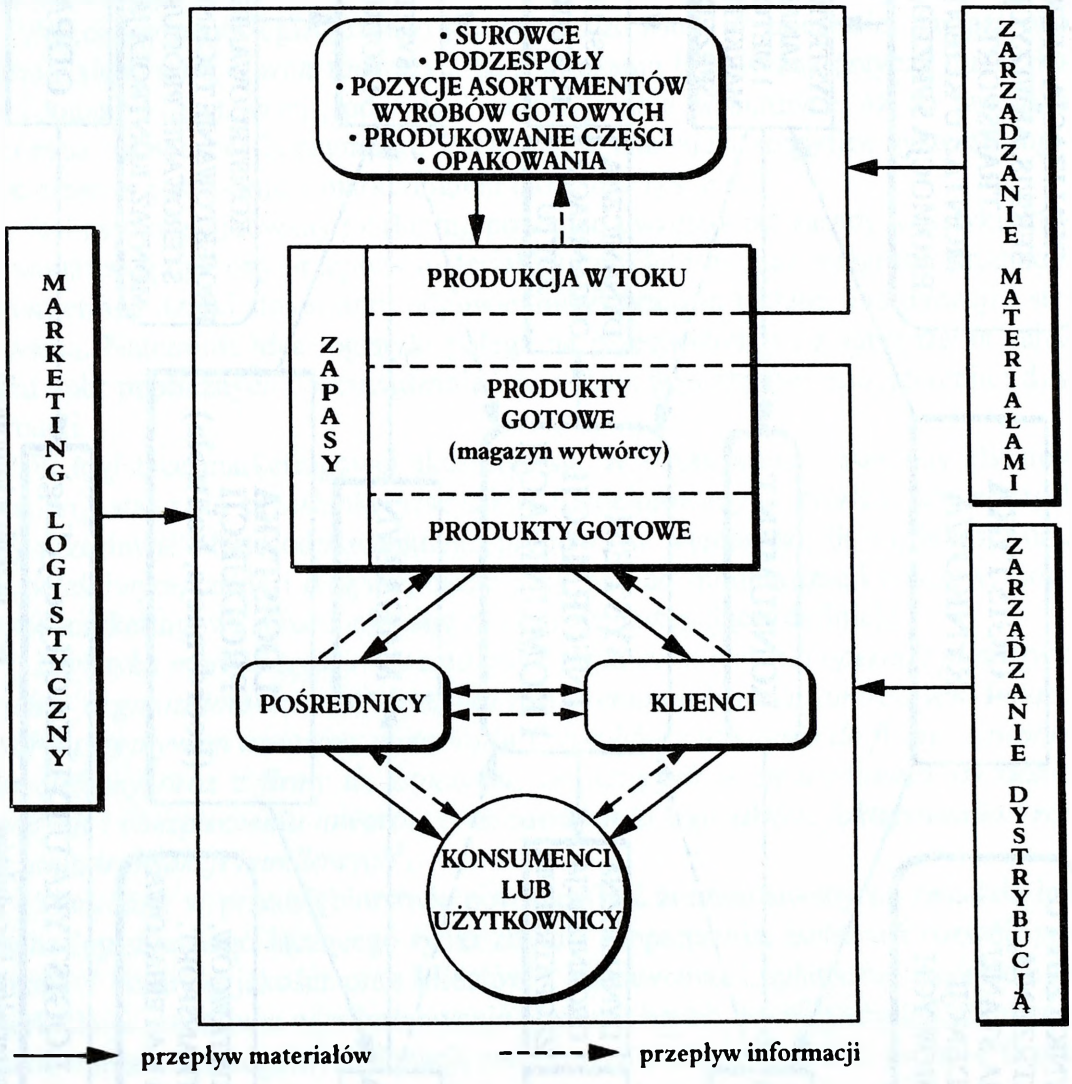
[1] J. Penc, *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja...*, wyd. cyt., s. 25.



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

Rys. 5.2. Schemat systemu logistycznego

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 rys. 5.3.



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

Rys. 5.3. Elementy systemu logistyki w marketingu

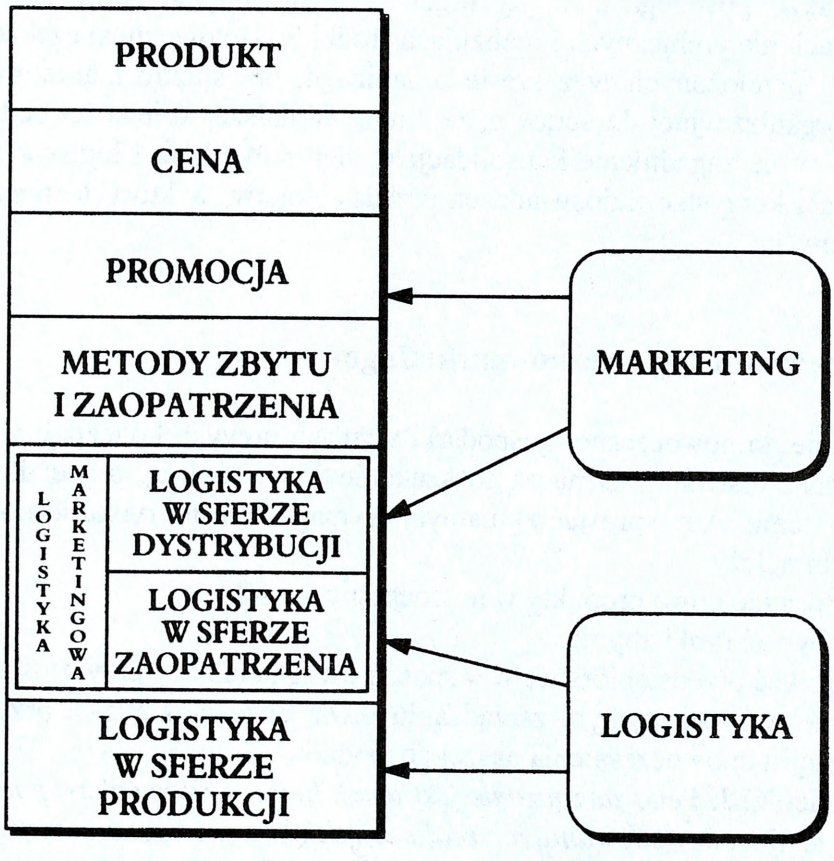
W trakcie rozpatrywania i analizy marketingu w działalności logistycznej, należy zwrócić uwagę na podstawowy fakt, a mianowicie, że logistyka stanowi potencjał i instrument strategiczny marketingu. Wspomaga on w sposób długofalowy przedsięwzięcia i komponenty strategii rynkowej przedsiębiorstwa. Poziom od-

działywania tego instrumentu zależy od stopnia zintegrowania z marketingiem w przedsiębiorstwie oraz jego realnego wpływu na podstawowe sfery funkcjonowania firmy, a także od 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.

Sferą styczności w odniesieniu do przedsiębiorstwa produkcyjnego jest:

- logistyka w sferze dystrybucji;
- logistyka w sferze zaopatrzenia.

Tworzą one wspólnie strukturę logistyki marketingowej, którą przedstawia rys. 5.4.



Rys. 5.4. Logistyka marketingowa w systemie marketingu i logistyki (ujęcie ogólne)

W nowoczesnych przedsiębiorstwa, 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 powinna odgrywać znaczącą rolę. Muszą być w nich stworzone 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 jako: 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.

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 funkcjonująca w strukturach hierarchicznych i realizująca środki budżetowe musi czekać na decyzję swoich przełożonych 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. WJB będzie musiała korzystać z doświadczeń przedsiębiorstw, w których to zagadnienie jest realizowane.

5.2. Zarządzanie logistyczno-marketingowe

Przejście do nowoczesnej gospodarki wymaga nowych koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Oznacza to szukanie nowych dróg, a nie doskonalenie starego systemu. Aby sprostać aktualnym wymaganiom na rynku krajowym i zagranicznym należy:

- wytwarzać nowe produkty w nowoczesny sposób;
- zdobywać rynki zbytu;
- kierować przedsiębiorstwem w sposób uwzględniający przyszłość.

Właśnie w nowoczesnym zarządzaniu tkwią duże możliwości przyspieszenia transformacji i unowocześnienia naszej gospodarki.

Jak twierdzi J. Penc *zarządzanie jest działalnością kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji dzięki wykorzystaniu przez organizację zasobów, procesów i informacji w istniejących warunkach zewnętrznych jej działania (prawnych, społecznych, ekonomicznych itp.) w sposób sprawny i skuteczny oraz zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych*[1].

Zarządzanie jest w każdym kraju sztuką mobilizowania i pobudzania energii oraz inwencji twórczej wszystkich, którzy przyczyniają się do tworzenia wartości,

[1] J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Wydawnictwo Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1994, s. 18.

niezależnie nawet od poziomu rozwoju gospodarki, jej struktury i stosunków własnościowych.

Nowoczesny sposób zarządzania to kompleksowe i strategiczne spojrzenie na ten proces w kontekście potrzeb rynku globalnego.

Koncentruje się ono obecnie na takich kierunkach, jak[1]:

- kształtowanie sprawności i uzdolnień ludzkich;
- rozwijanie marketingu i zarządzania strategicznego w ujęciu globalnym;
- wykorzystanie okazji do rozwoju i wdrażania innowacji;
- czynne uczestnictwo;
- rozwój rynku produktów i usług w zakresie zarządzania;
- przemiany i doskonalenie systemów finansowych, działalności handlowej i logistycznej, komunikacyjnej i transportowej.

Nawiązując do rozwoju form zarządzania przedsiębiorstwem, należy mieć świadomość, że w warunkach gospodarki rynkowej, wobec zagrożeń powodowanych narastającą walką konkurencyjną, muszą wkomponowywać w swój system zarządzania koncepcje marketingu jako swoistą filozofię oraz zestaw nowoczesnych reguł i narzędzi. W skali przedsiębiorstwa pojawia się więc termin[2] – *zarządzanie marketingowe*.

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

Różni się ono tym od zarządzania w ogóle, iż w sposób świadomy i planowany wykorzystuje dorobek marketingu przede wszystkim dla lepszego dostosowania swoich produktów i sposobu obsługi do potrzeb klientów. Wbudowuje także na stałe funkcje i czynności marketingowe w strukturę organizacyjną. Przyjęcie koncepcji marketingowej, spowodowało w przedsiębiorstwach określone konsekwencje. Wśród najważniejszych można wymienić:

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

Wśród podstawowych korzyści, jakie przedsiębiorstwa mogą osiągnąć z zastosowania sprawnie funkcjonującego zarządzania marketingiem, wymienić należy[3]:

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

---

[1] Tamże, s.20.

[2] P. Kotler, *Marketing. Analiza...*, wyd. cyt., s. 11.

[3] M. Christopher, *Strategie zarządzania dystrybucją. Praktyka logistyki i biznesu*, Wyd. Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1996, s. 13.

Pojęcie logistyki w kompleksowym ujęciu systemowym oznacza przepływ materiałów i wyrobów od źródła zaopatrzenia, aż do końcowego punktu konsumpcji. Uwzględnia ono wzajemne powiązania i oddziaływania między wielkością funkcji zaangażowanych w ten ruch od źródła do użytkownika i w związku z tym obliguje menedżerów do myślenia w kategoriach kompleksowego zarządzania systemem, nie zaś tylko jego częścią.

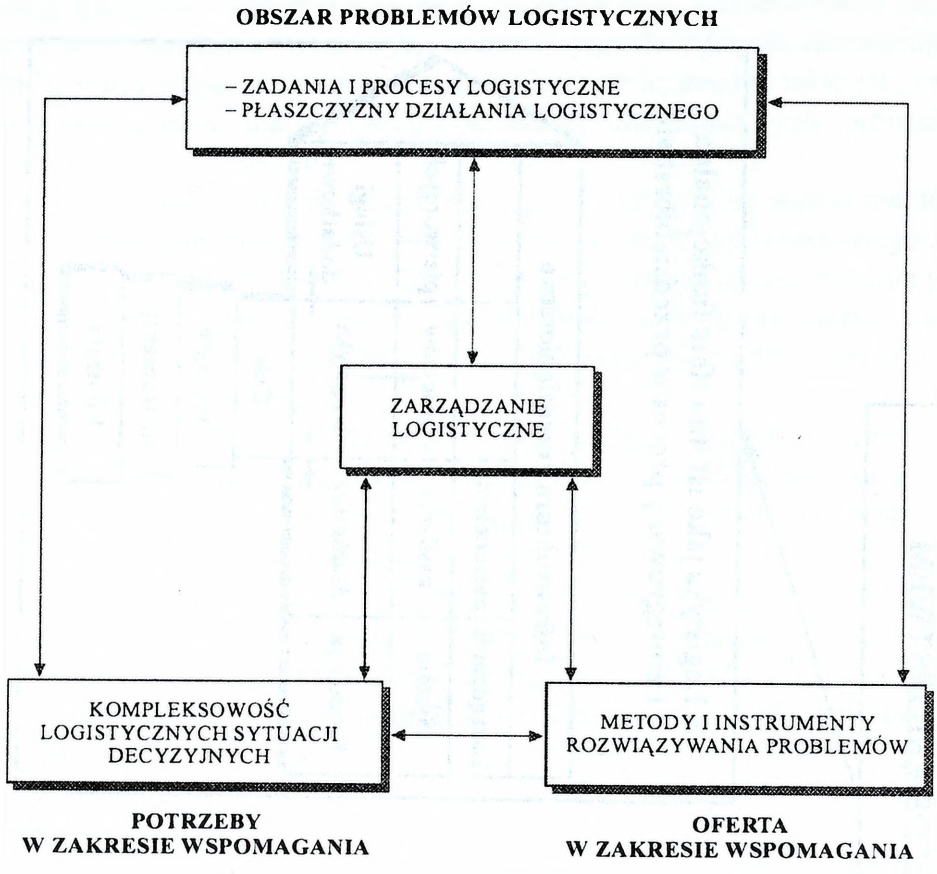
Specyficzne dziedziny funkcjonalne, które obejmuje logistyka mogą być nazwane „logistyką-mix", a należą do nich:

- *zapasy*:
- decyzje dotyczące poziomu serwisu,
- planowanie zapotrzebowania materiałowego;
- *informacja*:
- wystawienie zamówień,
- prognozowanie zaopatrzenia;
- *magazynowanie i załadunek*:
- lokalizacja składów i magazynów,
- podział na jednostki i pakowanie;
- *transport*:
- decyzje dotyczące rodzaju transportu,
- opracowanie harmonogramów.

Dla współczesnego procesu zarządzania logistycznego coraz bardziej charakterystyczny jest wzrost stopnia kompleksowości problemów i sytuacji decyzyjnych. Wiąże się to głównie z tendencjami integracyjnymi w sferze całokształtu przepływów towarowych oraz ich technicznych i ekonomicznych aspektów, jak również ze strategicznym dowartościowaniem zadań logistyki. W związku z zachodzącymi zmianami warunków wewnętrznych i zewnętrznych, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa oraz w obliczu dalszych perspektyw w tym zakresie powstaje pytanie, z jakimi problemami zarządzania musi być konfrontowana współczesna logistyka i jak problemy te będzie można rozwiązywać?

Bazę wyjściową stanowi wyodrębnienie i wyjaśnienie obszarów problemów logistycznych w celu uzyskania ram odniesienia do zarządzania logistycznego. W wyjaśnieniu zagadnienia kompleksowości logistycznych decyzji uwidacznia się ewolucja i „przejście" od logistyki do zarządzania logistycznego. Z kolei przy identyfikacji i przedstawieniu kompleksowego obszaru problemów logistycznych jako sfer działania zarządzania logistycznego mogą być sformułowane potrzeby w zakresie wspomagania, jak i możliwości stymulowania procesu zarządzania logistycznego i rozwiązywania problemów w tym zakresie za pomocą odpowiednich metod i instrumentów. Zakres procesu zarządzania logistycznego przedstawia rys. 5.5.

Całościowe powiązania logistycznych zasad oraz procesów podejmowania decyzji i działania z poszczególnymi szczeblami zarządzania przedsiębiorstwem sprawiają, że logistyka musi być traktowana jako zintegrowany element zarządzania całym przedsiębiorstwem.



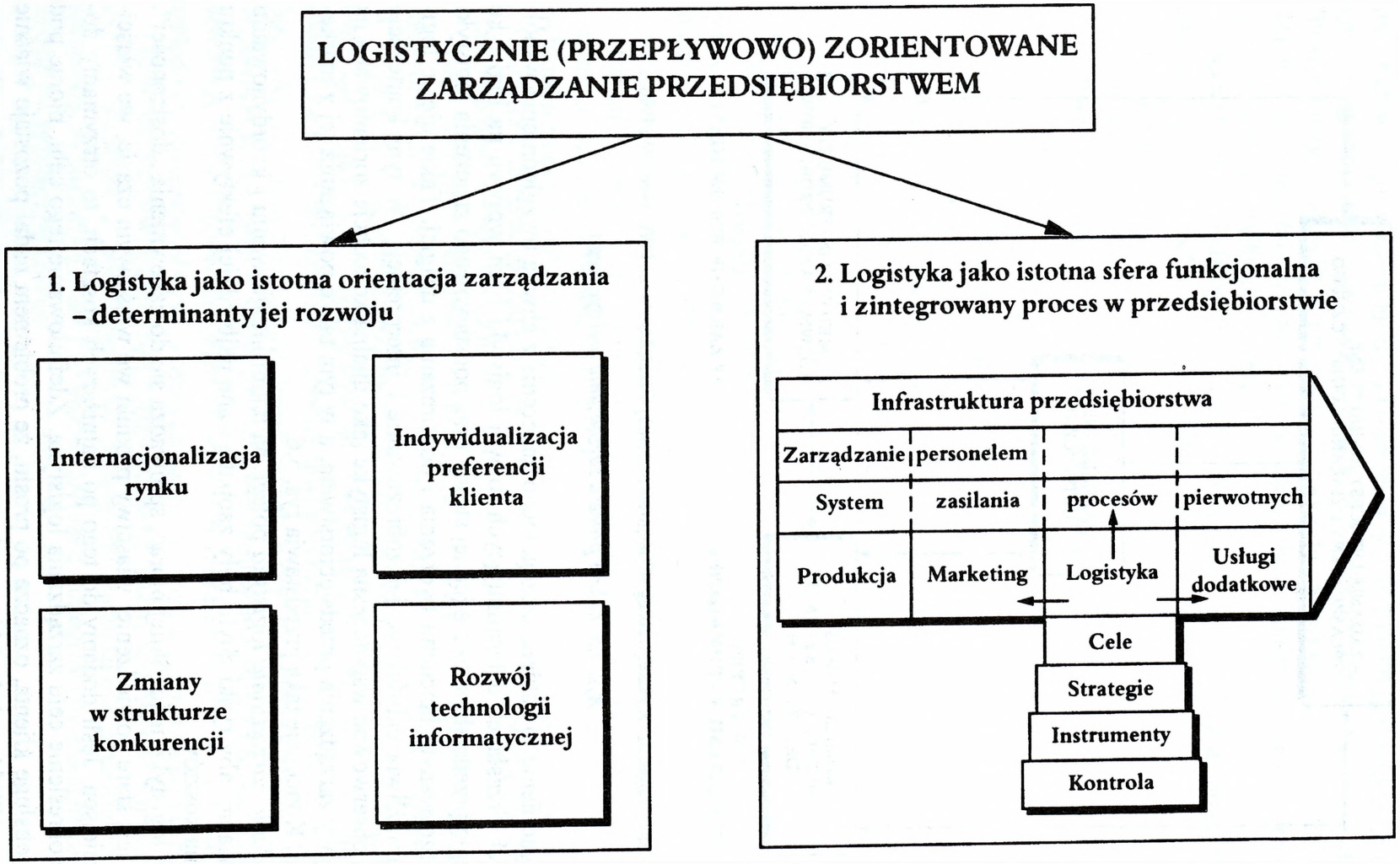
Źródło: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1996, s. 85.

