

Obsługa klienta w wymiarze logistyczno-marketingowym

Customer service in dimension of logistics and marketing

Problematyka obsługi klienta jest niezwykle złożona i nie sposób w krótkim opracowaniu szeroko się do niej odnieść. Niezaprzeczalny jest fakt, iż znaczenie obsługi rośnie, jej poziom bowiem przekłada się bezpośrednio na słupki sprzedaży, zyski firm i ich pozycję konkurencyjną. Jakość obsługi pozwala konkurować na coraz bardziej wymagających rynkach zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Dlatego przedsiębiorstwa muszą pamiętać o gromadzeniu informacji na temat nabywców, jak również nieustannie poddawać analizie posiadane zasoby i kompetencje. Jedynie wiedza pozyskana w taki sposób może stanowić podstawę do opracowywania prognoz dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest próba identyfikacji integracji marketingu i logistyki, z punktu widzenia obsługi klienta oraz wpływu, jaki ona wywiera na konkurencyjność przedsiębiorstw. Autorka podjęła się również próby wykazania, iż zarządzanie marketingowo-logistyczne stwarza warunki do uzyskania wielokrotnionych korzyści na rynku konkurencyjnym, między innymi dzięki satysfakcji i lojalności klientów.

Słowa kluczowe:

obsługa klienta, zarządzanie logistyczno-marketingowe, wartość.

The issue of customer service is very complex and it is impossible to refer it in a short paper. The fact is that service importance growing, since its level translates directly into stakes sales, profits and companies competitive positions. Quality of customer service allows to compete in an increasingly demanding markets, both domestic and international. To be competitive on the market the companies must remember to collect systematically the information about their customers, as well as continually analyze the available resources and expertise. Only the knowledge gained in this way may give rise to the development outlook for further growth.

This article attempts to identify the integration of marketing and logistics, in the point of view of customer service and the impact that it has on the competitiveness of enterprises. The author has also attempts to demonstrate that the management of marketing and logistics creates the conditions for obtaining multiple competitive advantages on the market, including customer satisfaction and loyalty.

Key words:

customer service, logistics and marketing management, value.

Wstęp

Współczesne realia gospodarcze zmuszają przedsiębiorstwa do nieustannej optymalizacji i integracji procesów, zasobów i partnerów handlowych, którzy uczestniczą w zintegrowanych łańcuchach dostaw. Rozwój nowych potęg gospodarczych, innowacje, postęp techniczny i technologiczny, przyspieszające tempo przepływu informacji, nowe możliwości realizacji operacji biznesowych, czy zmiany koniunktury to wybrane czynniki, które w istotny sposób wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Coraz wyraźniejsze zacieranie się granic pomiędzy działaniami marketingowymi i logistycznymi powoduje, iż efektywne łączenie problematyki zarządzania marketingowego i logistyki staje się powszechnym zjawiskiem. Obecnie obserwuje się, iż nie zawsze wysiłki producentów, dystrybutorów czy detalistów, polegające na zdobywaniu klientów i gwarantowaniu im profesjonalnej obsługi, przynoszą pożądane efekty.

Zarządzanie zatem marketingowo-logistyczne może usprawnić funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku.

W świecie, w którym występują takie czynniki, jak: globalna konkurencja, innowacje, komunikacja w mediach społecznościowych oraz niepewność i niestabilność rynkowa, otoczenie staje się trwale nieprzewidywalne. Aby zatem zyskać przewagę konkurencyjną, należy umiejętnie odczytywać sygnały z rynku i reagować na nie szybciej, niż robi to konkurencja.

Logistyczno-marketingowe działania wobec klientów

W obliczu silnej konkurencji przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania nowych, często innowacyjnych rozwiązań, pozwalających obniżyć koszty prowadzonej działalności, podnosząc jednocześnie jej efektywność i doprowadzając tym samym do pozyskania nowych klientów. Optymalizacja zadań logi-

styczno-marketingowych należy do tych kierunków działań, których dostosowywanie do obowiązujących warunków rynkowych może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności. Oczywisty jest bowiem fakt, iż zadowolony klient charakteryzuje się większą skłonnością do dokonywania kolejnych zakupów w danej firmie oraz jest mniej wrażliwy na wzrost cen. Zadowoleni klienci przyczyniają się zatem do wzrostu udziału w rynku, lepszego postrzegania przedsiębiorstwa wobec konkurentów, jak również niższych kosztów pozyskania nowych klientów. W tym kontekście na współczesnych rynkach obsługa klienta staje się istotnym narzędziem konkurowania.

