

WIOLETA KUCHARSKA¹
RADOSŁAW DROZD²
Politechnika Gdańska

E-LOGISTYKA DYSTRYBUCJI A CZYNNIK LUDZKI W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA WARTOŚCI MARKI – UJĘCIE PRAKTYCZNE

Streszczenie

Artykuł poświęcono interdyscyplinarnemu przedstawieniu istoty relacji sprzedaży, marketingu i logistyki w kontekście aktualnych problemów w e-logistyce dystrybucji. Autorzy artykułu, na bazie swoich doświadczeń, przedstawili istotę koordynacji tych procesów w kontekście zidentyfikowanego wirusa problemów dotyczącego e-logistyki dystrybucji w całej sieci wartości przedsiębiorstwa produkcyjnego oraz zaproponowali rozwiązania. Artykuł ma charakter teoretyczny, stanowi wskazania kierunków działania dla przedsiębiorstw, które obserwują trudności w zakresie koordynacji i integracji powyższych obszarów. Kluczową tezę postawioną w artykule jest wskazanie wiodącej roli czynnika ludzkiego jako źródła problemów najsilniej wpływających na dane wejściowe, przebieg oraz wynik e-logistyki dystrybucji danych, co bezpośrednio przekłada się na wartość marki.

Słowa kluczowe: e-logistyka, dystrybucja, czynnik ludzki, wartość marki, źródło problemów

Wprowadzenie

Kreowanie wartości marki, kluczowego zasobu przedsiębiorstwa, zachodzi dzięki integracji wszystkich procesów w przedsiębiorstwie. W gospodarce sieciowej procesy logistyczne, nabierają nowego ujęcia. Dostawcą i odbiorcą wartości jest w równym stopniu konsument, jak i producent³. Procesom logistycznym

¹ wkucharska@zie.pg.gda.pl.

² rdrozd@zie.pg.gda.pl.

³ E. Bakshy, J.M. Hofman, W.A. Mason, D.J. Watts, *Everyone's an influencer: quantifying influence on Twitter*, w: *Proceedings of the fourth ACM international conference on Web search and data mining*, ACM WSDM, New York 2011, s. 65–74.

podlegają nie tylko, jak dotąd, środki trwałe, lecz również dane, informacje, a także wiedza. Zarządzanie łańcuchem popytu DCM (ang. *demand chain management*)⁴, podobnie jak łańcuchem dostaw SCM (ang. *supply chain management*)⁵ decyduje o sprawności operacyjnej sieci wartości rozumianej jako zdolność do osiągania celu. Procesy logistyczne wspierane technologiami informacyjnymi integrują kluczowy cel przedsiębiorstwa, jakim jest kreowanie wartości⁶.

Nadpodaż marek i zbliżonych do siebie produktów, która charakteryzuje współczesny rynek europejski⁷ powoduje, że e-logistyka⁸, związana nie tylko z koordynacją popytu i podaży lecz także np. z transferem znaczeń⁹ i ich dystrybucją w cyberprzestrzeni, staje się kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Transfer informacji i technologii, rosnąca indywidualizacja potrzeb, prowadząca do identyfikacji nowych segmentów, których wynikiem jest nadpodaż marek o nieznaczących różnicach w wizerunku oraz oferowanych benefitach, nadpodaż produktów o zbliżonych cechach, podobnie opakowanych i komunikowanych, a także o zbliżonym poziomie cenowym¹⁰, prowadzi do nadmiaru nachalnej, wielokanałowej komunikacji. Sytuacja ta powoduje, że zdezorientowany konsument ignoruje napływające komunikaty i szuka najprostszyc sposobów zaspokojenia swoich potrzeb. Dlatego często sukces rynkowy, obok wiązki wartości (ang. *customer value preposition*), determinuje dostępność produktów w najlepiej wyeksponowanym miejscu sprzedaży.