Rys. 5.5. Zakres procesu zarządzania logistycznego

Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia z chwilą uwzględnienia współczesnych przesłanek determinujących rozwój logistyki i ich wpływu na logistykę i strategię przedsiębiorstwa z jednej strony oraz podstawowego znaczenia logistyki w zintegrowanym łańcuchu tworzenia i dostarczania z drugiej. Takie ujęcie logistyki umożliwia całościowe jej zobrazowanie i interpretację. W tym kontekście można obserwować współczesną logistykę jako dualną koncepcję zorientowaną na przepływy zarządzania przedsiębiorstwem, a w tym także powiązania jej z marketingiem. Koncepcję taką przedstawia rys. 5.6.

Zadanie zarządzania logistyką polega na takim integrowaniu i koordynowaniu tych działań, aby rynki zbytu były zaopatrywane najbardziej efektywnie z punktu widzenia kosztów.

Cel logistyki, najogólniej biorąc, sprowadza się do zapewnienia „dostępności". Znane jest stare powiedzenie: właściwy produkt we właściwym czasie, we właściwym miejscu. Jeśli dodamy do tego po najniższych kosztach, to otrzymamy dokładne określenie celu zarządzania logistyką. Zdefiniowanie tego celu, biorąc pod uwagę obsługę klienta, oznacza po prostu, że problemem nadal pozostaje właśnie „dostępność". Idea obsługi klienta obejmuje wszystkie punkty styku między klientem



Źródło: P. Blaik, *Logistyka* ..., wyd. cyt., s. 132.

Rys. 5.6. Logistyka jako dualna koncepcja zorientowanego na przepływy zarządzania przedsiębiorstwem

a dostawcą, związane z fizyczną realizacją zapotrzebowań. Koniecznością jest więc kreowanie w przedsiębiorstwie nowych komórek organizacyjnych, zatrudniających pracowników posiadających przyswojoną wiedzę i umiejętności, takie jak: organizowanie i prowadzenie analizy rynku oraz badań marketingowych, prowadzenie działań promocyjnych i reklamy.

Rozszerzenie oddziaływania marketingu i jego koncepcji na usprawnienie dystrybucji towarów doprowadziło do połączenia zarządzania marketingowego z rozwiązaniami logistycznymi. Jest to kolejny krok w usprawnianiu zarządzania przedsiębiorstwami, poszerzając też zakres oddziaływania na otoczenie poprzez budowę łańcuchów logistycznych ponad nimi, ze szczególnym zwróceniem uwagi na problematykę transportową i magazynowania.

Strategia marketingowa obejmująca decyzję, środki i sposoby realizacji celów przedsiębiorstwa, przy każdorazowym uwzględnieniu warunków otoczenia, odnosi się raczej do poszczególnych towarów. W przeciwieństwie do niej logistyka reprezentuje szersze, kompleksowe podejście do analiz i ocen.

Rozwój sytuacji na rynku i wewnętrzna sytuacja przedsiębiorstwa w podejściu marketingowym wymaga zmiennego doboru elementów marketingu do realizacji określonych celów. Wśród strategii kształtowanych na podstawie relacji, polityka produktu – rynki zbytu, wypracowano wiele strategii, które można sprowadzić do dwóch grup:

1) strategii wzrostu;

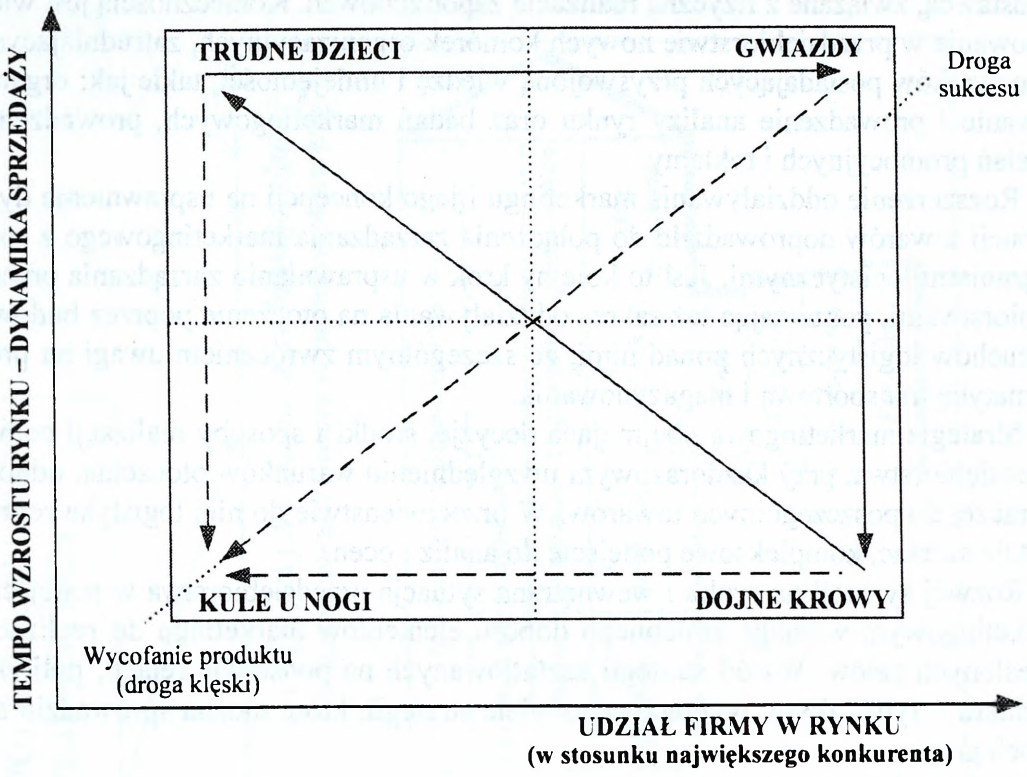
2) strategii konsolidacji.

Powyższe strategie nawiązują do wprowadzonych wcześniej metod zwanych *analizą portfolio*. Już w 1970 roku w metodzie BCG (Boston Consulting Group) przyjęto założenie, że konkurencja wartości udziału danego przedsiębiorstwa w rynku zależy od *struktury konkurencji* oraz od *cyklu życia produktów przez nie oferowanych.*

Z punktu widzenia tych dwóch kryteriów za pomocą analizy portfolio dokonuje się oceny asortymentowej produktów danego przedsiębiorstwa i jego przedsięwzięć rynkowych. Klasyfikacji tych przedsięwzięć dokonuje się na podstawie ich dynamiki sprzedaży (wyrażającej cykl życia produktu) oraz udziału przedsiębiorstwa w rynku. Przy wykorzystaniu tych zmiennych buduje się układ współrzędnych, wiążących dynamikę sprzedaży z udziałem w rynku. Pozwala to na wyodrębnienie czterech kategorii produktów, z których każda niesie określone informacje o tym produkcji oraz określone sugestie dla strategii marketingowej.

Strategie normatywne podporządkowane poszczególnym pozycjom produktów oraz wynikające z nich konsekwencje dla systemu logistycznego przedstawia rys. 5.7.

Integracja różnych procesów i funkcji logistycznych w ramach systemu logistyki i zarządzania logistycznego oraz integracja tego systemu z systemem marketingu w skali przedsiębiorstwa i rynku znajduje wyraz w zintegrowanej koncepcji *zarządzania logistyczno-marketingowego*, która jest podstawowym wymiarem nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem.



Źródło: S. Abt, *Systemy logistyczne w gospodarowaniu...*, wyd. cyt., s. 66

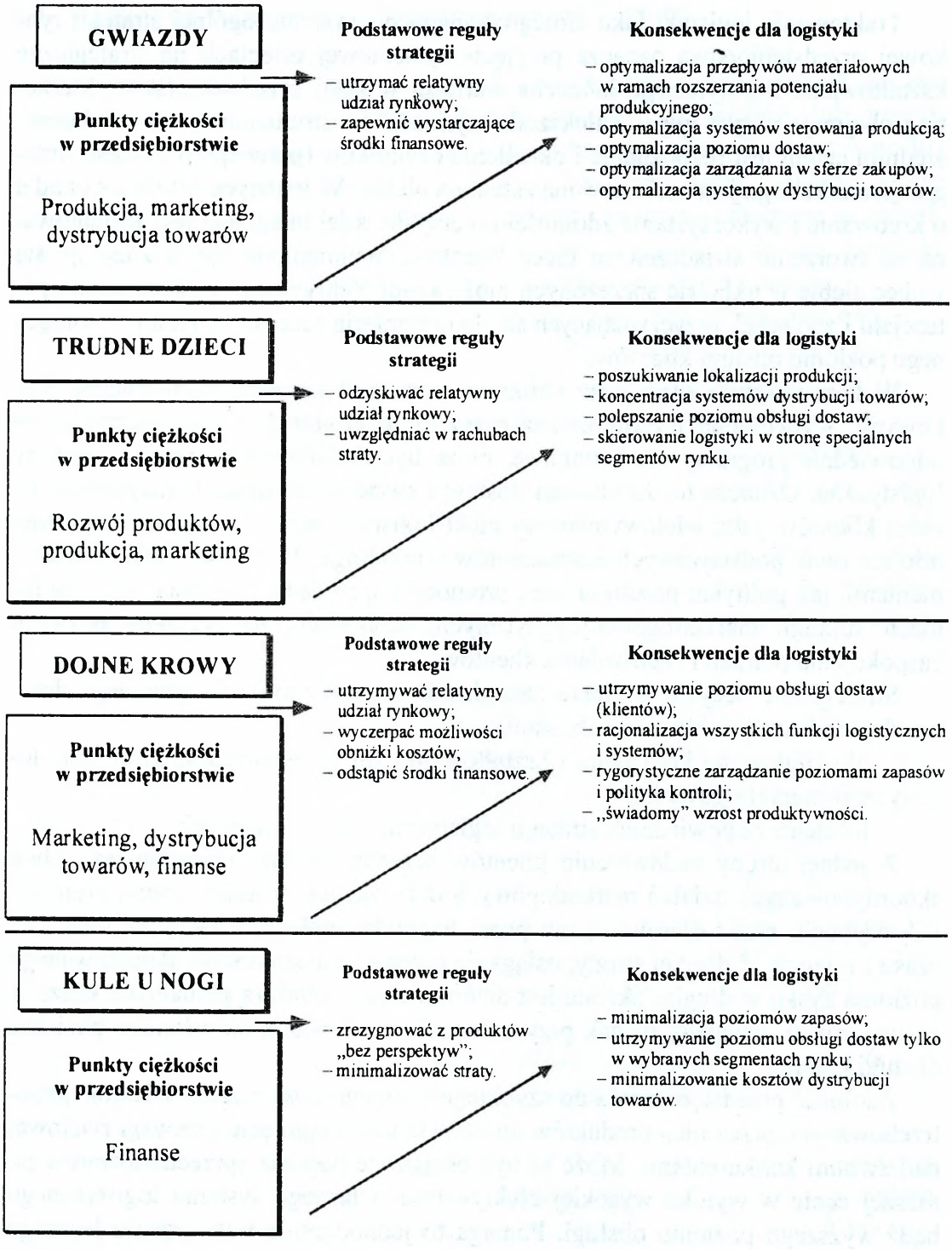
Rys. 5.7. Model BCG wzrostu udziału w rynku

Zarządzanie logistyczno-marketingowe stanowi swego rodzaju wyraz sprzężeń i integracji dwóch koncepcji:

1. Logistyki jako koncepcji zarządzania zorientowanej na przepływy towarów, produktów, wartości.
2. Marketingu jako zorientowanej rynkowo koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem (zarządzania marketingowego).

Wymienione koncepcje zarządzania spotykają się w najbardziej wrażliwym miejscu, którym jest rynek, determinując strategię działania przedsiębiorstwa na rynku zbytu i zaopatrzenie.

Mówiąc o integracji procesów zarządzania logistycznego i marketingowego mamy na myśli integrację hierarchiczną, tj. integrację równocześnie na wszystkich szczeblach i podsystemach zarządzania, w pełnym wymiarze strukturalnym wewnątrz przedsiębiorstwa i między jego rynkowymi partnerami. Chodzi tu zwłaszcza o integrację w poziomie i pionie szczebli zarządzania operacyjnego, strategicznego i normatywnego oraz strategicznej analizy sytuacji, a także kształtowania strategii i taktyki działania, jak również realizacji planów logistycznych i marketingowych. W tak rozumianej integracji procesów kierowania, planowania i organizacji działalności logistycznej i marketingowej szczególnego znaczenia nabiera funkcja koordynacyjna „styków" i tendencji w obszarze celów i komponentów logistyczno-marketingowych w całym przedsiębiorstwie i układzie rynkowym.



Źródło: S. Abt, *Systemy logistyczne...*, wyd. cyt., s. 70.

Rys. 5.8. Wpływ strategii normatywnych na treść koncepcji logistycznych

Traktowanie logistyki jako zintegrowanego podsystemu ogólnej strategii rynkowej przedsiębiorstwa oznacza przyjęcie systemowej orientacji na strategiczne kształtowanie logistycznego łańcucha wartości w skali przedsiębiorstwa. Marketing obejmuje w tym ujęciu całokształt czynności i instrumentów, których bezpośrednim celem jest rozpoznanie i określenie czynników (potencjału) sukcesu. Integracja marketingu jest zorientowana zatem na efekty. W logistyce natomiast chodzi o kreowanie i wykorzystanie zdolności potencjału, a jej integracja jest zorientowana na tworzenie świadczeń na rzecz klientów. Wymienione ujęcia znajdują się wobec siebie w układzie sprzężonych możliwości efektywnego wykorzystania potencjału i zdolności, przyczyniających się do osiągnięcia sukcesu na rynku i wymaganego poziomu obsługi klientów.

W konsekwencji suma oraz struktura wartości i korzyści ekonomiczno-rynkowych, wytworzona i zaoferowana przez sferę produkcji i wzbogacona przez odpowiednie programy marketingowe, może być dodatkowo rozszerzana o atuty logistyczne. Oznacza to, że obsługa dostaw i świadczenie usług logistycznych na rzecz klientów, jako wielowymiarowy efekt logistyki, powinny zajmować główne miejsce obok podstawowych instrumentów marketingu. Wspólnie z takimi instrumentami, jak polityka: produktu, cen, promocji i sprzedaży, logistyka służy, w ramach strategii marketingowo-logistycznych, osiągnięciu najwyższego poziomu zaspokojenia potrzeb i zadowolenia klientów.

Strategiczne decyzje w sferze zarządzania logistyczno-marketingowego dotyczą dwóch istotnych obszarów działania:

– długofalowego kreowania i kształtowania zintegrowanych struktur sieci logistyczno-marketingowych;

– ustalenia odpowiednich strategii logistyczno-marketingowych.

Z jednej strony zadowolenie klientów przedsiębiorstwa osiągane jest, obok skoordynowanych działań marketingowych dotyczących produktu, ceny, promocji i dystrybucji, przez oferowaną mu przez logistykę maksymalizację użyteczności czasu i miejsca. 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.

Zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego i taniego dostarczania klientom zapotrzebowanych przez nich produktów umożliwia mu osiągnięcie przewagi rynkowej nad swoimi konkurentami. Może to być osiągnięte poprzez sprzedaż towarów po niższej cenie w wyniku wysokiej efektywności własnego systemu logistycznego bądź wyższego poziomu obsługi. Pomaga to jednocześnie w tworzeniu lepszego wizerunku firmy.

5.3. Marketing logistyczny – logistyka marketingowa

Punktem wyjścia przy organizowaniu fizycznego przepływu towarów jest jak najekonomiczniejszy sposób doprowadzenia towarów do sklepów lub innych miejsc fizycznego przejmowania towarów przez konsumentów. Spełnienie postulatu o efektywnym doprowadzeniu towarów do konsumenta, zakłada zatem kształtowanie faz rzeczywistego ruchu i względnego spoczynku towarów w sposób najbardziej racjonalny. Celowi temu może służyć przyjęcie koncepcji logistyki jako metodycznej podstawy kształtowania fizycznego przepływu towarów.

Dobrze zorganizowany marketing powinien uwzględniać zasady logistyki, która umożliwia płynny przepływ materiałów i produktów, a także integrację produkcji i marketingu dzięki stosowaniu odpowiednio dobranych technik koordynacji i sterowania. Idea logistyki polega na przechodzeniu z zarządzania zapasami dóbr fizycznych do zarządzania ich ruchem poprzez fazy zaopatrzenia i dystrybucji.

Z przedmiotowego punktu widzenia logistyka obejmuje w szczególności funkcje i czynności tj.: magazynowania i transportu towarów, zawierania umów i załatwiania zamówień, operację przyjęcia towarów, czynności związane z obsługą odbiorców itp. Logistyka jest w swej istocie koncepcją uniwersalną. W zależności jednak od zaopatrywania sfery dystrybucji towarów ulegają modyfikacji, struktura oraz znaczenie poszczególnych czynności logistycznych.

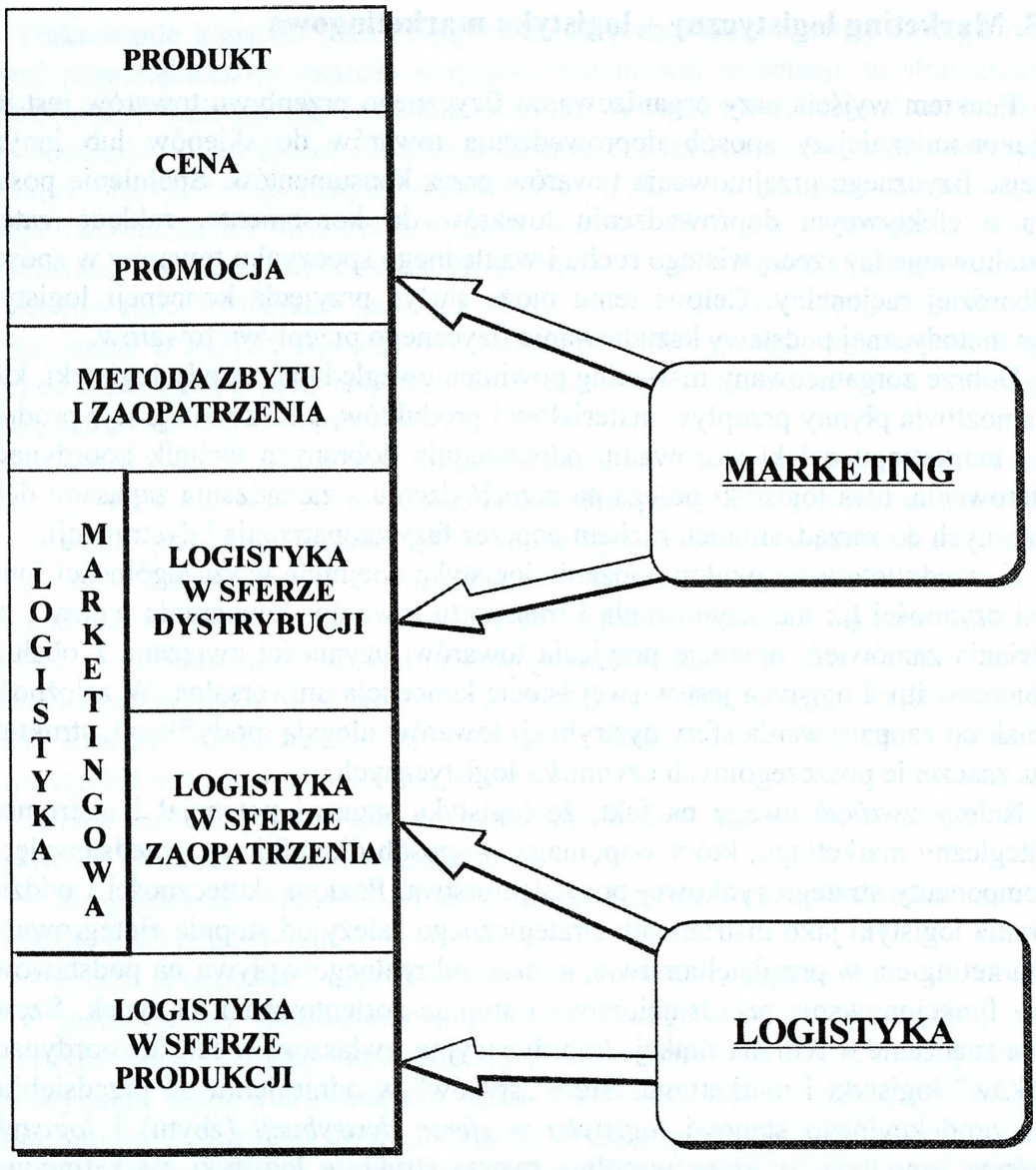
Należy zwrócić uwagę na fakt, że logistyka stanowi potencjał i instrument strategiczny marketingu, który wspomaga w sposób długofalowy przedsięwzięcia i komponenty strategii rynkowej przedsiębiorstwa. Poziom skuteczności i oddziaływania logistyki jako instrumentu strategicznego zależy od stopnia zintegrowania z marketingiem w przedsiębiorstwie, a także od realnego wpływu na podstawowe sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa i stopnia zorientowania na rynek. Szczególne znaczenie w tym ma funkcja koordynacyjna, zwłaszcza w sensie koordynacji „styków" logistyki i marketingu. Sferę „styków" w odniesieniu do przedsiębiorstwa produkcyjnego stanowi *logistyka w sferze dystrybucji* (zbytu) i *logistyka w sferze zaopatrzenia*, które wspólnie tworzą strukturę logistyki marketingowej (rys. 5.9).