Współczesne podmioty konkurują na wielu rynkach, a najważniejszym z nich jest rynek klienta. Przedsiębiorstwa osiągające sukces rynkowy często charakteryzuje wiązka unikalnych wartości dla klienta (Krzepicka, 2011, s. 52). Na każdym z rynków sukces determinowany jest przez inne czynniki, jednak zawsze klient jest elementem kluczowym i najważniejszym. Co istotne, efektywność działań marketingowych możliwa jest do osiągnięcia dzięki współpracy wszystkich ogniw w systemie logistycznym. Profesjonalna obsługa klienta sprawia, że przedsiębiorstwa pozyskują lojalność, różnicują swoją ofertę, umacniają pozycję rynkową, dbają o długotrwałe relacje, powiększają zyski itp. Zarządzanie marketingowo-logistyczne bazuje na kilku elementach, do których zaliczamy:

- satysfakcję klienta,
- zintegrowane działania marketingowo-logistyczne,

- minimalizację kosztów,
- maksymalizację zysków przedsiębiorstwa.

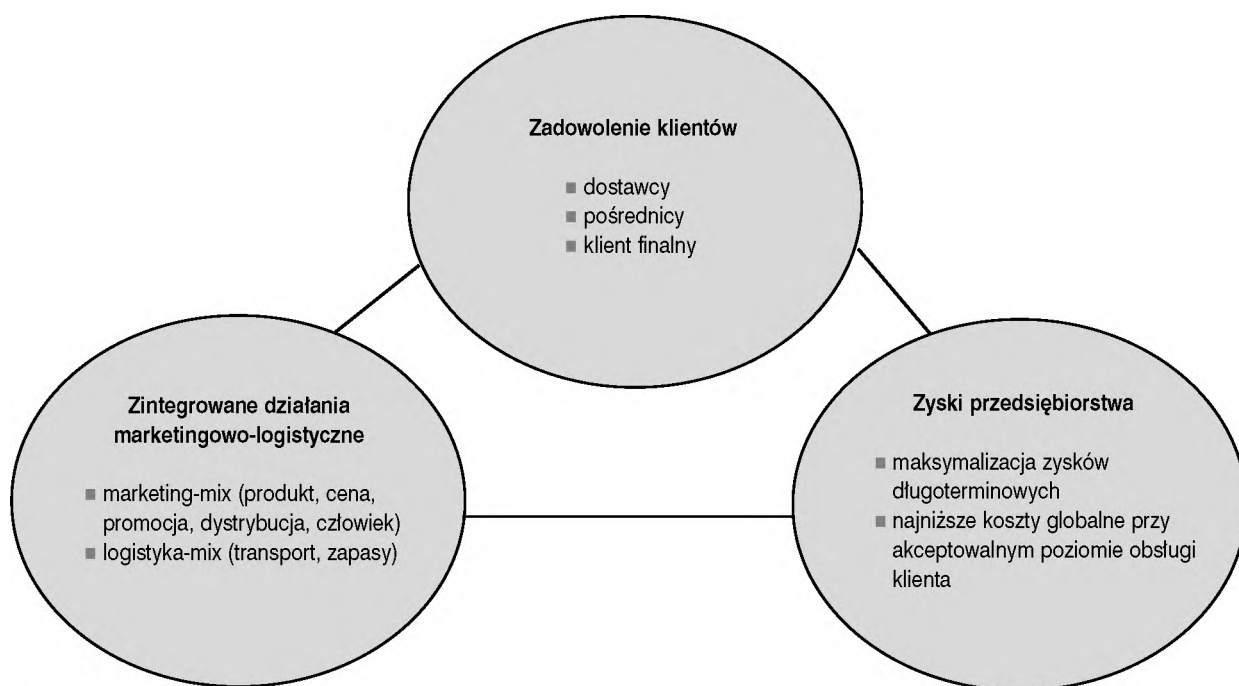
Zostało to zilustrowane na rysunku 1. Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego wskazuje zatem te obszary funkcjonowania, które mogą zagwarantować satysfakcję wśród klientów. Umiejętne zarządzanie przepływami rzeczowymi, jak również składowaniem w strefach zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji może przyczynić się do redukcji kosztów przedsiębiorstwa, a co najważniejsze do poprawy jego wyników finansowych oraz wizerunku w wyniku wzrostu poziomu obsługi klientów (Majchrzak-Lepczyk, 2012, s. 171).