⁴ Zarządzanie łańcuchem popytu (DCM) jest zarządzaniem stosunków między dostawcami i klientami, w celu zapewnienia wartości dla klienta po optymalnym koszcie łańcucha popytu jako całości. U. Juttner, M. Christopher, S. Baker, *Demand and chain management-integrating marketing and supply chain management*, „Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, Iss. 3, s. 377–392.

⁵ Zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM) to zarządzanie przepływami między ogniwami łańcucha dostaw. Umożliwia projektowanie, planowanie, realizację, kontrolę oraz monitoring łańcucha dostaw, J.T. Mentzer, T.P. Stank, T.L. Esper, *Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management*, „Journal of Business Logistics” 2008, Vol. 29, Iss. 1, s. 31–46.

⁶ D. Ketchen, *The intersection of strategic management and supply chain management*, „Industrial Marketing Management” 2004, Vol. 33, Iss. 1, s. 51–56.

⁷ T. Rokicki, *Organizacja logistyki w przedsiębiorstwach przemysłu mięsnego*, „Logistyka” 2012, nr 2, s. 971–982.

⁸ E-logistyka stanowi element koncepcji e-SCM (ang. *electronic chain supply management*) – elektronicznego zarządzania łańcuchem dostaw; w praktyce dotyczy ona planowania łańcucha dostaw oraz koordynacji wszelkich procesów logistycznych w środowisku wirtualnym, P. Adamczewski, *Ku inteligentnej e-logistyce*, „Logistyka” 2013, nr 5, s. 232–237.

⁹ Znaczenie rozumiane jako wartość dla konsumenta, co determinuje popyt tzw. *drivery* rynkowe, J.T. Mentzer, T.P. Stank, T.L. Esper, *Supply chain management...*, s. 31–46.

¹⁰ *Nielsen Growth Reporter Q3 2014*, www.nielsen.com.

Logistyka dystrybucji staje się kluczowym elementem budowania wartości marki. Nie tylko błyskotliwa strategia rynkowa, oparta na współkreacji wartości przy zaangażowaniu klienta, lecz również umiejętność jej sprawnego wdrożenia na poziomie operacyjnym, determinuje sukces rynkowy. Szczególnie wobec faktu, że niezaspokojony popyt, w tym niespełnione obietnice rynkowe, zarówno w stosunku do klientów, jak i partnerów biznesowych, powodują utratę kapitału relacji, a w rezultacie spadek konkurencyjności.

Celem artykułu jest interdyscyplinarne przedstawienie istoty relacji sprzedaży, marketingu w kontekście aktualnych problemów w e-logistyce dystrybucji. Autorzy artykułu, na bazie swoich doświadczeń, przedstawili istotę koordynacji tych procesów w kontekście zidentyfikowanego „wirusa problemów”¹¹, dotyczącego e-logistyki dystrybucji w całej sieci wartości przedsiębiorstwa produkcyjnego, a następnie zaproponowali własną propozycję rozwiązań.

Koordinacja procesów logistyki i marketingu

Współczesne przedsiębiorstwa, aby utrzymać konkurencyjność realizują strategie zorientowane na wartość dla udziałowców¹². Sprawność operacyjna zapewnia skuteczność ich wdrażania. Integracja procesów logistyki dystrybucji i marketingu rozumiana jako forma koordynacji zorientowanej na realizację celu nadrzędnego jest kluczowa z punktu widzenia sukcesu rynkowego¹³. Dynamika zmian rynkowych wymusza szeroki rozwój przedsiębiorstw. Starają się one znaleźć rozwiązania, które umożliwią poprawę elastyczności i czasu reakcji, niejednokrotnie nawet przez zmianę swojej dotychczasowej strategii działania¹⁴. Dynamika rynku wymusza częste rewizje planów strategicznych i operacyjnych, a zarządzanie zmianą staje się codziennością. Globalizacja rynku towarów i usług, skracanie cyklu życia wyrobów oraz rewolucyjne zmiany w technologiach informacji i komunikowania się wymuszają na menedżerach zapewnienie wysokiej sprawności fizycznych strumieni dostaw.