W celu wykorzystania logistyki jako strategicznego potencjału i determinacji efektów, niezbędna jest integracja marketingu i logistyki w ogólnej strategii konkurencji. Jedna z definicji mówi, że[1]:

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 składowania, spedycji i ubezpieczenia towarów oraz zapewnienia kontraktów, fakturowania i rozliczania transakcji handlowych.

---

[1] J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działania...*, wyd. cyt., s. 25.



Źródło: P. Blaik, *Logistyka...*, wyd. cyt., s. 53.

Rys. 5.9. Logistyka marketingowa w systemie marketingu i logistyki (ujęcie ogólne)

Inna natomiast definiuje ją jako: (...) *zintegrowaną funkcję marketingu, zorientowaną na realizację jego celów*[1].

Funkcja ta obejmuje różnorodne, współzależne czynności (składniki systemu logistycznego), które regulowane w procesie zintegrowanych przepływów towarowych i informacji bezpośrednio wpływają na kształtowanie i realizację celów marketingowych.

[1] P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1996, s. 53.

Za główny efekt logistyki marketingowej można uznać poziom obsługi odbiorców w dziedzinie dostaw towarów.

Do najważniejszych kryteriów oceny poziomu obsługi można zaliczyć[1]:

- skuteczność funkcjonowania systemu dystrybucyjnego przedsiębiorstwa;
- długość cyklu realizacji zamówień i wywiązywanie się z zadań, które intensyfikują sprzedaż;
- harmonizowanie tempa podaży z tempem zapotrzebowania nabywców;
- satysfakcję nabywców z zakupu produktów i sposób, w jaki jest ona wzbogacona o walor przestrzenno-czasowy dzięki odpowiedniej dystrybucji.

W logistyce marketingowej akcentuje się, że potrzeby i oczekiwania klientów powinny stanowić przesłankę wszystkich podejmowanych działań koniecznych, aby przedstawić ofertę odpowiedniego produktu w wymaganej ilości, jakości oraz we właściwym czasie i miejscu, dążąc przy tym do minimalizacji kosztów.

Logistyka marketingowa jest jednym z systemów logistycznych, występuje w przypadku analizy różnych faz przepływu dóbr fizycznych z rynku zaopatrzeniowego poprzez różne fazy przetworzenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym, aż do rynku zbytu wyrobów gotowych. Rysunek 5.10 pokazuje przepływy materiałów i informacji, którymi należy zarządzać w celu uzyskania bardziej efektywnego z punktu widzenia kosztów serwisu klientów. Wiele przedsiębiorstw nie uwzględnia faktu, że przepływ materiałów w procesie produkcyjnym i równoległy do niego przepływ informacji muszą być ujmowane jako integralny system. Najbardziej typowa dla przedsiębiorstw produkcyjnych jest sytuacja, kiedy odpowiedzialność za poszczególne stadia tych przepływów jest podzielona. W najlepszym razie mamy do czynienia z częściową próbą integracji poprzez rozwój funkcji zarządzania materiałami. Chodzi tu o integrację kierowania dostawami półfabrykatów z kooperacji, zaopatrzenia materiałowego przy jednoczesnej realizacji funkcji zarządzania dystrybucją wyrobów gotowych.

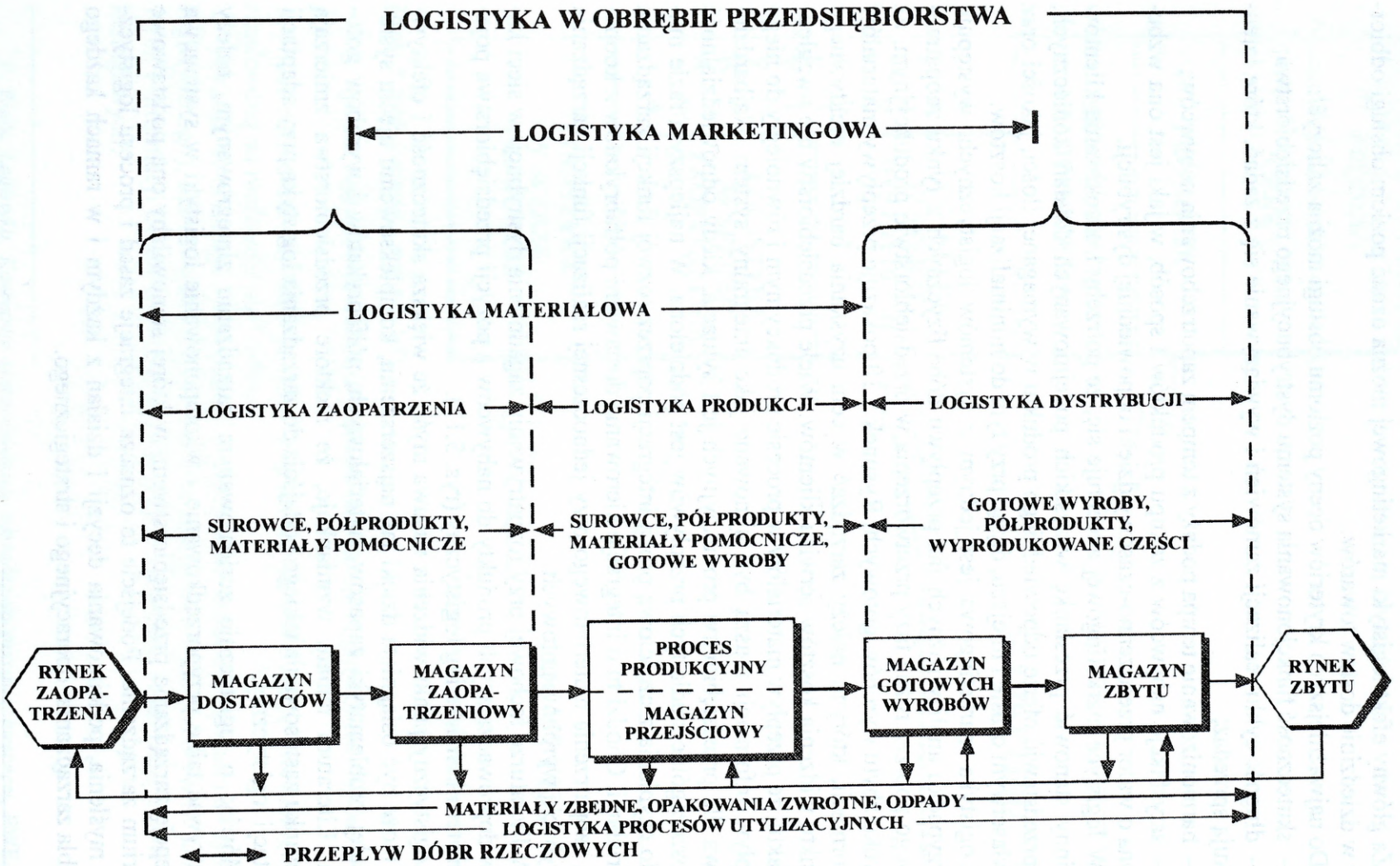
W literaturze fachowej przy rozpatrywaniu zagadnienia dystrybucji w sieci kanałów doprowadzających produkty do nabywców z pozycji przedsiębiorstwa pojawia się termin marketing logistyczny (rys. 5.11).

Logistyczny punkt widzenia nasuwa myśl, że większa skuteczność i efektywność może być osiągnięta dzięki jak najszerszemu, kompleksowemu ujęciu systemu całej problematyki zapasów materiałowych, półfabrykatów i wyrobów gotowych. Literatura tematu wzmiankuje, że niektóre przedsiębiorstwa zmierzają w kierunku zastosowania takiego podejścia do zarządzania logistyką przy adaptacji orientacji logistycznej.

Mówiąc o logistycznie zorientowanym zarządzaniu zintegrowanym, należy rozpatrywać takie przyporządkowanie i wkomponowanie logistyki w systemową koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, w której stanowiłaby ona podstawowe kryterium zarządzania. Podejście to oznacza integrację zasad i procesu logistycznego myślenia, podejmowania decyzji i działań z każdym i w ramach każdego szczebla zarządzania: operacyjnego i strategicznego.

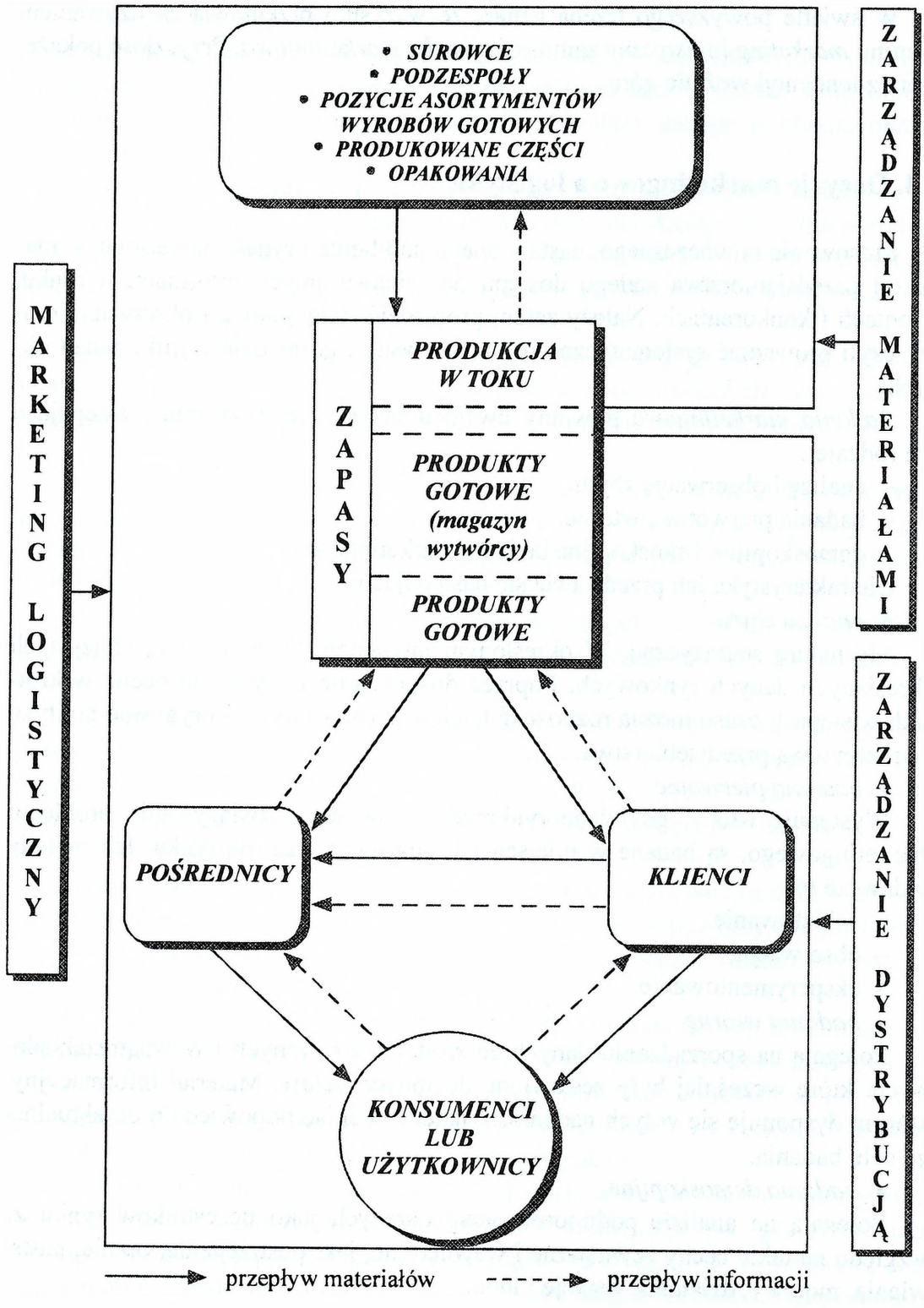
---

[1] L. Grabarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny...*, wyd. cyt., s. 392.



Źródło: S. Abt, W. Woźniak, *Podstawy logistyki*, Wyd. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s. 27.

Rys. 5.10. Funkcjonalny podział czynności objętych kompleksowym systemem logistycznym



Źródło: M. Christopher, *Strategia zarządzania...*, wyd. cyt., s. 19.

Rys. 5.11. Schemat systemu logistycznego

W świetle powyższego trzeba uznać, że wszystko przemawia za używaniem terminu *marketing logistyczny* zamiast *logistyka marketingowa*. Przyszłość pokaże, która z tendencji weźmie górę.

5.4. Decyzje marketingowe a logistyka

Stosowanie nowoczesnego, nastawionego na klienta i rynek marketingu wymaga od przedsiębiorstwa stałego dostępu do wielostronnych informacji o rynku, klientach i konkurentach. Należy zatem prowadzić stałą analizę i obserwację rynku, czyli prowadzić systematyczne badania własne i gromadzić wyniki badań obcych.

Badania marketingowe powinny uwzględniać przede wszystkim następujące ich rodzaje[1]:

- analizę i obserwację zbytu,
- badania pierwotne i wtórne,
- demoskopijne i ekoskopijne badania marketingowe.

Charakterystyka ich przedstawia się następująco:

- *analiza zbytu*

Ma naturę statystyczną. W określonym momencie bada się stan istniejących określanych danych rynkowych. Poprzez dostarczanie i krytyczną ocenę w krótkich odstępach czasu można rozpoznać tendencje rozwojowe i korygować politykę marketingową przedsiębiorstwa.

- *badania pierwotne*

Występują wtedy, gdy dane rynkowe, ważne dla rozwiązywania problemu marketingowego, są badane w miejscu ich powstania, tzn. na rynku. Ich metody badawcze to:

- ankietowanie,
- obserwacja,
- eksperymentowanie.

- *badania wtórne*

Polegają na sporządzaniu danych ze źródeł zewnętrznych i wewnątrzzakładowych, które wcześniej były zestawione do innych celów. Materiał informacyjny, którym dysponuje się w tych badaniach, należy oceniać odpowiednio do aktualnego celu badania.

- *badania demoskopijne*

Polegają na analizie podmiotów gospodarczych jako uczestników rynku ze względu na takie cechy zewnętrzne i wewnętrzne, jak: postrzeganie, opinie, nastawienia, motywy, działania, reakcje i inne.

---

[1] J. Penc, *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja...*, wyd. cyt., s. 31.

- *badania ekoskopijne*

Zajmują się obiektywnym stanem faktycznym. W polu zainteresowania tych badań znajdują się nie nabywcy i ich zachowanie, lecz wielkości gospodarcze, wynikające z tych zachowań, np.: wielkość sprzedaży danego produktu, obroty, ceny, chłonność rynku itp.

Formy badań marketingowych mogą być bardzo zróżnicowane w zależności od tematu badań i możliwości zebrania niezbędnych informacji. W odniesieniu do towarów rynkowych powszechnego użytku, a także innych, podstawową jest ankietowanie. Najczęściej stosowanymi metodami są: obserwacja badanego zjawiska lub różne formy analiz eksperymentalnych.

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

Badania marketingowe mogą być prowadzone przez własne służby marketingowe bądź zlecane wyspecjalizowanym instytucjom. Ważne jest, aby były wiarygodne i dostarczały informacji, które mogłyby posłużyć jako wielkości orientacyjne dla dokonania wyboru.

Badania marketingowe powinny dostarczać danych potrzebnych zarówno do podejmowania bieżących decyzji rynkowych, jak i tworzenia strategii marketingowych.

Szczególne wymagania stawiane są tym badaniom, które stanowią podstawę przy formułowaniu strategii. Decyzje dotyczące strategii marketingowych mają podstawowe znaczenie dla działania przedsiębiorstwa na rynku w długim okresie. W związku z tym badania prowadzone dla potrzeb strategii powinny być wielostronne i okresowo powtarzalne.

Należycie przeprowadzone badania marketingowe mają bardzo duże znaczenie przy podejmowaniu decyzji marketingowej. Badania takie powinny być prowadzone w każdym przedsiębiorstwie. Oczywiście ich skala będzie uzależniona od jego aktywności na rynku materiałów i usług.

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 – marketing-mix – osiągnie się wtedy, gdy współdziałanie instrumentów marketingowych zapewnia możliwie najpełniejsze osiągnięcie celów.

Wracając do problemu wzajemnej relacji marketingu i logistyki, warto przytoczyć marketingowy punkt widzenia na składniki marketingu-mix, gdzie w ramach jednego z czterech aspektów pojawia się logistyka z całym jej bogactwem, wciśniętym obok kanałów zbytu. Postrzega się w nim magazynowanie, transport, czas, rytmiczność dostaw, które stanowią jeden z elementów tak rozumianego marketingu. Należy też podkreślić, że mix dystrybucji jest silnie powiązany z logistyką i jej systemami. Natomiast decyzje o ukształtowaniu relacji pomiędzy poszczególnymi instrumentami marketingu powinny być oparte na wynikach badań rynku.

Przygotowanie decyzji marketingowej wymaga zawsze uwzględnienia wielu czynników, występujących na danym rynku i doboru właściwych narzędzi, tj.:

- dostosowanie określonego zestawu instrumentów polityki marketingowej;
- określenie wzajemnych zależności i relacji;
- niepewności przewidywania przyszłych zachowań uczestników rynku;
- występowania 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 funkcję informacyjną oraz funkcje wspierania procesu sprzedaży na rynkach konkurencyjnych.

6. MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA MARKETINGU I LOGISTYKI W SYSTEMIE GOSPODAROWANIA W WOJSKOWEJ JEDNOSTCE BUDŻETOWEJ

6.1. Struktura i organizacja wojskowej jednostki budżetowej

Jednostki wojskowe są podstawową komórką organizacyjną struktur Ministerstwa Obrony Narodowej, na których spoczywa główny wysiłek w realizacji misji i celów w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa państwa. Funkcjonują one w strukturach administracji państwa, dysponując przydzielonymi środkami finansów publicznych.

System rynkowy wymusił zmianę nazwy i specyfiki funkcjonowania wojskowej jednostki budżetowej (WJB). Będąc elementem struktur administracji państwowej, obowiązuje ją *Ustawa o finansach publicznych z dnia 26 listopada 1998 r.* (z późniejszymi zmianami) DzU z dnia 19 grudnia 1998 r. (zwana dalej Ustawą), która określa zasady planowania i realizacji finansów publicznych. Jednocześnie wpływa ona na organizację i struktury komórek finansowych w jednostkach budżetowych. Definicja „jednostki budżetowej", przedstawia się następująco:

(...) *jest to taka jednostka organizacyjna sektora finansów publicznych, która pokrywa swoje wydatki bezpośrednio z budżetu, a pobrane dochody odprowadza na rachunek dochodów budżetu państwa*[1].