Marketingowy wymiar obsługi, jako płaszczyzna nawiązywania kontaktów z klientem, dzięki poznaniu jego potrzeb i złożeniu obietnic, poprzez elementy zorientowane bezpośrednio na jego obsługę, obejmuje czynności zmierzające do kreowania popytu. Potencjał logistycznej obsługi umożliwia natomiast fizyczne przemieszczanie i składowanie produktów dla klientów w sposób umożliwiający ich przejęcie we właściwej ilości i jakości oraz pozwala na uzyskanie korzyści z ich dostawy w określonym miejscu i czasie. Istotnym procesem w każdym przedsiębiorstwie jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez odpowiednie działania marketingowe i logistyczne, niezbędne w realizacji zadań wynikających z funkcji zarządzania przedsiębiorstwem.

Koncentrowanie się na potrzebach i oczekiwaniach klientów staje się dla wielu przedsiębiorstw sposobem zdobywania przewagi konkurencyjnej. Przyjęcie i realizacja orientacji na klienta może ozna-

Rysunek 1

Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego



Źródło: Michalkiewicz, 2004, s. 47; Beier, Rutkowski, 2004.

czać w szczególności rozpoznanie celów, potrzeb i problemów klientów oraz zorientowanie i dostosowanie oferty podaźowej przedsiębiorstwa do subiektywnych wymogów klientów (Blaik, 2010, s. 102). Wzrastające oczekiwania klientów, postępująca kustomizacja oraz komodytyzacja produktów, konieczność zagwarantowania szybkich i niezawodnych dostaw towarów oraz wysokiego poziomu obsługi sprawiają, że pojęcie orientacji na klienta staje się niezbędne celem dostarczenia wartości zgodnych z preferencjami klientów. Dotyczy to zarówno finalnych nabywców, jak i wszystkich przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw, będących nabywcami surowców, półproduktów, materiałów i towarów.

A. Harrison i R. von Hoek wskazują na cztery podstawowe wyznaczniki orientacji na klienta w logistyce (Harrison, Hoek, 2010):

- perspektywę marketingową,
- segmentację rynku,
- jakość obsługi,
- strategię logistyczne podporządkowane interesom klientów.

Przyjęcie perspektywy marketingowej oznacza, że przedsiębiorstwa postrzegają klientów jako podmiotowy punkt wyjścia swoich działań (Matwiejczuk, 2013). Z punktu widzenia koncepcji logistyki natomiast kluczowym wyznacznikiem orientacji na klienta jest obsługa logistyczna, stanowiąca podstawowy instrument pozyskiwania i utrzymywania klientów, gwarantująca ciągłość, szybkość i niezawodność dostaw spełniających oczekiwania klientów.

Jak zatem wynika z powyższego, orientacja na klienta, jako kluczowy element orientacji rynkowej przedsiębiorstwa, poza trwałym miejscem i priorytetową rolę w marketingu, uwzględniana jest także w koncepcji logistyki. Co istotne, wsłuchiwanie się w głos klientów może być dla przedsiębiorstw źródłem obopólnej inspiracji, nie tylko mogą bowiem podsunąć pomysły firmie (prosument; ang. *prosumer*), ale także stworzyć nowe możliwości czy wykreować nowe szanse. Aby taka symbioza była możliwa, konieczne jest utrzymywanie relacji, a nie jedynie podchodzenie do klienta w sposób transakcyjny.