Obok podkreślanej już sprawności operacyjnej równie istotną jest menedżerska sprawność podejmowania szybkich i trafnych decyzji, dotyczących zaspoko-

¹¹ Wirus problemów to piętrzące się trudności powodujące niską produktywność danego przedsiębiorstwa przy wysokich nakładach pracy, co w kontekście całościowym obniża sprawność całej sieci wartości, m.in. M. Fertsch, P. Cyplik, Ł. Hadaś, *Logistyka produkcji*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2010.

¹² Szerzej P. Doyle, *Value-based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value*, John Wiley & Sons, England 2008.

¹³ J.T. Mentzer, T.P. Stank, T.L. Esper, *Supply chain...*, s. 31–46.

¹⁴ J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Wyd. Placet, Warszawa 2004.

jenia szeroko pojętych potrzeb rynkowych, związanych z relacjami w obrębie całej sieci wartości. Skutki tych decyzji, a w równym stopniu także ich brak, determinuje pozycję przedsiębiorstwa na rynku¹⁵. Koordynacja decyzji marketingowych opartych na wiedzy o konsumencie i trendach rynkowych z procesami dystrybucji stanowi istotne zagadnienie w warunkach nadpodaży¹⁶.

Warunki hiperkonkurencji determinują potrzebę optymalizacji wszelkich procesów celem utrzymania konkurencyjnej polityki cenowej. Dystrybucja w tych warunkach staje się wiodącą determinantą sukcesu rynkowego. Rosnące wobec nadpodaży wyrobów koszty dystrybucji wymagają szczególnej uwagi we współczesnych przedsiębiorstwach zorientowanych na wartość. Koordynacja tych procesów umożliwia ich optymalizację.

Problemy e-logistyki dystrybucji produktów

We współczesnej gospodarce nastąpił znaczący rozwój logistyki dystrybucji w kontekście funkcjonowania łańcucha zarządzania popytem. Poszukiwanie optymalnych rozwiązań w tym obszarze nierozzerwalnie łączy się w przedsiębiorstwie m.in. z funkcjami sprzedaży i marketingu¹⁷. Wiele decyzji podejmowanych w zakresie logistyki dystrybucji wynika w znacznej mierze z przyjętych założeń, dotyczących kształtowania strategii marek i polityki produktów, a następnie ze sposobu ich wdrażania na poziomie operacyjnym. Nowe technologie, w tym systemy CRM¹⁸, ERP¹⁹, BI²⁰ czy wspierające działania liniowe systemy BAM²¹, wspierają współczesne przedsiębiorstwa. Rozwiązania te stanowią atrybuty organizacji inteligentnych w gospodarce sieciowej opartej na wiedzy²². Czynniki ludzki okazuje się być najbardziej wirusogennym czynnikiem wpływającym na

¹⁵ W. Kucharska, *Specyfika projektu marketingowego*, w: *Zarządzanie projektami i procesami. Teoria i przypadki praktyczne*, red. M. Wirkus, Difin, Warszawa 2013, s. 173–182.

¹⁶ M. Światała, *Marketing in the business activity of logistics*, „LogForum” 2013, Vol. 9, Iss. 3, s. 153–159; W. Zhang, S. Li, D. Zhang, W. Hou, *On the impact of advertising initiatives in supply chains*, „European Journal of Operational Research” 2014, Vol. 234, Iss. 1, s. 99–107.

¹⁷ J.T. Mentzer, T.P. Stank, T.L. Esper, *Supply chain...*, s. 31–46.

¹⁸ CRM – *ang. customer relationship management* – zestaw procedur i narzędzi systemowych istotnych w zarządzaniu kontaktami z klientami.

¹⁹ ERP – *ang. enterprise resource planning* – metoda efektywnego planowania zarządzania całością zasobów przedsiębiorstwa.