Do cech jednostki budżetowej sektora finansów publicznych zaliczyć można[2]:

- na mocy odrębnych przepisów, tworzą, łączą, przekształcają ją w inną formę organizacyjno-prawną, a także likwidują: ministrowie, kierownicy urzędów centralnych i wojewodowie oraz inne organy działające na podstawie odrębnych przepisów;
- prowadzi ona gospodarkę finansową według zasad określonych w ustawie;
- podstawą gospodarki finansowej jednostki budżetowej jest plan dochodów i wydatków, zwany dalej „planem finansowym", który stanowi podstawę gospodarki finansowej WJB w danym roku budżetowym.

Bardzo podobną definicję „jednostki budżetowej" można znaleźć w *Rozporządzeniu z dnia 2 sierpnia 1991 r.* (z późniejszymi zmianami) *w sprawie szczegółowych zasad i trybu wykonywania budżetu państwa* (DzU z dnia 28 sierpnia 1991 r.).

Wspomniana powyżej ustawa definiuje i charakteryzuje „jednostkę budżetową", a dla odróżnienia: sektora cywilnego od sektora wojskowego, dodano do wspomnianego terminu przymiotnik wojskowa. Zwyczajowo, czy też „resortowo", na stałe przyjęto takie określenie w różnych publikacjach.

---

[1] Ustawa z dnia 26 listopada 1998r. o finansach publicznych (z późniejszymi zmianami), DzU 98.155.1014 z dnia 19 grudnia 1998 r., art. 18, pkt. 1.

[2] Tamże, art. 18, pkt. 2, 3, 4, 5, 6.

Dla pełnej korelacji w zakresie gospodarowania finansami publicznymi minister obrony narodowej w swej *Decyzji nr 19/MON z dnia 24 stycznia 2002 r. w sprawie planowania i wykonywania budżetu resortu Obrony Narodowej* (Dz Urz. MON z dnia 31 stycznia 2002 r.) ściśle określił dysponentów środków budżetowych i organy planujące wydatki. W decyzji tej czytamy:

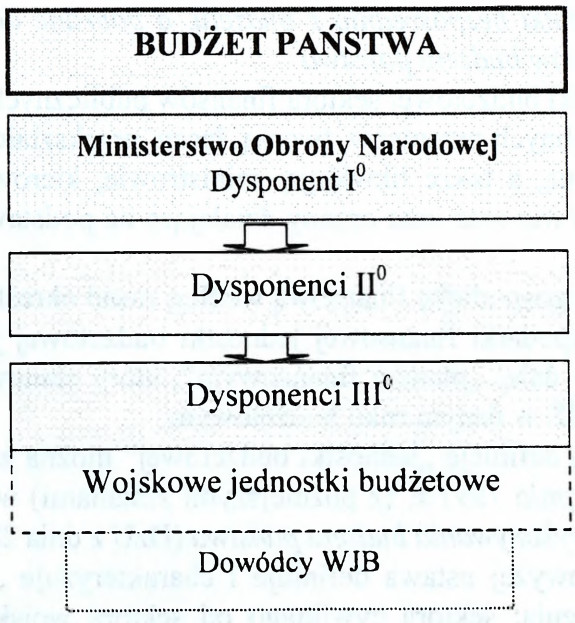
Wojskową jednostką budżetową jest jednostka organizacyjna, której nadano uprawnienia do prowadzenia działalności gospodarczej na zasadach przewidzianych przepisami ogólnopaństwowymi dla dysponentów trzeciego stopnia z uwzględnieniem całego szeregu odmienności wynikających ze szczególnego charakteru gospodarki budżetowej wojska.

Istota wojskowej jednostki budżetowej tkwi w treściach ekonomicznych, polegających na: racjonalnym wykorzystaniu będących w jej dyspozycji zasobów materialnych i ludzkich oraz potencjału usługowego[1].

WJB osiąga to poprzez wojskową działalność gospodarczą, którą można przedstawić jako: *świadome zachowanie się głównych komponentów zmierzających do tworzenia oraz wykorzystania gospodarczych elementów potencjału bojowego*[2].

Strukturę dysponentów środków budżetowych w wojsku przedstawia rysunek 6.1.

Dysponentem pierwszego stopnia jest minister obrony narodowej, zwany także „dysponentem głównym". Rozporządza on 29 częścią budżetu państwa – Obrona Narodowa. Z otrzymanych środków budżetowych pokrywa wydatki oraz przekazuje środki podległym dysponentom niższego stopnia.



Opracowanie własne.

Rys. 6.1. Struktura dysponentów środków budżetowych w wojsku

[1] M. Koch, *Gospodarka wojskowa*, MON, Warszawa 1987, s. 32.
[2] W. Stankiewicz, *Planowanie obronne*, MON, Warszawa 1977, s.17.

Dysponentami drugiego stopnia są:
- dowódca Wojsk Lądowych,
- dowódca Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej,
- dowódca Marynarki Wojennej,
- dowódca Garnizonu Warszawa,
- szef Wojskowych Służb Informacyjnych.

Otrzymane środki budżetowe ww. dysponenci wykorzystują w zakresie:
- przekazania podległym dysponentom trzeciego stopnia, dla których dochody i wydatki zostały określone w jego planie finansowym;
- pokrycia określonych wydatków dotyczących wszystkich lub części podległych jednostek;
- pokrycia wydatków dotyczących wsparcia wojsk sojuszniczych;
- przekazania wydatków na modernizację techniczną w części dotyczącej realizacji centralnej.

Dysponentem trzeciego stopnia są dowódcy jednostek wojskowych, którzy bezpośrednio wykorzystują (wydatkują) przyznane, przydzielone środki (przede wszystkim od dysponentów drugiego stopnia), nie posiadają oni jednak prawa do dalszego przekazywania przyznanych środków budżetowych.

W wojskowej jednostce budżetowej, stanowiącej niejako podstawowe ogniwo gospodarki wojskowej, podlegają ostatecznej weryfikacji hipotezy i założenia dotyczące głównych procesów ekonomicznych[1].

Trzeba odróżniać typową jednostkę wojskową od wojskowej jednostki budżetowej. Podstawowa różnica pomiędzy nimi tkwi w ich strukturach organizacyjnych. Jednostka wojskowa może, ale nie musi być wojskową jednostką budżetową, natomiast każda wojskowa jednostka budżetowa jest jednostką wojskową. Innymi słowy w strukturę wojskowej jednostki budżetowej może wchodzić wiele jednostek wojskowych.

W wojskowej jednostce budżetowej wyróżnia się dwa typy działalności (rys. 6.2):
1) działalność podstawową,
2) działalność pozabudżetową.

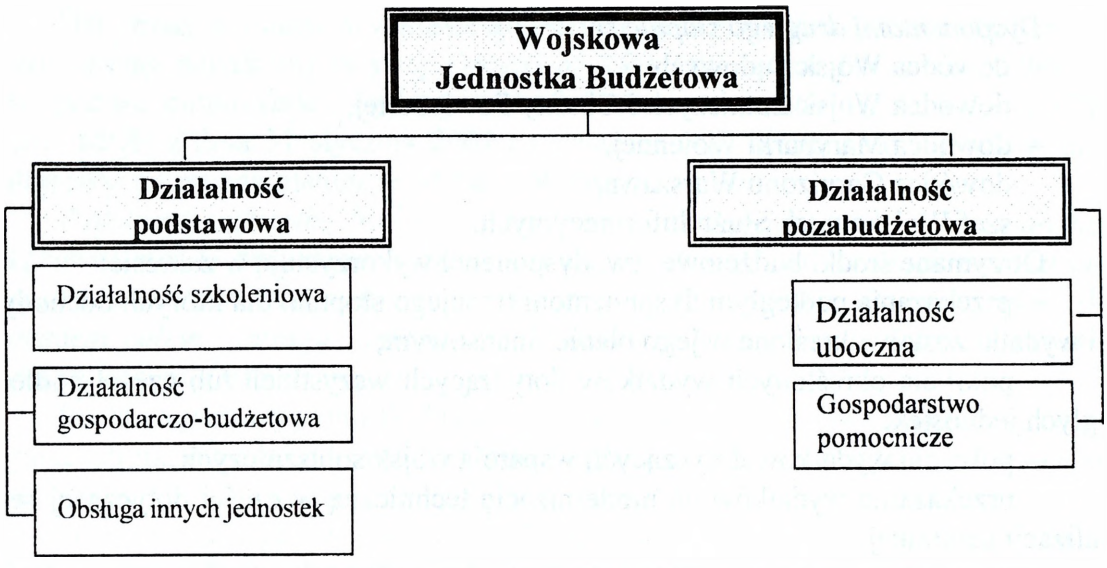
Działalność podstawowa WJB sprowadza się do prowadzenia działalności związanej z obronnością państwa. W jej ramach wyróżnia się działalność: szkoleniową i gospodarczą.

Na działalność szkoleniową składa się ciągłe i systematyczne szkolenie żołnierzy w zakresie określonych specjalności wojskowych. Działalność ta prowadzona jest przez wysoko wykwalifikowaną kadrę zawodową i dowódców szkolenia podstawowego pochodzących z kontraktowej, zasadniczej lub nadterminowej służby wojskowej.

Zadaniem działalności gospodarczej wojskowych jednostek budżetowych jest dostarczanie niezbędnych środków służących zaspokojeniu potrzeb materialnych żołnierzy wynikających z działalności szkoleniowej.

---

[1] M. Koch, *Gospodarka wojskowa*, wyd. cyt., s. 30–32.



Opracowanie własne.

Rys. 6.2. Zakres działalności WJB

Następną grupą działalności prowadzonej przez WJB jest działalność pozabudżetowa. Jednostki wojskowe mogą prowadzić ją pod warunkiem, że nie wpłynie ona ujemnie na wykonywanie podstawowych zadań wojskowych.

Najczęściej spotykanym rodzajem pozabudżetowej działalności gospodarczej w wojskowych jednostkach budżetowych są gospodarstwa pomocnicze oraz tzw. działalność uboczna, na którą składają się takie przedsięwzięcia, jak: pobieranie opłat za wykorzystanie do celów prywatnych środków transportu będących na wyposażeniu WJB przez osoby zatrudnione w WJB („prywatnie odpłatnie") oraz przygotowywanie za zgodą dysponenta drugiego stopnia okolicznościowych posiłków czy imprez.

Wojskowa jednostka budżetowa funkcjonuje w ramach struktur Ministerstwa Obrony Narodowej. Należy nadmienić, że struktura organizacyjna to: (...) *rozczłonkowanie i rozmieszczenie elementów składowych całości oraz powiązanie ich najprzeróżniejszymi relacjami (więziami) zachodzącymi między nimi, charakterystycznymi dla danej organizacji (instytucji)*[1].

W związku z koniecznością spełniania określonych funkcji przez strukturę organizacyjną musi ona przewidywać aktualny i przyszły układ warunków działania. Powinna uwzględniać fakt wykonywania różnych czynności na różnych szczeblach organizacyjnych i w różnych komórkach.

Ważną sprawą w strukturze organizacyjnej jest jej szczeblowość. Komórki odpowiednich szczebli tej struktury mają z reguły różne uprawnienia decyzyjne.

Struktura organizacyjna wojskowych jednostek budżetowych ma odpowiedni kształt (postać), spowodowany specyficznymi warunkami działalności tej jednostki

[1] www. republika.pl/storprz.doc, 25.04.2003 r.

organizacyjnej, wynikający ze specyfiki wojskowej, systemu zarządzania i rozbudowy szczebli decyzyjnych oraz charakteryzuje się odrębnością taktyczną i organizacyjną. Wojskowa jednostka budżetowa jest typowym przykładem organizacji o strukturze hierarchicznej. Na odrębność taktyczną składają się zadania wojskowej jednostki budżetowej w czasie wojny, jak i w czasie pokoju. Natomiast na odrębność struktury organizacyjnej składają się[1]:

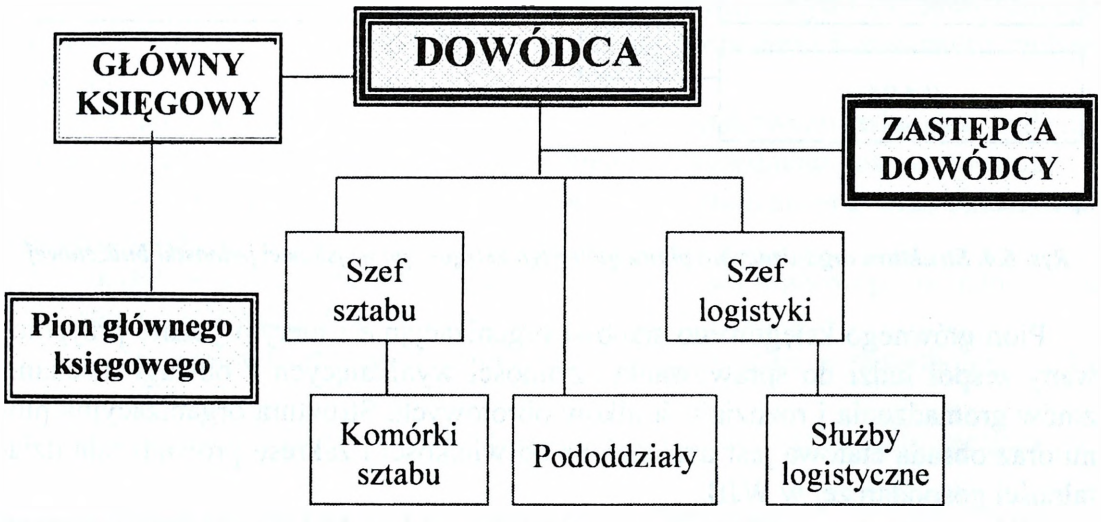
– jedność rozkazodawstwa, zgodnie z którą każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia, rozkazy tylko od jednego przełożonego;

– jedność kierownictwa, postulująca, by w każdym zespole był tylko jeden kierownik i jeden plan, cel realizowany przez wszystkich;

– dyscyplinę, czyli posłuszeństwo, pilność, pracowitość, odpowiedni sposób bycia oraz zewnętrzne oznaki uszanowania;

– stan osobowy oraz zadania WJB.

Cechą charakterystyczną WJB jest zmienność jej struktury. W strukturze WJB może się zmieniać liczba przydzielonych jednostek wojskowych, a zarazem liczba zaopatrywanych ludzi i jednostek uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW). Przykładową strukturę wojskowej jednostki budżetowej przedstawia rys. 6.3.



Opracowanie własne.

Rys. 6.3. Struktura wojskowej jednostki budżetowej

Całokształtem działalności wojskowej jednostki budżetowej kieruje *dowódca*, który odpowiada za realizację zadań stawianych przez przełożonych w ramach struktur organizacji wojska.

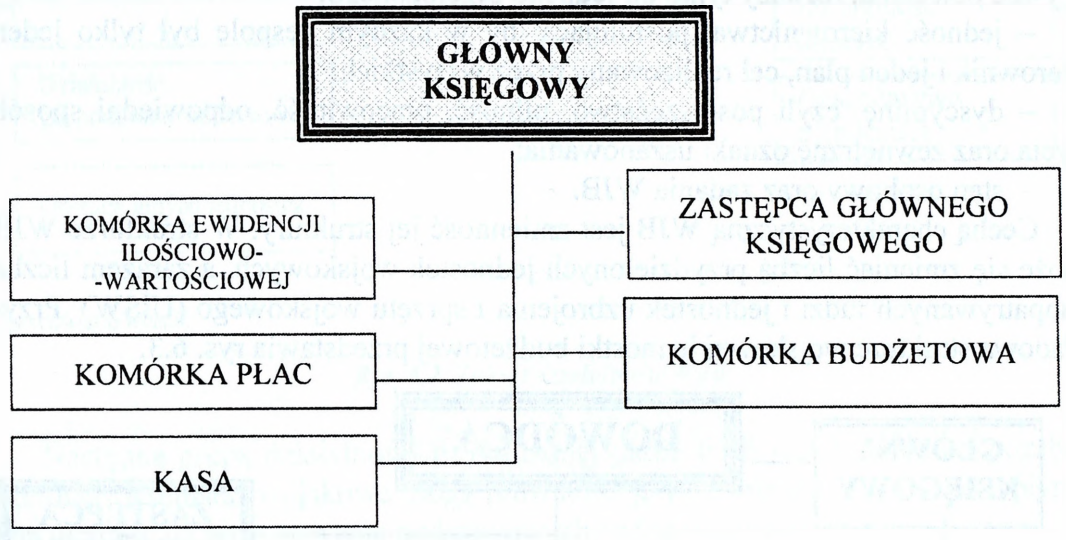
W strukturach organizacyjnych w wojskowej jednostce budżetowej występuje jeden zastępca dowódcy. Dowódcy podlegają szef sztabu, szef logistyki oraz dowódcy pododdziałów. Pod wymienione wyżej stanowiska podlegają szefowie służb

[1] P. Dominiak, T. Kamiński, T. Kochański, *Zarządzanie w organizacjach o strukturach hierarchicznych – ocena skuteczności*. Materiały i studia, nr 8(49)97, AON, Warszawa 1997, s. 5.

i komórek funkcjonalnych. Natomiast główny księgowy podlega bezpośrednio dowódcy.

Na potrzeby pracy ważne jest przedstawienie w sposób bardziej szczegółowy struktury i funkcjonowania w ramach WJB pionu głównego księgowego.

Pion ten spełnia ważną rolę w zarządzaniu WJB, co jest konsekwencją funkcjonowania WJB w warunkach rynkowych w oparciu o ustawę. W sposób graficzny przykładową strukturę pionu głównego księgowego przedstawiono na rys. 6.4.



Opracowanie własne.

Rys. 6.4. Struktura organizacyjna pionu głównego księgowego wojskowej jednostki budżetowej

Pion głównego księgowego stanowi organizacyjnie i merytorycznie przygotowany zespół ludzi do sprawowania czynności wynikających z obsługi mechanizmów gromadzenia i rozdziału środków obrotowych. Struktura organizacyjna pionu oraz obsada etatowa jest uzależniona od wielkości i zakresu prowadzenia działalności gospodarczej w WJB.

Główny księgowy podlega bezpośrednio dowódcy. Jest on przełożonym osób funkcyjnych pionu i odpowiada za prowadzenie gospodarki zgodnie z obowiązującymi zasadami, które polegają na[1]:

- prowadzeniu rachunkowości jednostki;
- wykonywaniu dyspozycji środkami pieniężnymi;
- dokonywaniu wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym;
- dokonywaniu wstępnej kontroli kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących operacji gospodarczych i finansowych.

[1] Na podstawie Ustawy z dnia 26 listopada 1998r. o finansach publicznych (z późniejszymi zmianami), DzU z 1998 r., nr 155.

Ponadto główny księgowy WJB jest zobowiązany do:

– przestrzegania zasad rozliczeń pieniężnych i ochrony wartości pieniężnych;

– zapewnienia terminowego ściągania należności i dochodzenia roszczeń spornych oraz spłaty zobowiązań;

– prowadzenia rachunkowości WJB, zgodnie z obowiązującymi przepisami i zasadami, które polegają zwłaszcza na zorganizowaniu sporządzania, przyjmowania, obiegu, archiwowania i kontroli dokumentów w sposób zapewniający właściwy przebieg operacji gospodarczych;

– bieżącego i prawidłowego prowadzenia księgowości oraz sporządzania sprawozdawczości finansowej w sposób umożliwiający terminowe przekazywanie rzetelnych informacji ekonomicznych, rozliczania osób majątkowo odpowiedzialnych za mienie wojska;

– nadzorowania całokształtu prac z zakresu rachunkowości, wykonywanych przez poszczególne służby oraz pododdziały będące na zaopatrzeniu finansowym wojskowych jednostek budżetowych;

– prowadzenia obrotów wewnętrznych i zewnętrznych składników majątkowych objętych ewidencją ilościowo-wartościową;

– utrzymania stałej współpracy z szefem logistyki, innymi osobami funkcyjnymi WJB w zakresie zagadnień dotyczących jej gospodarki finansowej i rachunkowości;

– udziału w planowaniu zadań rzeczowych wojskowych jednostek budżetowych oraz zamierzeń w dziedzinie racjonalnego i oszczędnego gospodarowania;

– realizacji zadań wynikających z działalności szkoleniowej oraz działalności pozabudżetowej;

– ustalania potrzeb planowania oraz zapewnienia terminowego zaopatrywania jednostek przydzielonych na zaopatrzenie w środki pieniężne;

– opracowania planu zatrudnienia pracowników wojska w ramach przydzielonego funduszu płac.