Znaczenie obsługi logistyczno-marketingowej

Pojęcie obsługi klienta ma charakter wielowymiarowy, a łącząc aspekty logistyczne i marketingowe, daje szerokie możliwości interpretacyjne. Rozpatrywanie wzajemnego dopełnienia i uzależnienia potencjałów logistycznych i marketingowych od sfery obsługi klienta znajduje odzwierciedlenie w koncepcjach logistyki marketingowej, marketingu logistycznego czy zarządzania logistyczno-marketingowego (Kadłubek, 2011, s. 157).

Walka o nabywcę wyłącznie na poziomie produktów obecnie już nie wystarcza, a firmy zmuszone zostają do zachęcania klientów w inny sposób. Niezastąpiona w tym miejscu jest obsługa logistyczno-marketingowa, gwarantująca niezawodność usług, terminowość i bezpieczeństwo dostaw, profesjonalną komunikację czy też kształtowanie relacji z nabywcą. Co istotne, obecnego klienta charakteryzuje duża wrażliwość na cenę i mniejsza lojalność wobec produktów i marek, co doprowadza niejednokrotnie do problemów związanych z prognozowaniem popytu na towary oraz ich efektywną dystrybucją.

Wśród strategii i procesów logistycznych, realizowanych dla zaspokojenia zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów, najważniejsza rola przypisywana jest obsłudze logistycznej. Podkreśla to D. Kempny (Kempny, 2001, s. 15), twierdząc, że obsługa klienta nadaje sens działaniom oraz procesom logistycznym i jest współcześnie nazywana „logistyką klienta”. Ta sama autorka definiuje obsługę klienta jako umiejętność lub zdolność zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów, głównie co do czasu i miejsca zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i opakowaniami (Kempny, 2001).

Zdaniem M. Ciesielskiego i J. Długosza (Ciesielski, Długosz, 2010) żadna strategia firmy czy nawet całego łańcucha dostaw nie może zakończyć się sukcesem, jeżeli będzie ignorować potrzeby klientów. Autorzy podkreślają jednocześnie, iż obsługa klienta jest zadaniem nadrzędnym wobec innych zadań strategicznych w przedsiębiorstwie.

Z kolei F. J. Beier i K. Rutkowski (Beier, Rutkowski, 1995) definiują obsługę klienta jako zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody. Rozpowszechniona w logistyce formuła 7W pozwala na budowę mierników i wskaźników obsługi klienta. Celem działań logistycznych jest dostarczenie właściwemu klientowi odpowiednich towarów, we właściwej ilości, w odpowiedniej jakości, we właściwym czasie, w odpowiednie miejsce i po właściwych kosztach. Można zatem stwierdzić, że produktem logistyki jest należyte obsłużenie klienta (Beier, Rutkowski, 1995).

Na konieczność stosowania nowego podejścia do kształtowania procesu obsługi klienta i tworzenia wartości dodanej w łańcuchu dostaw zwraca uwagę P. Blaik, rozwijając koncepcję zintegrowanego zarządzania logistyczno-marketingowego (Blaik, 2010). Wskazał on na następujące zjawiska i przyczyny wywołujące potrzebę występowania procesu integracji logistyki i marketingu. Są to (Blaik, 2010, s. 301):

- wzrost stopnia zróżnicowania rynku;

- nasilająca się konkurencja w zakresie poziomu oraz jakości świadczonych usług i obsługi klientów;
- skrócenie cyklu życia produktów;
- tendencja do koncentracji w handlu, tworzenie i rozwój nowych kanałów dystrybucji;
- integracja procesów gospodarczych oraz procesów decyzyjnych;
- rozwój nowych technologii w sferze przepływów towarów i informacji, promocji sprzedaży;
- wzrost przedsiębiorczości i innowacyjności w działalności gospodarczej i rynkowej, integracja i globalizacja rynków.

Kompleksowy program obsługi klienta powinien zawierać trzy grupy elementów: przedtransakcyjne — mające na celu przygotowanie organizacji do obsługi klienta, transakcyjne — dotyczące bezpośredniego kontaktu klienta z firmą oraz sprawnego przeprowadzenia transakcji zgodnie z jego wymaganiami oraz potransakcyjne — pozwalające firmie na dalszy kontakt z klientem (Lambert, Stock, Ellram, 2006).