²⁰ BI – *ang. business intelligence* (również analityka biznesowa) – proces przekształcania danych w informacje, a informacji w wiedzę, która może być wykorzystana do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

²¹ BAM – *ang. business activity monitoring* – rozwiązanie informatyczne, które dostarcza w czasie rzeczywistym danych dotyczących kluczowych wskaźników biznesowych przedsiębiorstwa w celu poprawy efektywności jego działalności operacyjnej.

²² P. Adamczewski, *Ku inteligentnej...*, s. 232–237.

proces kreowania wartości. W tabeli 1 przedstawiono przykłady najczęstszych problemów występujących w e-logistyce dystrybucji wywołanych czynnikiem ludzkim.

Tabela 1

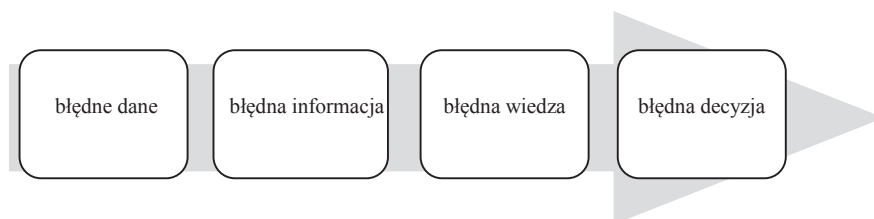
Wirus problemów w e-logistyce dystrybucji wywołany czynnikiem ludzkim

Problem wygenerowany przez „czynnik ludzki”	Problemy logistyki dystrybucji	Problem marki	Problem przedsiębiorstwa
<p>Dane błędne, nieterminowe bądź brakujące dane systemowe dotyczące zamówień (ang. <i>data quality management</i>), np. błędne prognozy sprzedażowe</p> <p>Informacje, wiedza brak informacji i wiedzy, informacja lub wiedza niepełna lub błędna</p>	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie terminowości dostaw – kary finansowe za nieterminową lub niezgodną ze specyfikacją dostawę – praca w chaosie, a co za tym idzie wzrost kosztów operacyjnych – ryzyko utraty kontraktu – niewykorzystany popyt – wysokie koszty magazynowe – koszty utylizacji – wysokie koszty obsługi posprzedażnej 	brak dostępności produktów na rynku wpływa na spadek udziałów rynkowych, a w konsekwencji również na wartość marki	<ul style="list-style-type: none"> – strata w postaci niezrealizowanej sprzedaży – spadek efektywności wywołany chaosem – utrata wartości dla udziałowców
<p>Decyzja decyzja błędna; podjęta opieszale (po terminie) bądź niestabilna tzw. chaos decyzyjny</p>			
<p>„Silo” działy logistyki, sprzedaży i marketingu funkcjonujące jako osobne przedsięwzięcia</p>			

Źródło: opracowanie własne.

Dane, informacje oraz wiedza i wynikające z nich decyzje stanowią kluczowe czynniki determinujące przewagę konkurencyjną w gospodarce sieciowej, dlatego generowane w tych obszarach problemy stanowią „wirusy” infekujące sprawność całej sieci wartości. Z tego powodu kluczowe są dane, na podstawie których przekazywane są informacje oraz budowana jest wiedza. Błąd wygenerowany na poziomie danych jest następnie powielany w postaci nieprawdziwej informacji, a w rezultacie błędnej decyzji (rys. 1). DQM (ang. *data quality management*²³) staje się istotnym obszarem zapobiegającym „infekowaniu” sieci wartości.

²³ Zarządzanie jakością danych (*data quality management*) jest odpowiedzialne za: ustanowienie, wdrożenie zasad odpowiedzialności i procesów w zakresie pozyskiwania, konserwacji, dystrybucji danych, m.in. Y.W. Lee, L.L. Pipino, J.D. Funk, R.Y. Wang, *Journey to data quality*, The MIT Press, Cambridge 2009.



Rys. 1. Model rozprzestrzeniania się wirusa problemów w e-logistyce dystrybucji danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Aamodt, M. Nygård, *Different roles and mutual dependencies of data, information, and knowledge – an AI perspective on their integration*, „Data & Knowledge Engineering” 1995, Vol. 16, Iss. 3, s. 191–222.