Zastępca głównego księgowego podlega bezpośrednio głównemu księgowemu WJB.

Komórka ewidencji ilościowo-wartościowej zajmuje się:

– ewidencją majątku trwałego (środki trwałe) wartości niematerialnych i prawnych;

– ewidencją rzeczowych składników majątku obrotowego;

– naliczaniem umorzeń środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych, wystawianiem dokumentów przychodowych i rozchodowych z magazynu, dostarczaniem informacji dotyczących obrotu rzeczowymi składnikami majątkowymi w zakresie wynikającym z prowadzonej w komórce ewidencji.

Komórka budżetowa składa się z osób funkcyjnych, do obowiązków których należy:

– bieżące i prawidłowe prowadzenie księgowości WJB,

– bieżące rozliczanie z kontrahentami i dostawcami,

– czuwanie pod względem finansowym nad realizacją zawartych umów,

– sporządzanie sprawozdawczości finansowej w sposób umożliwiający terminowe przekazywanie rzetelnych informacji ekonomicznych,

– nadzorowanie całokształtu prac z zakresu rachunkowości, wykonywanych przez poszczególne służby oraz pododdziały będące na zaopatrzeniu finansowym WJB.

Komórka płac realizuje zadania w zakresie planowania, przygotowania i realizacji oraz kontroli wszelkich dokumentów dotyczących należności dla kadry zawodowej, żołnierzy zasadniczej służby wojskowej oraz pracowników cywilnych WJB.

Kasa realizuje wszelkie wypłaty gotówkowe, jakie zostały zatwierdzone i dopuszczone do realizacji przez dowódcę WJB lub upoważnione osoby.

W zależności od przeznaczenia wojskowych jednostek budżetowych, mając na myśli ich logistyczne struktury, można je podzielić na dwie zasadnicze grupy[1]:

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.

Jednostki 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, ziemiopłody), 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.

Jednostki logistyczne, tak jak bojowe, mają taką samą strukturę logistyczną. Są one jednak rozbudowane o struktury, takie jak: składy materiałowe, pododdziały transportowe, warsztaty specjalistyczne itp., w zależności od tego, jakie zadania realizują 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, które realizują są zakupy: sprzętu, urządzeń i środków materiałowych, które w dalszej kolejności są jej nie-

[1] P. Dominiak, T. Kamiński, T. Kochański, *Logistyka i marketing w działalności wojskowej jednostki budżetowej*, AON, Warszawa 1998, s. 12.

zbędne dla zabezpieczenia innych jednostek pod względem logistycznym, zgodnie z ich przeznaczeniem.

Jednostki logistyczne można podzielić na: zaopatrzeniowe, transportowe, remontowe, medyczne.

Powyższe jednostki zabezpieczają pod względem logistycznym jednostki bojowe i inne struktury organizacyjne sił zbrojnych.

6.2. Funkcjonowanie wojskowej jednostki budżetowej w warunkach gospodarki rynkowej

Analizując problematykę funkcjonowania WJB w warunkach rynkowych na wstępie należy odnieść się do jej otoczenia.

Otoczeniem są te elementy, niebędące składnikami instytucji, które wywierają wpływ na jej zachowanie i zarazem jej wpływowi podlegają. Siła wpływu tych elementów na organizację jest różna. Niektóre z nich oddziałują na instytucję bezpośrednio, inne zaś w sposób pośredni[1].

Każda organizacja jest podmiotem działania wyodrębnionym z otoczenia w sensie prawnym (posiada nazwę, statut będący prawną podstawą jej funkcjonowania oraz prawnie rozstrzygniętą formę własności majątku), w sensie ekonomicznym (dysponuje swoimi lub powierzonymi jej składnikami majątkowymi) oraz w sensie organizacyjnym (posiada wewnętrzną strukturę i zarząd). Wyodrębnienie z otoczenia nie oznacza niezależności od niego, przeciwnie, żadna organizacja nie mogłaby bez niego przetrwać. Z otoczenia bowiem czerpie i dla niego przetwarza najróżniejsze zasoby.

Dla organizacji gospodarczych (przedsiębiorstw) najważniejszym składnikiem otoczenia jest rynek. Na rynku przedsiębiorstwo występuje jako oferent swoich wyrobów i jako nabywca wyrobów oferowanych przez innych. Penetracja rynkowego otoczenia jest jedną z podstawowych funkcji we współczesnym zarządzaniu. Jest ogromnie ważna w przypadku tych organizacji, których rynkowe otoczenie jest zmienne lub burzliwe[2].

Uwzględniając potrzebę szerokiego i głębokiego rozpatrywania środowiska zewnętrznego, ogół pochodzących z niego oddziaływań można podzielić według znaczenia ich skutków – reakcji, jakie przedsiębiorstwo może wobec nich podjąć W związku z tym całokształt oddziaływań zewnętrznych rozpatrywany jest najczęściej według dwóch kategorii[3]:

1) otoczenie dalsze,
2) otoczenie bliższe.

Otoczeniem dalszym są warunki ekonomiczne, techniczne, prawne, polityczne i kulturowe występujące w danym kraju (regionie). Kształtują one zasadniczą

[1] M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie*, AE, Wrocław 2001, s. 21.
[2] A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski, *Zarządzanie, teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995, s. 74.
[3] J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, IM, Kraków 1999, s. 52.

płaszczyznę ustalania celów i zasad działania przedsiębiorstwa. Obserwacja stanu zmian otoczenia ogólnego umożliwia sformułowanie celów i długookresowych planów przedsiębiorstwa, znajdujących odzwierciedlenie w jego strategii rozwojowej.

Otoczenie bliższe (operacyjne) stanowią: osoby, organizacje i instytucje, z którymi dane przedsiębiorstwo wchodzi w bezpośrednie związki (interakcje). Obserwacja oraz analiza zachowań osób i instytucji kontaktujących się, współpracujących lub konkurujących z przedsiębiorstwem pozwala korygować jego sposób funkcjonowania względem ujawniających się zmian w stworzonej przez te podmioty sytuacji. Z punktu widzenia wojskowej jednostki budżetowej, właśnie otoczenie bliższe odgrywać będzie decydującą rolę w jej interakcjach środowiskowych.

Na bliższe otoczenie każdej organizacji składają się między innymi:

– władze lokalne, których rozporządzenia trzeba respektować;

– społeczności lokalne, ponieważ to od najbliższego otoczenia zależy sukces lub niepowodzenie organizacji w najbliższych kręgach;

– klienci, ponieważ powinni dowiedzieć się wszystkiego co ich interesuje bezpośrednio od organizacji, aby mieć do niej zaufanie;

– kooperanci, którzy mogą wybierać z kim chcą współpracować i zawsze wybiorą firmę o dobrej reputacji;

– konkurenci mogący zniekształcić obraz organizacji w oczach odbiorców;

– instytucje prawne i finansowe, jak banki, prawnicy, ponieważ mogą decydować o finansowej stronie działalności organizacji.

Otoczenie bliższe jest niezwykle ważne. Firma, która nie zostanie zaakceptowana przez najbliższe otoczenie nie ma szans na przetrwanie w oczach otoczenia dalszego, w skład którego wchodzą bardziej ogólne jednostki, jak władze centralne i organizacje polityczne, decydujące o systemie podatkowym, ulgach i zwolnieniach, mass media, przekazujące wiadomości o firmach, osoby wpływowe i liderzy opinii publicznej[1].

Wojskowa jednostka budżetowa, jak każda inna organizacja funkcjonująca na rynku, dla wypełnienia swojej misji i realizacji celów swojej działalności, musi wchodzić w interakcje z otoczeniem. Jeżeli rozpatrywać będziemy pojedynczą WJB, oczywiście uwzględniając jej znaczenie i wypełniane zadania, to należy mieć na myśli przede wszystkim otoczenie bliższe, jednak w skali całych sił zbrojnych należy brać pod uwagę także otoczenie dalsze.

Wojskowa jednostka budżetowa działa najczęściej na rynku lokalnym i tam wchodzi w kontakty, np. z dostawcami, instytucjami ubezpieczeniowymi i finansowymi, zawierając różnego rodzaju umowy, zobowiązania, czy realizując wcześniej ustalone kontrakty. Nie należy zapominać, że WJB posiada środki, które pozwalają jej na szeroko pojętą współpracę z elementami otoczenia. Dobra pozycja i renoma oraz pewien „image" w środowisku gwarantuje między innymi: lepsze kontakty, większą liczbę potencjalnych dostawców, ich życzliwość i przychylność,

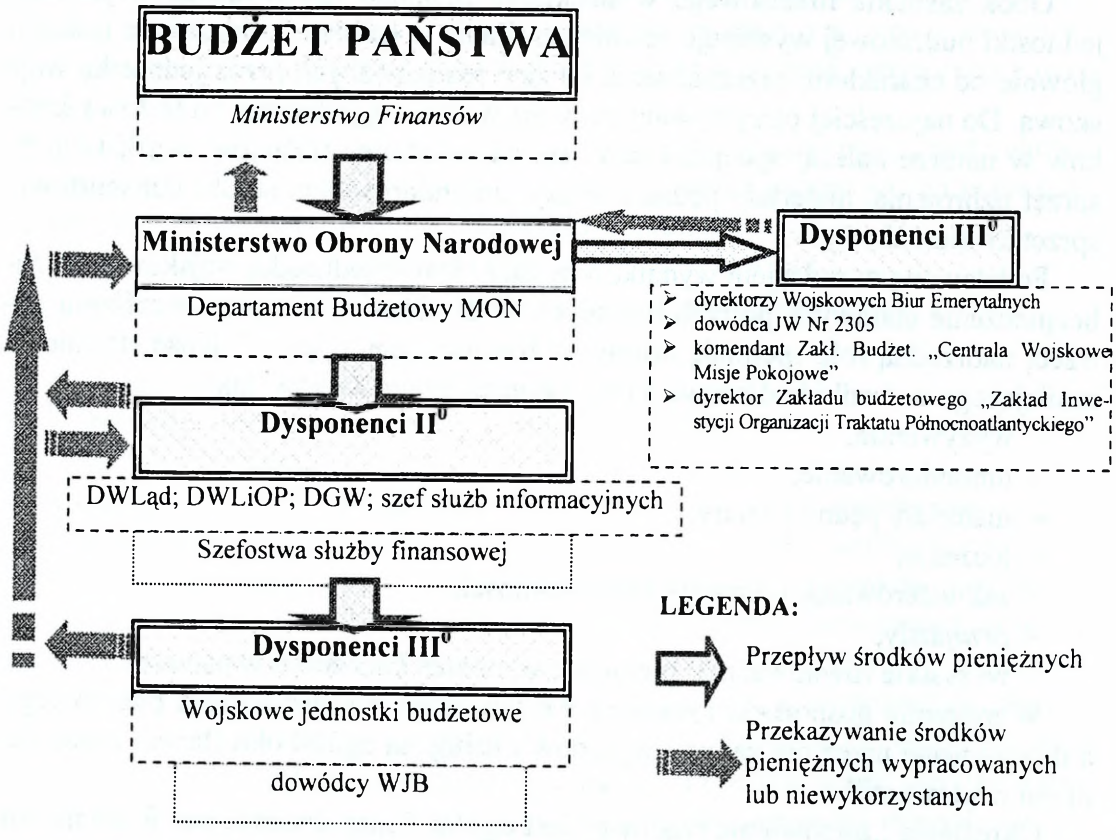
[1] M. Przybyła, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 59.

większe upusty przy zawieraniu kontraktów, co bezpośrednio daje szersze pole manewru, a także przyczynia się do zmniejszenia kosztów funkcjonowania.

Potencjał środków oraz pewność i wypłacalność to najistotniejsze argumenty, jakimi dysponuje WJB.

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. Jednak przy realizacji ww. środków WJB, tak jak i inne podmioty gospodarcze, muszą się stosować do *Ustawy o zamówieniach publicznych* (DzU nr 76 z dnia 4 lipca 1994 r. z późniejszymi zmianami).

Sposób przepływu środków pieniężnych przedstawia rys. 6.5.



Opracowanie własne.

Rys. 6.5. Przepływy środków pieniężnych w wojsku

Po ustaleniu i zatwierdzeniu budżetu państwa z Ministerstwa Finansów do dyspozycji ministra obrony narodowej przekazywana jest jego 29 część zatytułowana „Obrona Narodowa". Minister obrony narodowej poprzez Departament Budżetowy MON rozporządza dostępnymi środkami pieniężnymi. Przekazywane one są do dysponentów drugiego stopnia, bezpośrednio jemu podległych dysponentów trzeciego stopnia oraz wydatkowane na cele zgodnie z planem finansowym na dany rok.

Dysponenci drugiego środka przekazują środki pieniężne dla podległych dysponentów trzeciego stopnia i rozporządzają pozostałą ich częścią w zakresie swoich obowiązków i uprawnień szczegółowo opisanych w załączniku nr 1 do ustawy.

Otrzymane środki pieniężne, dysponenci trzeciego stopnia wydatkują zgodnie z zatwierdzonym planem finansowym. Nie mają oni jednak prawa do dalszego przekazywania ww. środków z wyjątkiem dotacji przekazywanych dla ich gospodarstw pomocniczych zgodnie z *Ustawą o finansach publicznych*.

Środki pieniężne wypracowane lub niewykorzystane przez poszczególnych dysponentów przekazywane są do dysponenta głównego, który w ramach swoich uprawnień przeznacza je na inny cel lub przekazuje do budżetu państwa.

Obok zasilania finansowego w strukturze zasilania zewnętrznego wojskowej jednostki budżetowej występuje również zasilanie w naturze. Uzależnione jest ono głównie od charakteru, przeznaczenia i zadań realizowanych przez jednostkę wojskową. Do najczęściej otrzymywanych przez wojskową jednostkę budżetową środków w naturze należą: specjalistyczny sprzęt wojskowy rodzajów wojsk i służb, sprzęt uzbrojenia, materiały pędne i smary, umundurowanie, środki transportowe, sprzęt kwaterunkowy.

Podstawowym rodzajem wydatków w zarządzaniu jednostką wojskową jest zabezpieczenie etatowych potrzeb bieżących WJB. Dlatego też, przy określaniu potrzeb, nadrzędną rolę spełniają normy budżetowe, regulujące wielkość strumienia zasilającego w środki budżetowe na pokrycie takich wydatków, jak:

- wyżywienie,
- umundurowanie,
- materiały pędne i smary,
- leczenie,
- zakwaterowanie i remonty nieruchomości,
- przejazdy,
- wszystkie równoważniki pieniężne w zamian świadczeń w naturze.

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

Określenie „zamówienie rządowe" jest ogólne i niejednoznaczne. Rozumie się je jako zamówienia na różnego rodzaju towar i świadczenia usług składane przez instytucje rządowe, w tym wojsko 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 są przedmiotem dużego zainteresowania. Taki klient, jak WJB, który składa zamówienia na dostawy wyrobów i usług, jest dla dostawcy (producenta, hurtownika) z reguły cenionym partnerem.

Wynika to z następujących względów[1]:

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

– środki na ten cel są realne, gdyż gwarantuje je budżet państwa;

– 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 negocjowaniu i realizacji;

– 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 są[2]:

– 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.

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.

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

---

[1] T. Kochański, *Efektywność ekonomiczna w zarządzaniu organizacjami w strukturach hierarchicznych*, praca doktorska, Politechnika Gdańska, Gdańsk 1996, s. 62.

[2] T. Wojciechowski, *Rynek materiałów*, WE, Warszawa 1992, s. 33.

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 wyłączne, 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:

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

2) wyroby i usługi powszechnego użytku, jak: żywność, paliwa, metale, materiały budowlane, sprzęt kulturalno-oświatowy, 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, to 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 niska cena. 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.

Analizując powyższe treści można stwierdzić, iż wojskowa jednostka budżetowa:

Prowadzi działalność gospodarczą, tj. rodzaj zorganizowanego działania mającego na celu tworzenie gospodarczych elementów potencjału bojowego, który zapewnić ma:

- realizację zadań ogólnowojskowych i szkoleniowych,
- współdziałanie w przygotowaniu SZ do działań bojowych,
- odpowiednie kształtowanie morale i postaw.

Dysponuje etatowym aparatem gospodarczym (siły, środki, magazyny), który bezpośrednio steruje działalnością gospodarczą oraz zapleczem techniczno-usługowym (warsztaty).

Jest w wysokim stopniu samodzielnym podmiotem z elementami osobowości prawnej:

- może we własnym imieniu wchodzić w różnego rodzaju stosowne zobowiązania (np. umowy o pracę),
- ma zdolność arbitrażową – jest stroną w postępowaniu arbitrażowym.

Jest jednostką, której dochody i wydatki są objęte budżetem państwa w pełnej wysokości, tj. wydatki są w zasadzie niezależne od uzyskiwanych wpływów (dochodów) i wyników działalności gospodarczej oraz także:

- dysponuje etatowym aparatem finansowym (szef, personel, kasa),
- ma uprawnienia do posiadania rachunku bankowego,
- prowadzi samodzielną gospodarkę finansową oraz księgowość i sprawozdawczość,
- wykonuje zadania budżetu,
- jest dysponentem środków budżetowych III stopnia.

Jako podmiot oddziałuje na otoczenie, tj. ma z nim specyficzne powiązania oraz podlega jego wpływowi. I tak:

- występują w nim specyficzne formy powiązań z otoczeniem, które nie występują w gospodarce cywilnej, np. zaopatrywanie na wojnę,
- oddziałuje na niego stały rozwój systemu kierowania gospodarką wojskową na różnych szczeblach,
- znajduje się pod wpływem czynników dynamizujących procesy wojskowe, np. nauka, postęp organizacyjny i techniczny,
- oddziałują na niego procesy zachodzące w gospodarce rynkowej.

6.3. Marketing w systemie zaopatrywania

W systemie gospodarki rynkowej wyboru decyzji gospodarczych dokonuje się za pomocą mechanizmów rynkowych, obejmujących: złożony proces ustalania cen, decyzje konsumentów dotyczących konkretnego dobra, decyzje producentów między innymi o tym, co i jak produkować, w jaki sposób i na jakich warunkach za-

pewnić dystrybucję towarów i materiałów. WJB funkcjonując na rynku jako jeden z wielu podmiotów gospodarczych, gdzie z jednej strony znajdują się producenci dóbr, a z drugiej strony ich konsumenci, powinna stosować ogólnie przyjęte reguły gry rynkowej.

Na tak postrzeganym rynku w systemie gospodarki rynkowej WJB funkcjonuje po stronie popytu, co zasadniczo związane jest z jej misją i sposobem finansowania.

Obfitość dóbr w gospodarce rynkowej stawia na uprzywilejowanej pozycji WJB, ponieważ może ona dokonywać wyboru spośród wielu propozycji producentów i dostawców towarów. Ten pewnego rodzaju komfort stwarza szerokie pole manewru, tak pod względem organizacyjnym, jak i specjalistyczno-funkcjonalnym. Istnieje jednak pewnego rodzaju zagrożenie, że można wpaść w pułapkę skutecznie zaplecionej sieci intryg niekompetentnych dostawców, czy producentów, których usługi oraz jakość towarów i materiałów dalekie będą od oferowanych podczas wstępnych rozmów i prezentacji. W takich warunkach nabywca, a więc także i WJB, aby dokonać efektywnych wyborów i zakupów, musi dobrze znać sytuację na rynku. Jest to miejsce, gdzie ciągle należy podejmować optymalne i racjonalne[1] decyzje, które mają zapewnić sprawne, skuteczne, i efektywne osiągnięcie zamierzonych rezultatów.