Obsługa logistyczna odnosi się współcześnie nie tylko do finalnego klienta, ale także do wszystkich podmiotów (ogni) występujących w roli klientów w łańcuchu dostaw. D. Kempny obsługę logistyczną definiuje jako przynoszące znaczące korzyści, czyli szybkie, elastyczne, niezawodne i oszczędzające koszty, świadczenie usług magazynowania, transportowania, manipulowania, zestawiania, pakowania, paletyzowania, metkowania, znakowania oraz wielu innych, w tym informacyjnych, prawnych, celnych i finansowych, związane z dostarczaniem klientowi zamówionych produktów fizycznych (Kempny, 2001, s. 11). Oznacza to nic innego, jak konieczność dostosowania systemów logistycznych i zarządzania przedsiębiorstw do zmian rynkowych, związanych przede wszystkim z wdrożeniem orientacji na klienta, która gwarantuje prawidłowe zidentyfikowanie problemów oraz pozyskanie ich satysfakcji.

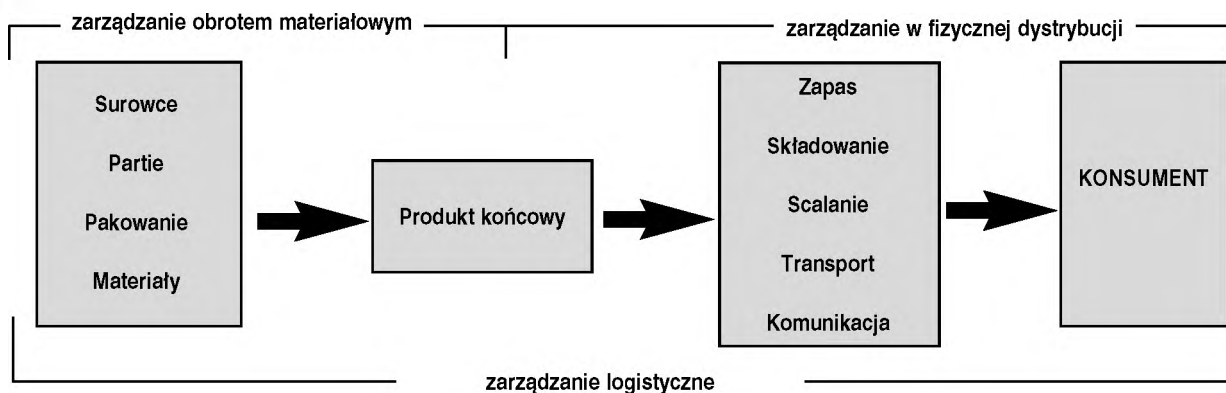
Współczesne trendy logistyczne usprawniają zarządzanie przedsiębiorstwa, przyczyniając się jednocześnie do wzmocnienia pozycji firmy na rynku. Aby taka sytuacja mogła mieć miejsce, należy uwzględnić następujące warunki: nieustanna weryfikacja potrzeb rynku, scalanie procesów dotyczących przepływu materiałów, wspólne kojarzenie inflacji z przepływem materiałów, świadomość menedżerów i ich dążenie do realizacji koncepcji logistycznych, trwałe udoskonalanie technologiczne oraz organizacyjne, przejście z myślenia odcinkowego na całościowe (Antczak, Demjaniuk, 2011, s. 52–53).

Istota zmian zachowań konsumpcyjnych

Obserwuje się, iż w miarę wzrostu konkurencyjności coraz trudniejsze staje się pozyskanie nowych klientów, zasadna jest zatem intensyfikacja wysiłków przedsiębiorstw celem tworzenia długofalowych więzi z klientami i zdobywania ich lojalności. Współczesne otoczenie przedsiębiorstw charakteryzują znaczne przeobrażenia, które sprawiają, iż przedsiębiorstwa zmuszone są do posiadania aktualnej i szczegółowej wiedzy o konsumentach, ich preferencjach oraz mechanizmach decyzji rynkowych.