Czynnik ludzki w procesie kreowania wartości wewnątrz organizacji dotyczy również tzw. kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i przyjętych stylów zarządzania. Współpraca w zakresie optymalizacji kanałów dystrybucji na styku marketingu i sprzedaży ma znaczący wpływ na wyniki marki i przedsiębiorstwa. Brak efektywnej współpracy na tym odcinku generuje straty (zob. tab. 1). Organizacje, funkcjonując w układzie „silosowym”²⁴ na styku marketing-sprzedaż-logistyka, gdzie każdy z tych działów stanowi odrębne przedsięwzięcie odizolowane sztuczną strukturą hierarchiczną, ryzykują utratę korzyści rynkowych w postaci utraty kapitału relacji z kooperantami.

Kluczowe zależności, uzasadniające potrzebę ich koordynacji, w relacjach rynek a sprzedaż-marketing e-logistyka dystrybucji, przedstawiają się następująco:

1. Strategia marki determinuje politykę produktu.
2. Polityka produktu determinuje cenę i kanał dystrybucji.
3. Analiza potencjału poszczególnych kanałów dystrybucji pod względem znaczenia dla konsumenta determinuje politykę sprzedaży.
4. Polityka sprzedaży przekłada się na logistykę dystrybucji.
5. Logistyka dystrybucji (jej koszty) stanowi sprzężenie zwrotne dla rewizji polityki produktu i polityki sprzedaży.
6. Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od zarządzania całą siecią relacji marketingowych (perspektywa długoterminowa).

Mentzer i współautorzy²⁵ wskazują na dyskusję między światem nauki i praktyki dotyczącą wzajemnego oddziaływania i zależności marketingu oraz logistyki. . Autorzy proponują podejście interdyscyplinarne, szczególnie oparte na coraz bardziej powszechne w praktyce menedżerskiej zarządzanie projektowe²⁶.

²⁴ D. Aaker, *Spanning Silos, The new CMO Imperative*, Harvard Business Press, Boston 2008.

²⁵ J.T. Mentzer, T.P. Stank, T.L. Esper, *Supply chain...*, s. 31–46.

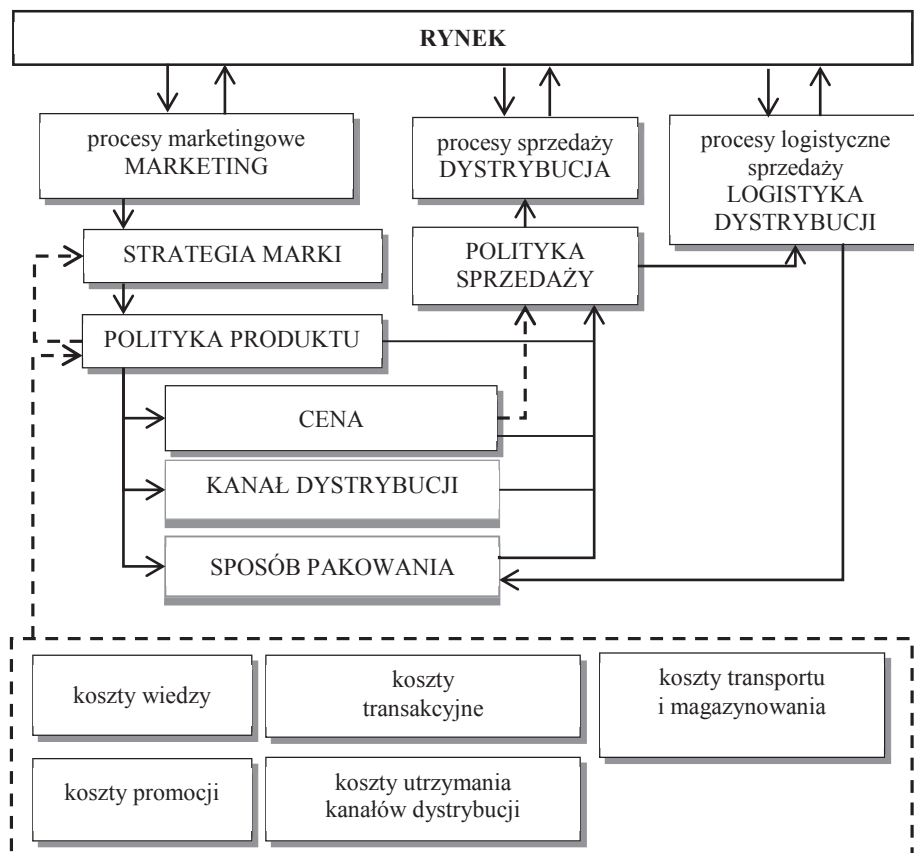
²⁶ W. Kucharska, *Specyfika projektu...*