W tej sytuacji WJB musi dokonywać szczegółowej analizy sytuacji na rynku, tak w odniesieniu do zachodzących na nim zmian, jak i funkcjonujących podmiotów oferujących swoje produkty czy usługi. Czynności te związane są z obszarem działalności marketingowej, a w szczególności z badaniami i instrumentami marketingowymi, które powinny być zazwyczaj realizowane przez struktury marketingowe podmiotów gospodarczych.

Na dzień dzisiejszy w strukturach WJB nie istnieją komórki marketingu lub inne, które w sposób czytelny mają nakazane realizowanie tych czynności. Problematykę tę próbuje się umieszczać w zakresach obowiązków osób funkcyjnych w postaci ogólnych odniesień, co powoduje, że realizacja przedsięwzięć często odbywa się przez nieprzygotowanych merytorycznie pracowników. Ponadto, brak rozeznania możliwości wykorzystania marketingu w działalności służbowej powoduje często obniżenie efektywności i skuteczności funkcjonowania WJB.

Dla zabezpieczenia swojego funkcjonowania WJB korzysta nie tylko z własnych zasobów, również z dostarczanych od swoich kontrahentów. Mając na względzie misję, cele i wynikające z nich zadania, które ma do spełnienia WJB należy mieć dobrze funkcjonujący system zaopatrywania. System ten powinien swym zasięgiem obejmować nie tylko dobra materialne służące do zabezpieczenia bieżącego funkcjonowania jednostki, ale także najcenniejsze zasoby, którymi są zasoby ludzkie. Zasoby te mają szczególne znaczenie w działalności marketingowej prowadzonej w WJB, ponieważ to ludzie są oferentami pracy, uzdolnień, twórczości i energii, a także projektują i wykorzystują technologię oraz aktywnie

[1] Racjonalność, to działania ludzkie uzasadnione argumentami rozumowymi i logicznymi. Racjonalność cechuje działania skierowane na realizację określonych zadań, *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy w warunkach rynku*, ZNICZ, Szczecin 1993.

uczestniczą w życiu WJB. Od tego, kim są, co robią, jak działają, zależy sukces jednostki. Bez kompetentnych ludzi WJB albo zdążać będzie do nieodpowiednich celów albo napotka trudności w realizacji swojej misji.

Literatura tematu podaje, że na marketing kadrowy WJB składa się[1] z polityki kadrowej, kształtowania motywacji i działalności szkoleniowej.

Polityka kadrowa powinna uwzględniać przede wszystkim rozwój personelu (kadry zawodowej i pracowników wojska) w celu zapewnienia obsady gwarantującej najlepszą realizację zadań – w tym zaopatrzenia. Dużym wyzwaniem dla polityki kadrowej WJB staje się obecnie problem pozyskiwania dla swoich potrzeb absolwentów wyższych uczelni technicznych, lekarzy, informatyków i innych specjalistów wojskowych, którzy opanowali umiejętności w dziedzinie ekonomii, zarządzania, logistyki itp. WJB będą zmuszone do podjęcia działań rekrutacyjnych, które powinny być atrakcyjne dla potencjalnych pracowników. Problematyką tą powinni zająć się ludzie, którzy mają odpowiednie przygotowanie do działalności marketingowej.

Kształtowanie motywacji, to zespół instrumentów, które powodują podniesienie wydajności i efektywności pracy ludzi. Realizowane to powinno być poprzez stworzenie w WJB odpowiedniej atmosfery pracy, opartej na zasadach dobrze rozumianego koleżeństwa i współpracy ukierunkowanej na wysoki poziom realizacji zadań.

Działalność szkoleniowa powinna uwzględniać specyfikę służby zaopatrzeniowej. Dla osób funkcyjnych pionu zaopatrzeniowego ważne jest, aby obok wiedzy specyficznie związanej ze służbą, którą zaopatrują, posiadali również wiadomości z zakresu zarządzania działalnością rynkową WJB, jak i kalkulacji kosztów, analizy cen, a także technik negocjacyjnych. Działalność ta powinna także wynikać z potrzeb w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej. Gospodarka rynkowa, powinna wymuszać na WJB zastosowanie marketingowego sposobu myślenia i działania. Należy zaznaczyć, że wszelkie decyzje gospodarcze związane z zaopatrywaniem powinny być podejmowane i realizowane przez dowódcę WJB i podległe mu stosowne komórki organizacyjne w oparciu o przedstawione na rys. 6.6 fazy.

W *fazie wstępnej* przede wszystkim szefowie służb WJB (np. mundurowa, żywnościowa,) powinni prowadzić bieżące rozeznanie sytuacji na rynku. Powinno to dobywać się poprzez zbieranie wszelkich interesujących danych i informacji od pośredników, producentów i przedstawicieli handlowych, znajdujących się w obszarze zainteresowania odpowiedniego szefa służby. Proponuje się, aby:

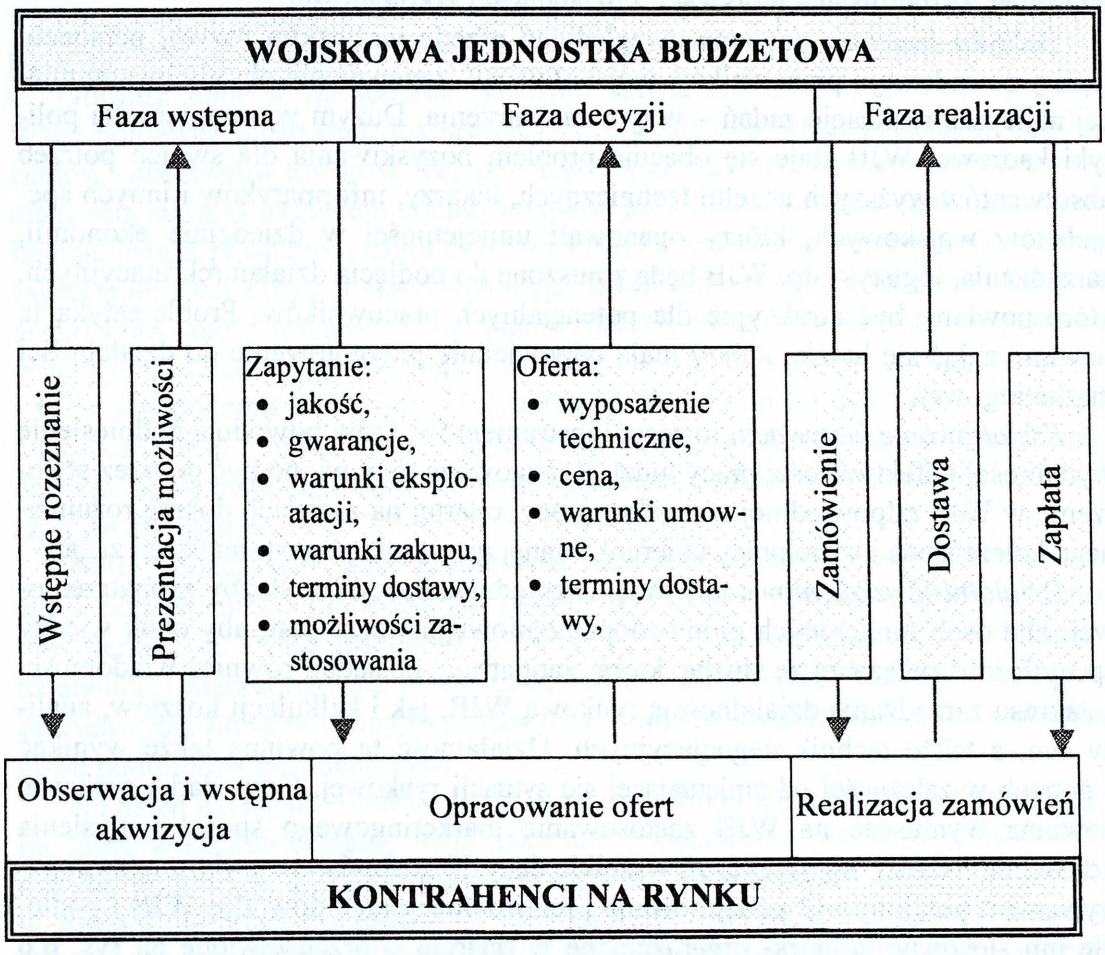
– w sposób okresowy, np. kwartalnie, każdy z szefów służb wysyłał do potencjalnych dostawców zapytanie o warunki dostawy, czy realizacji przykładowego zamówienia;

– szefowie służb lub inne osoby funkcyjne w miarę możliwości uczestniczyli w różnego rodzaju spotkaniach, konferencjach, prezentacjach i wystawach, gdzie

[1] T. Kamiński, J. Zakrzewski, *Wojskowy podmiot gospodarczy na rynku*, AON, Warszawa 1998, s. 99.

można bezpośrednio zbierać informacje o wszelkich zmianach i tendencjach rynkowych w konkretnym obszarze zainteresowania;

– do ww. czynności należy wykorzystać także Internet – jako globalną bazę informacji.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie, T. Sztucki, *Marketing. Sposób myślenia...*, wyd. cyt., s. 167.

Rys. 6.6. Sposób myślenia i działania marketingowego WJB na rynku

Do głównych metod postępowania w tej fazie zaliczyć należałoby prowadzenie negocjacji, uzgodnień, sprawdzanie marki firmy, jakości produktu, ceny, opakowania, analizę proponowanych usług pod kątem szczególnych wymagań MON (normy państwowe (NP), branżowe (NB), ISO) itp. Zbierane informacje powinny być analizowane, wtedy przyczynią się do zdobycia niezbędnej wiedzy o możliwościach rynku, do realizacji konkretnego zamówienia oraz pomogą w planowaniu budżetu WJB.

Potencjalni kontrahenci, uwzględniając uwarunkowania rynkowe, zapewne będą zainteresowani utrzymywaniem kontaktów z WJB. Ich odpowiedzi na zapytania oraz prezentacja swoich możliwości będzie miała wpływ na pozyskanie konkretnego zamówienia na produkt czy usługę. Powinno się przy tym dążyć do tego, aby

odpowiedzi uzyskiwane od potencjalnych dostawców były rzetelne i dały się łatwo zweryfikować. Należy zaznaczyć, że WJB bada rynek, ale także ona jest badana. Potencjalni kontrahenci także zbierają informacje. Dokonują wielu zabiegów, aby wyprzedzić konkurencję w zdobyciu informacji o ewentualnych potrzebach WJB. Uzyskany kontrakt (zamówienie rządowe), to często ich główne, a przede wszystkim stabilne i długotrwałe źródło utrzymania i dochodu. Takie informacje powinny także docierać do poszczególnych szefów służb w WJB.

Po pojawieniu się konieczności złożenia konkretnej oferty szefowie służb WJB, jako najbardziej zainteresowani, powinni już wiedzieć, do kogo (ze swojego obszaru zainteresowania) wysłać zapytanie związane z przyszłą ofertą. Podejmowane działania powinny uwzględniać oczywiście zasady konkurencji oraz postanowienia *Ustawy z dnia 10 czerwca 1994 r. o zamówieniach publicznych* (DzU z 2003 r., nr 2, poz. 16). Zapytanie takie powinno dotyczyć: jakości, wymagań gwarancyjnych, warunków eksploatacji, warunków finansowo-ekonomicznych, terminów dostaw, minimalnego poziomu zakupu danego wyrobu, ramową cenę i inne niezbędne parametry.

W *fazie decyzji* kontrahenci, którzy otrzymali zapytanie o produkt czy usługę opracowują oferty zgodnie ze specyfikacją. Następnie w WJB otrzymane od potencjalnych kontrahentów oferty powinny podlegać analizie i ocenie uwzględniającej między innymi: ich aktualność, zmiany, jakie zaszły od momentu wysłania zapytania do momentu otrzymania konkretnej oferty oraz specjalistyczne i resortowe wymagania. Po zaopiniowaniu każdej z ofert przedkłada się ją dowódcy, który podejmuje decyzję dotyczącą dalszych kroków związanych z zamówieniem. Po dokonaniu wyboru konkretnego dostawcy nastąpić powinno przejście do *fazy realizacji.* W tej fazie opracowuje się konkretne zamówienie na produkt lub usługę i podpisuje umowę. Obecna sytuacja na rynku zmusza sprzedawcę lub oferenta towaru, (np. komputery) do jego serwisowania, co jest niezwykle ważne ze względów ekonomiczno-organizacyjnych (darmowy przyjazd serwisu nie podnosi kosztów związanych z transportem). Szefowie służb mogą prowadzić swą działalność uwzględniając i przewidując pewnego rodzaju usługi offsetowe. Takie informacje powinny być wcześniej rozpoznane i przełożone na potencjalne korzyści dla WJB. Szefowie służb oraz inne osoby funkcyjne powinny czuwać nad poprawnością realizacji dostawy, tak aby była ona zgodna z wymogami i dostosowana do konkretnych potrzeb. Ważną rolę spełniają odpowiednie służby, które powinny informować decydentów o wszelkich odstępstwach od wynegocjowanych warunków po to, aby zapłata dokonywana była za faktycznie dostarczone produkty, materiały, towary lub zrealizowaną usługę.

6.4. Marketing i logistyka w procesach szkolenia

Proces szkolenia jest podstawowym zadaniem, które realizuje WJB podczas pokoju. Jest nierozłącznie związany z jej funkcjonowaniem, a jego realizacja pozwala WJB realizować swoją misję.

Procesy gospodarcze, które zachodzą w WJB determinowane są przede wszystkim procesem szkolenia żołnierzy. Proces ten stanowi działalność podstawową każdej jednostki wojskowej i przebiega w trzech kierunkach: wychowawczym, taktyczno-operacyjnym oraz techniczno-specjalistycznym[1].

Procesowi szkolenia podporządkowane są wszystkie przedsięwzięcia zachodzące w jednostce wojskowej, m.in. jak:

- zabezpieczenia materiałowego (np. zaopatrywanie oraz usługi gospodarczo-bytowe),
- zabezpieczenia technicznego (np. eksploatacja uzbrojenia i sprzętu wojskowego, w tym remont oraz dostawy technicznych środków materiałowych),
- zabezpieczenia medycznego (np. pomoc medyczna oraz zaopatrywanie w sprzęt i materiały medyczne),
- zabezpieczenia transportowego (np. przewozy ludzi i towarów oraz przeładunki),
- utrzymania infrastruktury (np. budowa i utrzymanie obiektów kubaturowych i ich wyposażenia technicznego),
- zabezpieczenia w tzw. media komunalne (np. dostawy energii elektrycznej, wody, gazu, ciepła, odprowadzenie ścieków, wywóz śmieci itp.),
- ochrona środowiska,
- planistyczne,
- finansowe itp.

Bardzo ważną rolę w bieżącym zabezpieczeniu przebiegu i realizacji powyższych procesów i przedsięwzięć odgrywa marketing i logistyka, której głównym zadaniem powinno być zabezpieczenie wszelkich potrzeb szkoleniowych.

W procesach szkolenia, który determinowany jest wymaganiami operacyjno-szkoleniowymi, następuje zużycie różnego rodzaju materiałów (np. amunicji, paliw) oraz sprzętu. Przy ustalaniu wielkości zasobów materiałowo-technicznych, niezbędnych do zabezpieczenia procesu szkolenia, bierze się pod uwagę ilość i stan jakościowy środków materiałowo-technicznych znajdujących się w wojsku oraz sprzęt i materiały, których dostawy są przewidziane w danym roku (okresie) szkoleniowym[2].

Logistyka czerpie dane i informacje z otoczenia dzięki poprawnie stosowanemu marketingowi. Marketing powinien rozpoznać rynek, tak aby w sposób optymalny dokonać zakupów. Dzięki takiemu stanowisku można zbadać i ustalić pewne wzorce, które należy zaadaptować i wdrożyć do funkcjonowania w WJB. Nale-

[1] E. Nowak, *Logistyka wojskowa. Zarys teorii,* AON, Warszawa 2000, s. 57.
[2] T. Kamiński, *Logistyka w oddziale gospodarczym,* AON, Warszawa 1996, s. 55.

ży przy tym korzystać z szeroko pojętego benchmarkingu[1]. Ponadto, korzystając z analiz marketingowych, dla zabezpieczenia procesu szkolenia, logistyka powinna kupować i stosować wszechstronnie środki wielokrotnego użytku, których merytoryczna wartość do szkolenia nie ulega zmniejszeniu, a które będą spełniać swoją rolę przez długi czas. W tym zakresie błędem jest poszukiwanie oszczędności, bowiem w rzeczywistości można ponieść większe koszty.

Kształtowanie procesu szkolenia w WJB rozpoczyna się już od etapu jego planowania. Etap ten jest bardzo ważnym elementem w działalności logistycznej. Szeroko pojęta logistyka musi brać czynny udział już na etapie planowania procesu szkolenia wojskowej jednostki budżetowej. To zadanie spoczywa głównie na szefie logistyki, który powinien sprawować niejako funkcję koordynatora służb logistycznych i mieć decydujący głos w rozstrzyganiu spornych kwestii, dotyczących sił i środków przewidywanych na zabezpieczenie procesu szkolenia. To właśnie w tym etapie zapadają decyzje, które w późniejszym czasie determinować będą wszelkie postępowania osób funkcyjnych i wojsk podczas szkolenia. Należy zaznaczyć, że błędy na tym etapie mogłyby spowodować brak możliwości pełnej realizacji zadań, które powinna zrealizować jednostka wojskowa w konkretnym okresie szkolenia. Aby WJB mogła realizować zadania musi:

– dysponować odpowiednim potencjałem oraz samodzielnie zgromadzić i dowieść środki dla zabezpieczenia procesu szkolenia;

– zlecić realizację pewnych przedsięwzięć innym podmiotom, dzięki czemu uzyska obniżenie kosztów oraz poprawi funkcjonowanie i przebieg szkolenia.

Logistyka w planowaniu swoich działań zawsze powinna mieć na względzie poszczególne okresy szkolenia i wcześniej zbierać niezbędne informacje, np. o aktualnym terminie wyjazdu na poligon, realizacji istotnych ćwiczeń. Służby logistyczne, jak nikt inny powinny w swoich planach uwzględniać pory roku, bowiem każda charakteryzuje się określoną specyfiką warunków atmosferycznych, które wymagają innego przygotowania i prowadzenia szkolenia, a co za tym idzie i sposobów jego zabezpieczenia. W tych kalkulacjach należy zawsze uwzględniać ludzi, którzy w zależności od pory roku mają inną wydajność i stan psychofizyczny (większa ilość zachorowań w okresie zimowym). Zmiana i przechodzenie z okresu letniego na zimowy wymusza wiele zabiegów logistycznych, które determinują możliwość dalszego wykorzystywania sprzętu wojskowego i indywidualnego wyposażenia poszczególnych żołnierzy w procesie szkolenia. Wszystko to realizuje się po to, aby optymalnie sprawnie zorganizować działania.

Logistyka i marketing powinny zawsze czynnie uczestniczyć w gromadzeniu środków finansowych. Zabezpieczenie procesu szkolenia powinno odbywać się

[1] Benchmarking, to metoda porównywania wewnętrznych rozwiązań danej firmy z rozwiązaniami innych, którzy mają najlepsze wyniki lub też wyznaczają kierunki rozwoju. Wynikiem benchmarkingu są twórcze odkrywania, jak i dlaczego niektóre firmy funkcjonują sprawniej niż my. Należy pamiętać, że benchmarking nie jest sposobem wprowadzania pojedynczych usprawnień, czy innowacji, a procesem, który powinien nas doprowadzić do wdrożenia nowej strategii i procedur innowacyjnych, które pozwolą nam na uzyskanie lepszej pozycji na rynku konkurencyjnym, a w konsekwencji przewagi konkurencyjnej, *strony.wp.pl/wp/bp2000/bench.html*, 25.04.2003 r.

zgodnie z zasadami i regułami logistycznymi ze szczególnym zwróceniem uwagi na zasadę gospodarności[1]. Pożądanym stanem realizacji zadań logistycznych jest działanie w myśl zasady „just in time" (dokładnie na czas).