Nierozzerwalną częścią składową zarządzania logistycznego jest konsument (rys. 2), który obecnie przeobraził się w świadomego nabywcę z profesjonalnym podejściem do dokonywanych zakupów, zaangażowanego we współtworzenie i promowanie produktów ulubionej marki (prosument). Istotny staje się fakt, iż w związku z rozwojem nowoczesnych technologii i zmian zachodzących na rynku zachowania klientów będą się stale zmieniać, a zadaniem marketerów jest ich ciągle śledzenie i dobieranie takich narzędzi marketingowych, które bę-

Rysunek 2
Zarządzanie logistyczne



Źródło: opracowanie na podstawie Fernie, Sparks, 2004.

dą odpowiedzą na ich terażniejsze potrzeby. Konsument jeszcze nigdy nie miał takiej władzy jak dziś — może bronić markę, ale również może ją „zaatakować” i pozyskać sprzymierzeńców tego „ataku”. Konsument nie jest już biernym odbiorcą kierowanych do niego treści, każda bowiem z aktywności marketingowych natychmiast rezonuje w Internecie i jest komentowana.

Kolejnym wyraźnym trendem zmian zachowań klientów jest fakt, iż nie oczekują oni już coraz niższych cen, lecz coraz lepszego stosunku jakości produktów do cen. Choć ta różnica pozornie jest niewielka, to jednak błędna interpretacja dążenia do niskich cen może mieć katastrofalne skutki dla wielu przedsiębiorstw. Klienci decydują się na produkty, których cenę uważają za uczciwą, oraz na takie, których stosunek jakości do ceny wydaje im się najatrakcyjniejszy. Co istotne zatem, to często wybierany zostaje produkt nieco droższy, jeśli tylko oferuje klientowi dodatkową wartość. Oznacza to nic innego dla biznesu, jak konieczność wykraczania poza standardowy zestaw potrzeb zaspokajanych przez produkty. Nowy produkt musi oferować wartość dodaną, która sprawia, że staje się on wyjątkowy i wartościowy. Dla takich właśnie konsumentów pojawiają się na rynku nowinki technologiczne, potrafiące zadziwić największych sceptyków. I tak na przykład NikeiD produkuje na masową skalę zindywidualizowane trampki według projektu konsumenta. Takiego typu działania zapewniają już dzisiaj 20% całej sprzedaży butów Nike.

Zmieniają się również oczekiwania, wartości, a przede wszystkim zachowania zakupowe konsumentów i sposób podejmowania decyzji. Identyfikujemy cztery główne kierunki zmian, które przyczyniły się do odmiennych niż dotychczas zachowań konsumenckich. Są to: technologia, media społecznościowe, kryzys oraz ekologia (Kucza, 2013). I tak na przykład, celem nadążenia za oczekiwaniami klientów i usprawnienia obsługi klienta powstała interaktywna powierzchnia *Microsoft Surface*, dzięki której stolik w kawiarni automatycznie prześle kelnerowi informację o tym, że kawa klienta właśnie się kończy. Kelner zaproponuje kolejny napój, zanim klient spostrzeże, że go potrzebuje (Kucza, 2013).

W biznesie zatem nie wystarczy tylko zrozumieć potrzeby klienta, należy, podobnie jak zrobiła to Zara¹, zbudować system, który będzie w stanie skutecznie dostarczyć rozwiązanie. Zara należy do firm oferujących tanie modne ubrania w krótkich seriach dla wielkomiejskich klientów, którzy oczekują modnego wyglądu i unikatowości gwarantującej, że większość ich znajomych nie będzie miała takich samych ubrań. Jednak jakość czy trwałość tej odzieży nie ma dla nich aż takiego znaczenia.