Metodyki zarządzania projektami²⁷ skupione są wokół realizacji celu w określonym czasie i budżecie oraz zgodnie z założeniami, w których kluczowe jest ujęcie sekwencyjne etapów prowadzących, w tym przypadku, do rynkowego celu. Logistyka, zgodnie z definicją, integruje operacyjnie popyt i podaż. Marketing, w ujęciu holistycznym, integruje przedsiębiorstwo i rynek. Staranna koordynacja tych obszarów stanowi bardzo ważny czynnik wpływający na zdolność organizacji do generowania wartości w ramach skonfigurowanej przez nią sieci. Kapitał relacji przedsiębiorstwo–kontrahent–nabywca–konsument jest gromadzony w wyniku koordynacji działań całej organizacji. Procesy marketingu, sprzedaży i logistyki dystrybucji odbywają się bezpośrednio „na styku” z rynkiem, stąd w sposób szczególny wpływają na relacje rynkowe. Ich integracja i koordynacja ma dlatego ogromne znaczenie dla realizacji celów nadrzędnych przedsiębiorstwa. Kapitał tracony w ten sposób jest bezpośrednim źródłem utraconej wartości finansowej.

Jakkolwiek teoria dokładnie opisuje to zjawisko, w praktyce funkcjonowanie działań jako odrębnych „silosów” występuje dość często. Zdaniem autorów, ten problem związany jest bezpośrednio z kulturą danego przedsiębiorstwa. Nowoczesne podmioty, których rozwój oparty jest na wiedzy, budują systemy umożliwiające swobodny przepływ informacji i wiedzy wewnątrz organizacji. Na rysunku 2 przedstawiono schematyczne ujęcie wzajemnych relacji sprzedaż–marketing–logistyka dystrybucji z rynkiem. Zrozumienie istoty powiązań umożliwia optymalizację sekwencji procesów, identyfikację priorytetów i właściwą alokację zasobów dla dobra nadrzędnego celu rynkowego przedsiębiorstwa. Na rysunku 2 przedstawiono schematyczne ujęcie wzajemnych relacji sprzedaż–marketing–logistyka dystrybucji z rynkiem. Zrozumienie istoty powiązań umożliwia optymalizację sekwencji procesów, identyfikację priorytetów i właściwą alokację zasobów dla dobra nadrzędnego celu rynkowego przedsiębiorstwa. Na rysunku 2 zależności wynikające z relacji przedsiębiorstwa z rynkiem oznaczono linią ciągłą, natomiast przerywaną linią oznaczono relacje wynikające z kosztów prowadzenia działalności. Na uwagę zasługuje kwestia ceny, która, aby mogła być akceptowalna, musi pozostawać w relacji do rynku, jednak mając na uwadze bezpieczeństwo i ciągłość biznesową, cena musi uwzględniać koszty działalności. Polityka sprzedaży obejmująca rabaty, upusty i inne koszty dystrybucji musi uwzględniać ich wpływ na całą sieć wartości. Sprzedaż i nierozzerwalnie z nią

²⁷ Np. PMI, PRINCE, SCRUM.

powiązana dystrybucja, stanowią niezwykle wrażliwe i kluczowe procesy bezpośrednio wpływające na wartość marki.