Wszystkie służby WJB powinny w sposób ciągły i bieżący monitorować asortyment środków niezbędnych w szkoleniu wojsk. Wykorzystanie wiedzy z zakresu marketingu niewątpliwie przyczyni się do polepszenia organizacji gromadzenia informacji o możliwościach dostawców w zakresie zabezpieczenia potrzeb. Powinno się również dążyć, aby przy wystąpieniu zapotrzebowania (oczywiście z pewnym wyprzedzeniem czasowym) odpowiednia służba WJB dostarczyła żądany środek lub dokonała jego zakupu, tak aby umożliwić skorzystanie z tego środka zgodnie z regułą „5xW" (tj. we właściwym czasie, ilości, jakości, miejscu – właściwemu odbiorcy – oraz po właściwych kosztach).

Ten automatyzm działania marketingu i logistyki nie przyczyni się do gromadzenia zbędnych zapasów oraz uniemożliwi zamrożenie gotówki. Wszelkie informacje o marnotrawstwie i niegospodarności w służbach i pododdziałach WJB powinny być wyjaśniane na bieżąco, a powstałe niedociągnięcia usuwać natychmiast.

W praktycznej działalności, to właśnie zaopatrywanie oraz usługi gospodarczo-bytowe stanowią główny nerw działalności logistycznej. Bez poprawnego funkcjonowania tych właśnie dziedzin nie można myśleć o utrzymaniu procesu szkolenia w ramach przyjętych planów. Przykładem mogą być środki piśmiennicze, które długo składowane w magazynie, często w złych warunkach, mogą znacznie stracić swoją wartość dydaktyczną oraz funkcjonalną.

Logistyka procesów szkolenia powinna szczególną uwagę zwracać na zabezpieczenie techniczne (bieżąca eksploatacja uzbrojenia i sprzętu wojskowego, remonty, przeglądy i obsługi oraz dostawy technicznych środków materiałowych). Efektem tych zabiegów jest utrzymywanie w wysokiej sprawności sprzętu wojskowego oraz gromadzenie w magazynach jedynie materiałów w ilościach niezbędnych do szkolenia, co zapewni ograniczenie do minimum absorbowanych własnych sił i środków. Należy także dążyć do tego, aby na dostawach spoczywał obowiązek magazynowania ww. środków. Wykorzystując fakt, iż często dostawcy posiadają wyspecjalizowane magazyny do przechowywania w odpowiednich warunkach elementów i materiałów, uzyska się bieżące dostawy „świeżego" towaru.

Obecnie nie wszystko pobiera się lub można pobrać ze składnicy wojskowej. Niektóre materiały dla zapewnienia ciągłości i trwałości procesu szkolenia należy gromadzić samodzielnie. Tutaj wymagana jest szeroka wiedza odpowiednich służb z zakresu marketingu, dotycząca procedur, norm, wymagań, zarządzeń, poleceń i rozkazów związanych z organizacyjną stroną zabezpieczenia procesu szkolenia.

Podczas realizacji procesów szkolenia na pierwszy plan wysuwa się problem optymalnego wykorzystania istniejącej bazy szkoleniowej. Etap planowania powinien pozwolić jasno wskazać sposoby maksymalnego wykorzystania istniejącej

[1] Zasada gospodarności wyraża się w dążeniu z jednej strony do minimalizacji nakładów na osiągnięcie założonego celu, a z drugiej strony, do maksymalizacji efektów za pomocą posiadanych zasobów, E. Nowak, *Logistyka wojskowa...*, wyd. cyt., s. 16.

infrastruktury szkoleniowej, aby pozbyć się zbędnych przestojów i marnotrawstwa związanych z tym środków. Zawsze należy dążyć do tego, iż sprzęt wojskowy przeznaczony jest do szkolenia wojsk, a nie do eksponowana i przygotowywania pokazów. Nigdy jednak nie należy zapominać o odpowiedniej jego konserwacji. Dobra organizacja tego procesu to także pewien element szkolenia w WJB. Podejmując odpowiednie działania marketingowe można przyczynić się do efektywniejszego wykorzystywania będących w dyspozycji środków i bazy dydaktycznej WJB. Odpowiednia gospodarka informacjami o wyposażeniu bazy szkoleniowej, możliwościach zainstalowanych tam urządzeń oraz umiejętnościach dydaktycznych kadry jednostki może pomóc w uzyskaniu dodatkowych środków oraz niewątpliwie przyczyni się do zwiększenia zainteresowania ze strony podmiotów działających w otoczeniu WJB.

Ważnym zadaniem marketingu i logistyki w zabezpieczeniu procesów szkolenia jest likwidacja sprzętu i urządzeń po zakończeniu szkolenia. Rozwiązania i przedsięwzięcia szkoleniowe powinny zawsze uwzględniać wymogi bezpieczeństwa i ekologii, które determinują podejmowane działania i zobowiązują WJB do przestrzegania przepisów zawartych w konkretnych dokumentach normatywnych i prawnych. Marketing i logistyka powinny znaleźć takie rozwiązania, aby problem utylizacji nie był ograniczeniem, które uniemożliwi pełną realizację procesów szkolenia. Obecne istnieje wiele przepisów państwowych i resortowych regulujących kwestię utylizacji zużytych czy uszkodzonych materiałów i podzespołów. Problem ten najbardziej widoczny jest po zakończeniu szkolenia poligonowego lub przy wystąpieniu konieczności przeprowadzenia rotacji materiałów oraz sprzętu. Wymaga to często od osób funkcyjnych z odpowiednich służb WJB dokładnej znajomości cywilnych i resortowych przepisów. Zawsze należy stosować się do nich, a także utrzymywać kontakt ze służbami cywilnymi przy wyborze miejsca i sposobu rozwinięcia, prowadzenia oraz zwinięcia bazy szkoleniowej oraz parku sprzętu technicznego, oraz bieżącego prowadzenia utylizacji, rozliczeń na koniec szkolenia jeszcze przed opuszczeniem rejonu. Do podstawowych zadań logistyki w tym zakresie należy zaliczyć:

1. Wybór tworzyw i technologii pod kątem podatności na utylizację. Przyczynić się to powinno do minimalizacji wielkości odpadów.

2. Odzysk materiałów w postaci surowców wtórnych. Realizuje się to przez selektywne składowanie odpadów.

3. Opracowanie ścisłych procedur postępowania z odpadami. Efektem powinno być przekazywanie odpadów właściwym służbom i do właściwych miejsc składowania.

Wyżywienie, umundurowanie odpowiednia ilość MPS, leczenie, zakwaterowanie i remonty nieruchomości wraz z ich wyposażeniem, to wszystko są podstawowe potrzeby, bez zabezpieczenia których nie można myśleć o bieżącym i ciągłym prowadzeniu jakiejkolwiek działalności. W funkcjonowaniu każdej WJB pełnią one główną rolę. Z podstawową działalnością WJB, której celem jest umożliwienie realizacji procesów szkolenia ściśle związane jest zabezpieczenie, w tzw. media

komunalne (dostawy energii elektrycznej, wody, gazu, ciepła, odprowadzenie ścieków, wywóz śmieci itp.). To natomiast powoduje konieczność przygotowania, negocjacji wyboru i zawierania umów z dostawcami z zewnątrz i nakłada na WJB obowiązek regulacji zobowiązań (rachunki).

Znajomość zagadnień z dziedziny marketingu powinna pozwolić na utrzymanie bieżących, dobrych kontaktów ze środowiskiem cywilnym, co niewątpliwie ułatwi współpracę z podmiotami cywilnymi w zakresie tworzenia poprawnych, korzystnych dla wojsk umów oraz jasnego interpretowania zapisów w nich zawartych oraz czytelnych rozliczeń wzajemnych zobowiązań.

Proces szkolenia w WJB determinuje, zatem określone potrzeby oraz działalność zmierzającą do ich zaspokojenia, a to wymaga decyzji gospodarczych ściśle związanych z marketingiem i logistyką. Decyzje te polegają z reguły na wyborze odpowiednich relacji trzech elementów: celów, metod i środków realizacji.

6.5. Logistyka w eksploatacji sprzętu wojskowego

Wojskowa jednostka budżetowa jest podmiotem, w którym z procesem szkolenia i wynikającymi z niego wszelkimi zamierzeniami ściśle związane są przedsięwzięcia dotyczące eksploatacji urządzeń i sprzętu wojskowego. Uwzględnienie powyższego faktu stwarza podstawę do ustalania potrzeb dotyczących m.in.: części zamiennych, materiałów pędnych i smarów i innych środków materiałowych niezbędnych do zapewnienia poprawnej eksploatacji sprzętu i utrzymania jego wysokiej sprawności. Wszelkie przedsięwzięcia, które realizuje się w WJB w zakresie szkolenia, eksploatacji i napraw sprzętu są ze sobą ściśle powiązane i dlatego powinny być wzajemnie koordynowane.

Procesy eksploatacji, w swym podstawowym założeniu, są elementem realizacji określonych celów, które osiągane są z reguły w wyniku bardzo złożonych wielofunkcyjnych działań[1].

W dążeniu do osiągnięcia stawianych przed WJB celów oraz podczas realizacji zadań, nie wolno pominąć bardzo ważnego elementu działań logistycznych, którym jest eksploatacja sprzętu. W logistyce WJB eksploatacja urządzeń świadczy o jej sprawności i efektywności ekonomicznej.

Jak podaje literatura tematu, do czynników sprawczych zapewniających wysoką sprawność organizacyjną logistyki należy zaliczyć następujące elementy procesów eksploatacji[2]:

- użytkowanie urządzeń i sprzętu wojskowego,
- obsługiwanie urządzeń i sprzętu wojskowego,
- odnowę urządzeń i sprzętu wojskowego.

Użytkowanie jest podstawowym czynnikiem występującym podczas eksploatacji i z reguły w tej fazie realizowane są główne (zasadnicze) zadania WJB. Reali-

[1] T. Kamiński, *Logistyka*..., wyd. cyt., s. 60.
[2] Tamże, s. 58.

zacja tych zadań uzależniona jest od wielu czynników, jak chociażby: jakości urządzeń, ich stanu technicznego, użycia zgodnie z przeznaczeniem oraz właściwej organizacji i planowego ich wykorzystania.

Przygotowanie urządzeń do użytkowania wymaga od pionu logistyki, wykonywania określonych działań organizacyjnych i technicznych. Do działań organizacyjnych zaliczyć należy przede wszystkim te, które są związane z wytypowaniem urządzenia do realizacji ściśle określonego zadania. Jest to czynność niezwykle ważna, lecz w bardzo wielu przypadkach niedoceniana. Rodzaj zadania (np. przewozowego) wymaga odpowiedniego środka przewozowego o odpowiednich właściwościach. Tylko wówczas zadanie będzie mogło być zrealizowane w sposób racjonalny.

Działania techniczne sprowadzają się do technicznego przygotowania urządzenia. Chodzi tu o taki stan techniczny, który zagwarantuje bezawaryjną realizację zadania.

Podczas realizacji użytkowania urządzeń należy przede wszystkim dokonać jego oceny z punktu widzenia zasobu dysponowanych jednostek pracy. W odniesieniu do pojazdów będzie to np. zapas przebiegu, który umożliwia realizację zadania. W odniesieniu do innych urządzeń – odpowiedni zapas godzin pracy. Choć czynności te nie są zbyt skomplikowane, to są bardzo ważne z punktu widzenia sprawności realizacji zadania. Chodzi głównie o to, aby w trakcie wykonywania zadania nie wystąpiła konieczność wycofania określonego urządzenia z pracy z uwagi na wyczerpanie się zapasu użytkowego (spowoduje to konieczność skierowania go do obsługi lub naprawy). Zawsze należy pamiętać, że logistyka musi na czas zabezpieczyć wykonanie wymaganej usługi. Monitoring stanu przebiegu sprzętu i przydzielonych limitów kilometrów zapewnia ciągłe zbieranie informacji od bezpośrednich użytkowników o sprawności i przydatności sprzętu do szkolenia i pracy. Jest to podstawowe i pierwsze źródło wiarygodnych informacji o stanie faktycznym sprzętu w WJB. Natomiast logistycy WJB podejmują decyzje w zakresie organizacji serwisu i napraw. Poza wyżej wymienionymi zadaniami muszą również rozwiązywać następujące problemy:

- Czy do serwisu i naprawy sprzęt ma jechać „na kołach", czy też będzie organizowany jego przewóz?
- Na kogo spada obowiązek dostarczenia sprzętu do naprawy?
- Czy sprzęt dostarczany będzie pojedynczo czy też w większej ilości?
- Czy już w serwisie zostaje on sam czy z żołnierzami (obsługą)?

Optymalne rozwiązanie powyższych problemów niewątpliwie przyczyni się do poprawy funkcjonowania WJB.

Obsługiwanie jest kolejnym czynnikiem występującym podczas eksploatacji sprzętu. Obejmuje ono swym zakresem wszystkie prace prowadzone w celu ograniczenia tempa zużycia fizycznego oraz starzenia się całego urządzenia bądź jego elementów.

Czynności te dzieli się z reguły na trzy grupy:

1) zapobieganie starzenia się mechanizmów urządzenia w procesie użytkowania, poprzez diagnozowanie, regulację, smarowanie lub uzupełnianie pokryw ochronnych;

2) usuwanie skutków wypracowania fizycznego i starzenia się, czyli przeprowadzenie czynności naprawczych;

3) przygotowanie do eksploatacji z punktu widzenia wymagań technicznych i organizacyjnych (np. dodatkowe wyposażenie pojazdu, przydzielenie kierowcy itp.).

Podstawowym celem procesów obsługiwania jest osiągnięcie wysokiej trwałości i niezawodności pracy urządzeń.

Dla logistyki w WJB procesy obsługiwania mają duże znaczenie, bowiem wywierają znaczny wpływ na wysokość kosztów logistycznych. Dlatego poszczególne służby logistyczne powinny przestrzegać określonych zasad wynikających z racjonalnego gospodarowania, a przede wszystkim:

- prowadzenie racjonalnej gospodarki posiadanymi zasobami,
- optymalizację kosztów obsług i napraw bieżących,
- zapewnienie możliwie wysokiej jakości wykonywanych prac,
- osiąganie możliwie najwyższej wydajności pracy,
- racjonalne wykorzystanie czasu pracy personelu, urządzeń wykorzystywanych w procesach obsługowo-naprawczych, dysponowanych powierzchni itp.,
- wykorzystywanie właściwych metod i technologii w czynnościach obsługowo-naprawczych zapewniających wysoką niezawodność pracy urządzeń.

Szczególnie ważnym aspektem podczas obsługiwania sprzętu wojskowego w WJB jest problem łączenia spraw konserwacyjnych z jego obsługami, które są wymagane przez instrukcję lub odrębne ustalenia i regulacje. Czas przewidywany do przeprowadzenia powyższych czynności, tj. okres wyłączenia sprzętu z jego normalnej eksploatacji, powinien uwzględniać wymagania z zakresu utrzymania odpowiednich stanów gotowości bojowej i mobilizacyjnej. Prowadzenie odpowiednich kalkulacji i ewidencji to także zadanie, jakie pośrednio spada na logistykę. Dobra organizacja pracy oraz poprawne planowanie prowadzone przez sekcję logistyki powinno zapobiec powstaniu jakichkolwiek zagrożeń w tym zakresie.

Współpraca marketingu z logistyką pozwala na zawieranie korzystnych umów na usługi metrologiczne, a szczególnie konserwacyjne sprzętu. Sprzyja także rozwiązywaniu problemów związanych z ekologią, a dotyczących między innymi utylizacji opon i akumulatorów. Obecnie sytuacja na rynku pozwala znaleźć najlepsze rozwiązania tego problemu i nie zawsze trzeba realizować te przedsięwzięcia na własną rękę. Można wynająć specjalistyczną firmę, która weźmie na siebie całą odpowiedzialność związaną z gospodarką odpadami.

Jednym z ważniejszych przedsięwzięć realizowanych przez logistykę podczas obsług sprzętu wojskowego jest utrzymanie ciągłości rotacji paliw i środków. Czynna ta wymaga sprzętu o najwyższej jakości i właściwościach.

Na logistyce w WJB spoczywa ważny obowiązek nadzoru oraz prowadzenia aktualizacji wpisów do dokumentacji technicznej sprzętu i urządzeń. Dokumenta-

cja musi być prowadzona na bieżąco i zgodnie z prawdą, dotyczącą stanu faktycznego konkretnego asortymentu sprzętu wojskowego i urządzeń eksploatowanych w WJB. Czytelność powyższych informacji ma umożliwiać wgląd każdemu, kto chce dowiedzieć się o aktualnym stanie sprzętu i urządzeń w jednostce.

Różnorodność sprzętu i urządzeń w WJB sprawia, że służby logistyczne tej jednostki same muszą przeprowadzić obsługę większej jego części. Powoduje to konieczność prowadzenia bieżących szkoleń mających na celu odpowiednio przygotować personel do przeprowadzenia niezbędnych robót i zabiegów. Ważne jest, aby dobrać odpowiednie środki, metody i technologie obsług, które uwzględnią zasoby danej jednostki. Część sprzętu szczególnie nowego należy serwisować w serwisach fabrycznych, dzięki czemu można uzyskać znaczne oszczędności, ponieważ firmy dają upusty cenowe w usługach przy dużych zakupach.

Niewątpliwie w każdej jednostce wojskowej znajduje się specjalistyczny sprzęt przeznaczony do wykonywania bardzo specyficznych funkcji. Do tej grupy zaliczyć można np. pojazdy dowozu środków niebezpiecznych. Logistyka i jej służby planując jego obsługiwanie powinny uwzględniać także niezbędne w tym zakresie dodatkowe specjalistyczne badania i testy. W swoich działaniach odpowiednie służby logistyczne powinny ściśle współpracować w tym zakresie ze specjalistycznymi służbami technicznymi szczebla nadrzędnego, a nawet ze środowiska cywilnego. Jako przykład mogą posłużyć tu wszelkie zawiesie i dźwignice, gdzie służby logistyczne WJB je legalizują, a rejonowy dozór techniczny dokonuje jedynie jego sprawdzenia.

Z całym procesem obsługiwania związana jest prowadzona w WJB gospodarka magazynowa. W tym zakresie logistyka szczególną uwagę powinna zwrócić na magazyny i ich infrastrukturę, ponieważ tam przechowuje się środki i części zapasowe. Wszelkie zabiegi logistyczne realizowane w tym zakresie powinny dążyć, aby warunki przechowywania środków i części zamiennych były zgodne z instrukcjami i wymaganiami oraz aby ich składowanie nie stwarzało zagrożeń.

Odnowa jest trzecim czynnikiem występującym podczas eksploatacji sprzętu.

Jest to ogół czynności mających na celu utrzymywanie urządzenia w stałej sprawności technicznej, zapewniającej jego wykorzystywanie w procesach produkcyjnych, szkoleniowych lub innych, włącznie z modernizacją lub wymianą na nowe[1].

Nadrzędny cel, który stoi przed logistyką podczas realizacji procesów odnowy sprzętu wojskowego w WJB jest utrzymywanie potencjału ekonomicznego na możliwie najwyższym poziomie, odpowiadającym przyjętemu wskaźnikowi gotowości bojowej. Podczas realizacji odnowy sprzętu wojskowego chyba nikt inny, tak jak logistycy powinni uwzględniać zamierzenia przyszłościowe w tej sferze.

Bezpośrednio logistyka w tej sferze powinna realizować następujące zadania:

- utrzymywanie urządzeń w stałej gotowości technicznej;
- przywracanie utraconej w procesach użytkowania, sprawności technicznej;

[1] T. Kamiński, *Logistyka w oddziale...*, wyd. cyt., s. 66.

– modernizację sprzętu i urządzeń pozwalającą osiągnąć wyższe wskaźniki techniczne, bojowe itp.;

– wymianę urządzeń na nowe prezentujące wyższą jakość w stosunku do poprzednich generacji.

Cały proces szeroko pojętej odnowy sprzętu w WJB powinien być zawsze realizowany zgodnie z przyjętymi kierunkami modernizacji sił zbrojnych.

Przystępując do realizacji zdań w sferze odnowy, logistyka nigdy nie powinna zapominać o konieczności:

– systematycznego podnoszenia jakości realizowanych zadań,
– wzroście wydajności pracy,
– efektywnym wykorzystaniu czasu pracy,
– optymalizowaniu kosztów pracy urządzenia.