W Zarze oferowanie wartości (ang. *fast fashion*) stało się motorem procesów biznesowych. Wymagało to od firmy szybkiego kopiowania wzorów pojawiających się na wybiegach mody, a nie ich projektowania. Stąd firma zainwestowała w trendspotterów, którzy podpatrują to, co pojawia się w miejscach, w których rodzi się moda, i wysyłają do centrali (Kołodziej, 2013). Miejsce produkcji wyrobów o najnowszych trendach jest strategicznie przemyślane, tak aby dopasować się do dynamicznie zmieniających się preferencji konsumenta oraz zaoszczędzić czas przeznaczony na transport towaru. Grupa Inditex, do której należy Zara, w ramach swoich marek zbudowała dwa łańcuchy dostaw, które uzależnione są od rodzaju produktu. Pierwszy z nich stworzony jest dla produktów, które charakteryzuje mniejsza skłonność do zmienności oraz duża elastyczność cenowa, wówczas produkcja danej odzieży lokalizowana jest w odległych, tańszych fabrykach (Azja). Drugi łańcuch dostaw ma natomiast za zadanie zaspokoić popyt o dużej zmienności oraz mniejszej wrażliwości cenowej. Powyższy dualizm wpływa znacząco na bezpośrednią kontrolę zarządu nad kosztami produkcji oraz daje możliwość natychmiastowej reakcji na zmiany kursowe waluty czy też koniunktury (Ciesielski, 2011, s. 68).

Innym przykładem próby podolania zmianom preferencji konsumpcyjnych są skanery laserowe, które stają się zjawiskiem naturalnym w większości sklepów. Sprawia to, że dla nowej technologii *Mo-beam*² tworzy się potężny rynek do zagospodarowania. Już obecnie firma Samsung udostępniła nową technologię w *Galaxy S4* jako standardową opcję smartfona^a. Technologie zatem pozwalają już bardzo precyzyjnie zdiagnozować potencjalnego klienta i określić bliską mu terażniejszość, postrzeganą przez pryzmat jego potrzeb. Zaspokojenie potrzeb klientów i jednocześnie osiągnięcie celów organizacji wymaga zatem koordynacji wszystkich funkcji i zadań występujących w procesie projektowania, tworzenia, komunikowania i dostarczania produktów na rynek, a także budowania relacji z partnerami biznesowymi i klientami (Sławińska, 2012, s. 201).

Celem usatysfakcjonowania klienta przedsiębiorstwa zmuszone są kontrolować fazę transakcyjną oraz proces dostarczania produktów. Niezbędne okazują się zatem kompleksowe informacje, jak również przygotowanie do współdziałania uczestników łańcucha i akceptacji przez nich ustalonych standardów obsługi (Frankowska, Jedliński, 2011). Wartościami, niezależnie od tego czy pomiaru obsługi dokonujemy w odniesieniu do łańcucha dostaw, czy w małej firmie, są zawsze czas, niezawodność, wygoda i efektywna komunikacja z klientem.

Przypisy

¹ Zara należy do Grupy INDITEX — największej firmy odzieżowej na świecie, skupiającej osiem marek, reprezentujących różne koncepcje mody: Zara, Zara Home, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti, Oysho i Uterqüe.

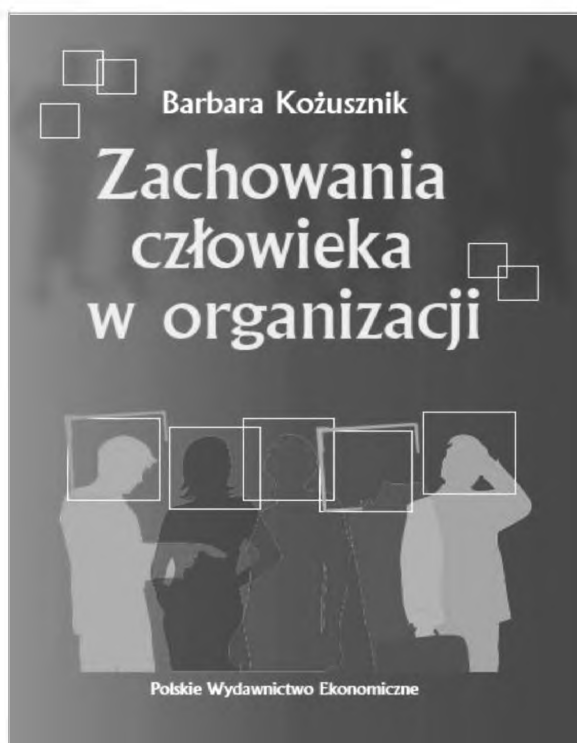
² Jest to technologia oparta na komunikacji LBC (ang. *Light Based Communications*). Mobeam wykorzystuje źródło światła w telefonie do wysyłania „blysków” do czytnika laserowego w dowolnym POS (ang. *Point-Of-Sale*), mimikując w ten sposób kod kreskowy. Czytnik otrzymuje takie same informacje jak przy skanowaniu czarno-białego kodu. Dzięki Mobeam użytkownicy Samsunga Galaxy S4 mogą przysyłać w ten sposób przechowywane w telefonie kupony, karty lojalnościowe, bony zniżkowe, a nawet bilety praktycznie w każdym sklepie.

Literatura

- Antczak, S., Demjaniuk, R. (2011). Marketingowe i logistyczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem. W: S. Antczak, R. Demjaniuk (red.). *Rola zarządzania logistycznego w procesie zaopatrzenia i produkcji przedsiębiorstwa*. Siedlce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego.
- Beier, F.J., Rutkowski, K. (2004). *Logistyka*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Beier, F.J., Rutkowski, K. (1995). *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki. Podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych. Studia przypadków logistycznych. Logistyczna gra decyzyjna*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Blaik, P. (2010). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania* (wyd. 2 zmniejszone). Warszawa: PWE.
- Ciesielski, M. (2011). Strategie łańcuchów i sieci dostaw. W: M. Ciesielski, *Zarządzanie łańcuchami dostaw*. Warszawa: PWE.
- Ciesielski, M., Długosz, J. (red.). (2010). *Strategie łańcuchów dostaw*. Warszawa: PWE.
- Fernie, J., Sparks, L. (2004). *Logistics and retail management* (ed. 2). London: Kogan Page.
- Frankowska, M., Jedliński, M. (2011). *Efektywność systemu dystrybucji*. Warszawa: PWE.
- Harrison, A., Hock, R. Van. (2010). *Zarządzanie logistyką*. Warszawa: PWE.
- Kadłubek, M. (2011). Logistyczny i marketingowy wymiar obsługi klienta. *Logistyka*, (5), 157.
- Kempny, D. (2001). *Logistyczna obsługa klienta*. Warszawa: PWE.
- Kołodziej, R. (2013). Biznes wokół propozycji wartości. *Marketing w praktyce*, (6), 42.
- Krzepicka, A. (2011). Czynniki decydujące o trwałości relacji z klientami. W: B. Dobiała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kucza, N. (2013). Drivery konsumenta. *Marketing w praktyce*, (6), 10.
- Lambert, D.M., Stock, J.R., Ellram, L.M. (2006). *Fundamentals of Logistics Management*. Boston.
- Majchrzak-Lepczyk, J. (2012). Istota innowacji w obsłudze logistycznej. W: E. Golebska, Z. Bentyn (red.), *Logistyka międzynarodowa wyzwaniem dla gospodarki światowej*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Matwiejczuk, R. (2013). Orientacja na klienta w logistyce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Logistyka*, (1), 21.
- Michalkiewicz, J. (2001). Strategiczny alians marketingu i logistyki. *Marketing w praktyce*, (2), 47.
- Stawińska, M. (2012). Kierunki rozwoju marketingu jako koncepcji zarządzania. W: S. Knauf (red.), *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.

PWE poleca nowość

www.pwe.com.pl



W książce zostały przedstawione zachowania jednostek oraz grup społecznych w organizacjach, a także metody przewidywania i kontrolowania tych zachowań. Autorka omówiła m.in.: istotę zachowań organizacyjnych, indywidualne mechanizmy zaangażowania człowieka w organizacji, problem zarządzania zasobami ludzkimi, współpracę w grupie, zespoły w organizacji, koncepcje efektywnego kierowania, przywództwo w organizacji, komunikowanie się w organizacji, efektywność organizacji a przeprowadzanie zmian, aspekt kultury organizacyjnej. Prezentowane treści wzbogacają liczne przykłady.

Polecamy!