Logistyka w eksploatacji sprzętu wojskowego zawsze powinna prowadzić i uwzględniać analizy rozwiązań funkcjonujących w praktyce. Jest bowiem oczywiste, że aby realizować jakąkolwiek działalność mamy do czynienia z użytkowaniem różnych urządzeń. To one, ich sprawność, niezawodność, decydują o konkretnej realizacji konkretnych procesów zarówno w nakazanym czasie, jak i miejscu.

Celem logistyki powinno być, to aby procesy eksploatacji nie stanowiły „wąskiego gardła" w bieżącej działalności WJB. Działalność logistyczna w tym zakresie powinna sprowadzać się do wielu często trudnych i wielowymiarowych rozwiązań skierowanych na planowanie, organizowanie, motywowanie i kierowanie działalnością poszczególnych komórek, sekcji czy też poszczególnych osób funkcyjnych. Rozwiązania te mogą dotyczyć problemów złożonych, jak np. planowej odnowy urządzeń, wykonywanej zgodnie z przyjętymi kierunkami realizacji określonego zadania, jak również problemów o mniejszym skomplikowaniu. Wymienić tu można, np. zaopatrywanie w paliwa i smary, części zamienne oraz inne niezbędne komponenty do niezawodnego użytkowania urządzeń. Należy przy tym zaznaczyć, iż stopień komplikacji danego problemu nie jest wprost proporcjonalny do stopnia jego ważności w całym systemie. Wszystkie te wymienione powyżej działania muszą ze sobą współgrać, bo tylko tak można zapewnić efektywne funkcjonowanie.

ZAKOŃCZENIE

Od końca lat osiemdziesiątych problematyka integracji marketingu i logistyki staje się coraz częściej podstawową składową badań logistycznych oraz płaszczyzną poszukiwań nowych możliwości oraz szans wzrostu korzyści i efektów w skali podmiotu gospodarczego. Tendencja ta nabiera na sile szczególnie w ostatnich latach, m.in. w kompleksowych i szybkich zmianach w strukturze społeczno-ekonomicznego otoczenia i wynikających stąd przeobrażeń w warunkach konkurencji. Dla coraz większej liczby przedsiębiorstw i innych podmiotów gospodarczych wzrost efektywności ekonomiczno-rynkowej w sferze działalności logistyczno-marketingowej w warunkach zaostrzającej się konkurencji staje się 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, które są 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.

Wojskowe jednostki budżetowe, jako podmiot gospodarczy realizujący środki budżetowe, funkcjonujący na rynku materiałów i usług w systemie gospodarki rynkowej, muszą dla własnych potrzeb mieć zorganizowaną strukturę logistyki i marketingu wraz z opracowanymi strategiami i koncepcjami.

Natomiast funkcjonowanie w strukturach hierarchicznych sił zbrojnych wymaga nieco innego spojrzenia niż to ma miejsce w przypadku innych podmiotów gospodarczych na kwestie przeobrażeń organizacyjno-restrukturyzacyjnych, mających na celu stworzenie nowych lub przebudowę istniejących komórek logistycznych funkcjonujących wewnątrz danej WJB. Aby było to wykonalne niezbędna jest decyzja organów nadrzędnych, które muszą propozycję zaakceptować i przydzielić odpowiednie etaty, a co za tym idzie również środki finansowe na nie.

Wiele jednostek wykorzystujących swoje możliwości etatowe i kadrowe stara się zapewnić sprawne funkcjonowanie logistyki, a także realizować podstawowe zadania marketingu, często niewiele wiedząc o jego roli i korzyściach ekonomicznych z tej działalności płynących.

Mając na uwadze przedstawione w pracy problemy wynikające z teorii problemu, a także pochodzące z wieloletniego doświadczenia autora pracy można stwierdzić, że dla efektywnego i sprawnego funkcjonowania wojskowych jednostek budżetowych w istniejących obecnie uwarunkowaniach rynkowych należy struktury tychże podmiotów poddać procesowi gruntownej restrukturyzacji i przewartościowania. Pozwoliłoby to na prawidłową organizację i funkcjonowanie struktur logistyki i marketingu i ich wzajemne oddziaływanie.

Należałoby tu przedstawić choćby kilka ważnych, zdaniem autora, wniosków i postulatów, które powinny ułatwić proces reorganizacji obszaru logistycznego każdej WJB.

1. W strukturach jednostek, w których funkcjonuje osobno pion służb technicznych i kwatermistrzostwa postuluje się dokonać ich połączenia. Dzięki temu może powstać sprawniej funkcjonująca struktura pionu logistyki.

2. W strukturach logistyki należałoby dokonać zmian organizacyjnych, mających na celu:

a) utworzenie „sekcji analityczno-ekonomicznej", której zadaniem będzie:
- opracowanie i realizowanie strategii i koncepcji logistycznej jednostki,
- analiza ekonomiczna obszaru logistyki,
- sporządzanie dokumentacji związanej z zamówieniami publicznymi oraz realizacja trybu wyboru oferenta,
- współpraca z pionem głównego księgowego jednostki;

b) zorganizowanie „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 każdej WJB powinna być przedmiotem obowiązkowego szkolenia dla kadry zawodowej (zwłaszcza dla pionu decyzyjnego jednostki), na równi ze szkoleniem ogólnowojskowym czy specjalistycznym.

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

LITERATURA

Kompendiumder Volkswirtschaftslehre, Band 2, Harsg, W. Erlicker, Gottingen 1972.

Abt S., *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*, Wyd. AE, Poznań 1996.

Abt S., Woźniak W., *Podstawy logistyki*, Wyd. UG, Gdańsk 1993.

Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998.

Ackoff R., *Towards a System of System Concepts*, Management Scienc, Vol. 17, July 1971.

Altkorn J., *Podstawy marketingu*, IM, Kraków 1996.

Antoszkiewicz A., *Metody heurystyczne*, PWE, Warszawa 1982.

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

Bennet P.D., *Dictonary of Marketing Terms*, A.M.A., Chicago 1988.

Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.

Białecki K., Borowski J., *Marketing w gospodarce socjalistycznej*, PWN, Warszawa 1978.

Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996.

Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1996.

Boroń J., *Zarządzanie przemysłem w Niemieckiej Republice Demokratycznej*, Wyd. WSE, Poznań 1965.

Bross J.D.J., *Jak podejmować decyzje?*, PWN, Warszawa 1965.

Christopher M., *Strategia zarządzania, dystrybucja. Praktyka i logistyka biznesu*, Agencja Wyd. „Placet", Warszawa 1996.

Czerminski A., *Zarys organizacji pracy i zarządzania w przedsiębiorstwie socjalistycznym*, PWE, Warszawa 1969.

Daniluk M., *Próba określenia gospodarki wojskowej zagadnienia metodologiczne*, „Myśl Wojskowa" 1987, nr 6.

Dominiak P., Kamiński T., Kochański T., *Logistyka i marketing w działalności wojskowej jednostki budżetowej*, AON, Warszawa 1998.

Dominiak P., Kamiński T., Kochański T., *Zarządzanie w organizacjach o strukturach hierarchicznych – ocena skuteczności*, „Materiały i Studia" 1997, nr 8, AON, Warszawa 1997.

Dziarmakowski M., *Wojskowa gospodarka finansowa*, [w:] *Ekonomika wojskowa*, Wyd. MON, Warszawa 1979.

Dżuza S., *Wojskowy system ekonomiczny*, [w:] *Systemy ekonomiczne obrony państw obcych*, „Materiały i Studia" 1971, nr 3, WAP, Warszawa 1971.

Ekonomika wojskowa, Wyd. MON, Warszawa 1979.

Ficoń K., *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.

Galicki J., *Finanse w zarządzaniu gospodarką w oddziale gospodarczym*, [w:] *Mechanizmy finansowe w zarządzaniu oddziałem gospodarczym*, Wyd. WSO Służb Kwatermistrzowskich, Poznań 1986.

Galicki J., *O zapewnieniu racjonalnych decyzji gospodarczych w oddziałach gospodarczych*, „Roczniki WSO Służb Kwatermistrzowskich" 1981, nr 1.

Galicki S., *Problemy efektywności gospodarowania w oddziale gospodarczym*, „Myśl Wojskowa" 1985, nr 6.

Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 1994.

Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.

Gliński B., *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1974.

Gołembska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa–Poznań 1999.

Gołembska E., *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. AE, Poznań 1994.

Gościński J., *Elementy cybernetyki w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1969.
Kamerschen D.R., McKenzie K.B., Nardinelli C., *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ, „Solidarność", Gdańsk 1994.
Kamiński T., Kochański T., *Logistyka i marketing razem czy osobno?*, AON, Warszawa 1999.
Kamiński T., *Logistyka w oddziale gospodarczym*, AON, Warszawa 1996.
Kamiński T., Zakrzewski J., *Wojskowy podmiot gospodarczy na rynku (wybrane problemy marketingu)*, AON, Warszawa 1998.
Kempisty M., *Mały słownik cybernetyczny*, Wyd. „Wiedza Powszechna", Warszawa 1973.
Kij A., *Marketing w wojsku*, „Przegląd Wojsk Lądowych" 2001, nr 2.
Koch M., *Gospodarka wojskowa*, MON, Warszawa 1987.
Koch M., *Oddział gospodarczy. Elementy teorii i działalności praktycznej*, Wyd. MON, Warszawa 1983.
Kochański T., *Efektywność ekonomiczna w zarządzaniu organizacjami w strukturach hierarchicznych*, praca doktorska, Wyd. PG, Gdańsk 1996.
Kochański T., *Skuteczność systemu logistycznego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2003, nr 2.
Koontz H., Donnell C.O., *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1969.
Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, WP, Warszawa 1989.
Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Getethner&Spółka, wyd. III, Warszawa 1994.
Kotler Ph., *Marketing Menagement. Analisis, Planing and Control*, Prentice-Hall, Englewood Clifs 1992.
Kotler Ph., *Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
Koźmiński A.K., Piotrkowski W., *Zarządzanie, teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995.
Lange O., *Ekonomia polityczna. Dzieła*, t. 3, PWE, Warszawa 1975.
Leksykon naukowo-techniczny, WNT, Warszawa 1984.
Leksykon wiedzy wojskowej, Wyd. MON, Warszawa 1979.
Leniewicz K., *Dyrektywy praktyczne. Konstrukcja i uzasadnienia*, PWN, Warszawa 1971.
Leś R., *Organizacja i zarządzanie na szczeblu oddziału gospodarczego*, [w:] *Problematyka ekonomiczna oddziału gospodarczego*, „Materiały i Studia" 1980, nr 87, WAP, Warszawa 1980.
Mały słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1968.
Martyniak Z., *Organizacji i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Wyd. „Aktywa", Kluczbork 1996.
Melich A., *Podstawy teorii gospodarowania*, PWE, Warszawa 1985.
Miller D.W., Sterr M.K., *Praktyka i teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1971.
Młynarski S., *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa 1979.
Mróz W., *Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju*, Wyd. MON, Warszawa 1974.
Mruk H., *Podstawy marketingu*, Wyd. AE, Poznań 1999.
Nasiłowski M., *System rynkowy. Podstawy mikro i makroekonomii*, Wyd. „KeyText", Warszawa 1992.
Nowak E., *Logistyka wojskowa. Zarys teorii*, AON, Warszawa 2000.
Nowak E., *Teoria logistyki wojskowej jako dyscypliny (specjalności) wojskowej*, AON, Warszawa 2000.
Penc J., *Leksykon biznesu*, PWE, Warszawa 1997.
Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Agencja Wyd. „Placet", Warszawa 1994.
Penc J., *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Agencja Wyd. „Placet", Warszawa 1995.
Pfhol H.Ch., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, BL, Poznań 2001.
Pfohl H.Ch., *Systemy logistyczne*, BL, Poznań 1998.

Przepisy o gospodarce finansowej i rachunkowości w oddziale gospodarczym, Wyd. MON, Warszawa 1977.
Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. AE, Wrocław 2001.
Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. „Ossolineum", Wrocław 1978.
Raffee H., *Grundprobleme der Belriebswirlschafllehre*, Vandenhoeckund Ruprecht, Göttingen 1974.
Robbins L., *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, McMillan, London 1946.
Rogucki A., *Analiza systemów w planowaniu obronnym*, WAP, Warszawa 1975.
Simon H.A., *The Science of Management Decisions*, Harperand Row, New York 1960.
Siwoń B., *Kontrola gospodarcza kosztów działalności*, PWN, Warszawa 1983.
Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1995.
Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy w warunkach rynku, Wyd. „Znicz", Szczecin 1993.
Słownik wojskowej terminologii ekonomicznej, WAP, Warszawa 1976.
Stacewicz J., *Ekonomia na rozdrożu*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wyd. PAN, Wrocław–Warszawa–Kraków 1991.
Stankiewicz W., *Planowanie obronne*, Wyd. MON, Warszawa 1977.
Sulmicki P., *Planowanie i zarządzanie gospodarcze*, PWE, Warszawa 1978.
Sztucki T., *Kierowanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 1975.
Sztucki T., *Marketing. Sposób myślenia. System działania*, Agencja Wyd. „Placet", Warszawa 1994.
Targowski A., *Organizacja procesu przetwarzania danych*, PWE, Warszawa 1971.
Taylor E., *Historia rozwoju ekonomiki*, t. I, PWN, Poznań 1957.
Tyszka T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986.
Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (z późniejszymi zmianami), DzU z 1998 r., nr 155.
Wasylko M., *Logistyka w gospodarce narodowej*, Wyd. WSzK, Łódź 2000.
Wawrzyniak B., *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, PWE, Warszawa 1980.
Wawrzyniak B., *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
Wojciechowski T., *Rynek materiałów*, WE, Warszawa 1992.
Zawiślak A.M., *Szkice o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1973.
Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie* PWN, Warszawa 1979.

WYKAZ RYSUNKÓW I TABEL

Rysunki

1.1. Istota koncepcji marketingu 10
1.2. Interdyscyplinarny charakter marketingu 11
1.3. Struktura marketingu 12
1.4. Przebieg badań marketingowych 14
1.5. Instrumenty i działania instrumentalno-czynnościowej sfery marketingu 15
1.6. Marketing a cele, zasoby i rynek 18
1.7. Etapy rozwoju logistyki 21
1.8. Procesy logistyczne i powodowana przez nie transformacja towarów 32
4.1. Składniki marketingu a logistyka 81
4.2. Przedsiębiorstwo i rynek 83
4.3. Proces zarządzania marketingowego 84
4.4. Czynniki wpływające na strategię marketingową przedsiębiorstwa 86
5.1. Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego 89
5.2. Schemat systemu logistycznego 91
5.3. Elementy systemu logistyki w marketingu 92
5.4. Logistyka marketingowa w systemie marketingu i logistyki (ujęcie ogólne) 93
5.5. Zakres procesu zarządzania logistycznego 97
5.6. Logistyka jako dualna koncepcja zorientowanego na przepływy zarządzania przedsiębiorstwem 98
5.7. Model BCG wzrostu udziału w rynku 100
5.8. Wpływ strategii normatywnych na treść koncepcji logistycznych 101
5.9. Logistyka marketingowa w systemie marketingu i logistyki (ujęcie ogólne) 104
5.10. Funkcjonalny podział czynności objętych kompleksowym systemem logistycznym 106
5.11. Schemat systemu logistycznego 107
6.1. Struktura dysponentów środków budżetowych w wojsku 112
6.2. Zakres działalności WJB 114
6.3. Struktura wojskowej jednoski budżetowej 115
6.4. Struktura organizacyjna pionu głównego księgowego wojskowej jednostki budżetowej 116
6.5. Przepływy środków pieniężnych w wojsku 121
6.6. Sposób myślenia i działania marketingowego WJB na rynku 128

Tabele

1.1. Wybrane definicje logistyki 22

BIBLIOTEKA GŁÓWNA – ARCHIWUM
Nr ewid. 57151
Akademii Obrony Narodowej

Publikacje
Akademii Obrony Narodowej

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2
00-910 Warszawa,
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52

- S. Bartosiewicz, M. Mróz – Zaopatrywanie jednostek wojsk lotniczych i obrony powietrznej w techniczne środki materiałowe techniki naziemnej – 7,00 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji naukowej – 14,00 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 16,00 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 16,00 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 10,00 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 16,00 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 15 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8,00 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A, Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 13,00 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13,00 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25,00 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 15,00 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeganie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 7,00 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30,00 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 10,00 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15,00 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 8,00 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 10,00 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w. – 9,00 zł
- P. Dela, J. Wołejszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych 16 zł
- Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- W. Drążczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 9,00 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 20,00 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45,00 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14,00 zł
- M. Gąska, A. Ciupiński – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 21,00 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18,00 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 11,00 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10,00 zł
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 15,00 zł
- J. Halik, J. Wołejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 14,00 zł
- M. Huzarski (red.) – Taktyka ogólna wojsk lądowych – 21,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12,00 zł
- J. Janczak – Zakłócanie informacyjne – 12,00 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk rakietowych i artylerii w operacji – 13,00 zł
- T. Jemioło – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 8,00 zł
- T. Jemioło, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25,00 zł
- A. Jóźwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18,00 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9,00 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 12,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15,00 zł
- J. Karpowicz, Z. Chojnacki – Bezpieczeństwo lotów – 10,00 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojuszniczych działaniach powietrznych – 17 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 18 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 20,00 zł

- Cz. Kącki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kącki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15,00 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 14 zł, cz.II – 8 zł, cz.III. – 12 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna) – 24,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 14,00 zł
- Z. Klawitter – Rola i zadania zespołu wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc – 7,00 zł
- T. Kochański – Logistyka międzynarodowa – 12,00 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18,00 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Konkurencyjność przedsiębiorstw – 15 zł
- M. Koziński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 7,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 8,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 8,00 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12,00 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 13,00 zł
- J. Kręcikij –Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 14,00 zł
- R. Kwećka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15,00 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 12,00 zł
- L. Łukaszuk – Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Dyplomacja współczesna a problemy prawa i bezpieczeństwa międzynarodowego – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9,00 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12,00 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych – 8 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18,00 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpie-czeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20,00 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 13 zł
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady rakietowej sił powietrznych – 25,00 zł
- Z. Maślak – Podstawy teorii informacji obrony powietrznej – 10,00 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 14,00 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 12,00 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 10 zł
- G. Nowacki – Informacja w walce zbrojnej. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 14,00 zł
- G. Nowacki – Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej – 8,00 zł
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu – 17,00 zł
- A. Nowak – Działalność rozpoznawcza na szczeblach taktycznych – 12,00 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 15,00 zł
- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF – 12,00 zł
- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiędzynarodowiony konflikt wewnętrzny – 20,00 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20,00 zł
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia – 25,00 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16,00 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30,00 zł
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa) – 35,00 zł (dwa tomy)
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 7,00 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20,00 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 18,00 zł
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w. – 15,00 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 14,00 zł

- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20,00 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 13,00 zł
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988) – 10,00 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12,00 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8,00 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9,00 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30,00 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21,00 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 7,00 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej w Polsce w latach 1920–1996 – 30,00 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 15,00 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 12 zł
- E.A. Wesołowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo – 20,00 zł
- J. Wołejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 16 zł
- J. Wołejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 17,00 zł
- J. Wołejszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – 11,00 zł
- J. Wołejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 16 zł
- J. Wołejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie – 12,00 zł
- J. Wołejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 15,00 zł
- Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa. Materiały z seminarium – 20,00 zł
- Wojsko wobec polskiego października'56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa) – 30,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Od Żółkiewskiego i Kosińskiego do Piłsudskiego i Petlury. Z dziejów stosunków polsko-ukraińskich od XVI do XX wieku – 20,00 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 10 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 17 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13,00 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11,00 zł
- Założenia operacyjne do doktryny zasadniczej sił powietrznych (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- L. Zapała – W rembertowskiej Alma Mater. Wspomnienia – 18,00 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16,00 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 14,00 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 14 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25,00 zł

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie

ISBN 83-89423-06-5

AON Wydział Wydawniczy