Rys. 2. Relacja rynek a sprzedaż-marketing e-logistyka dystrybucji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowano na podstawie: P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003; M. Światała, *Marketing in the business activity of logistics*, „LogForum” 2013, Vol. 9, Iss. 3, s. 153–159.

Inteligentne organizacje uczą się, dążą do systemowych rozwiązań umożliwiających zrozumienie istoty powiązań między realizacją celów i zadań wewnątrz organizacji a relacjami z rynkiem. Wiedza będąca wynikiem wysoko przetworzonej informacji opartej na rzetelnych danych stanowi źródło przewagi rynkowej. Gromadzenie, aktualizowanie, przetwarzanie oraz świadoma i celowa dystrybucja wiedzy zarówno o rynku, jak i o procesach wewnętrznych jest ważnym elementem interakcji i integracji znaczeń w procesie kreowania wartości marki.

Wiodący dla e-logistyki czynnik ludzki

W nawiązaniu do rysunku 1, dane, którymi zasilany jest na wejściu system e-SCM pochodzą od człowieka. Informacja, wytworzona na podstawie danych przez system, jest atrybutem systemu i jej jakość wynika wprost z jakości danych. Wiedza powstała na bazie informacji jest natomiast także atrybutem człowieka. System informatyczny, jako infrastruktura e-logistyki, definiowany jest również w zakresie wynikającym ze świadomości potrzeb oraz wiedzy ludzkiej o tym procesie. Jak wspomniano, wiedza będąca wynikiem wysoko przetworzonej informacji opartej na rzetelnych danych stanowi źródło przewagi rynkowej, dlatego autorzy uznali czynnik ludzki za wiodące źródło „wirusa problemów” w e-logistyce. Oczywiście istotny wpływ na płynny przebieg procesu mają wszystkie czynniki związane z infrastrukturą, w tym bezpieczeństwo danych i ciągłość pracy systemu, np. jego wydajność, a także kompatybilność systemów w ramach całej sieci wartości. Problemy te autorzy klasyfikują jako stosunkowo proste do zidentyfikowania i eliminacji na drodze ewaluacji procesu. Czynnik ludzki jest istotnym elementem wpływającym na dane wejściowe, przebieg, jak i wynik e-logistyki dystrybucji danych.

Podsumowanie – propozycje rozwiązań

Istotą wirusa zidentyfikowanych problemów w kontekście e-logistyki dystrybucji, na styku współpracy z działami sprzedaży i marketingu, jest jakość danych i kultura organizacyjna, w tym umiejętność wykorzystywania zgromadzonej wiedzy, zatem elementy ściśle związane z tzw. czynnikiem ludzkim. Z praktycznego punktu widzenia, punktem wyjścia do rozwiązywania powyższych problemów jest definiowanie kluczowych kompetencji jednostek i zespołów na każdym szczeblu, a następnie uzupełnianie zidentyfikowanych deficytów zarówno po stronie umiejętności „twardych”, jak i „miękkich”. Zaawansowane zabezpieczenia systemowe mają na celu zapobieganie błędnym danym na podstawie np. wskazywania anomalii i odchyłeń.

Obok kompetencji kluczową rolę pełni kultura organizacyjna przedsiębiorstwa uczącego się, jako czynnik modelujący kierunek rozwoju osobistych ambicji pracowników w kierunku korzystnym dla organizacji. System motywacyjny wspierający pożądane postawy i zachowania jest niezbędnym czynnikiem wspierającym rozwój organizacji w oczekiwanym kierunku. W tabeli 2 przedstawiono skrót wskazanych kierunków.

Tabela 2

Wirus problemów w e-logistyce dystrybucji na styku współpracy z działami sprzedaży i marketingu wywołany czynnikiem ludzkim

Problem wygenerowany przez czynnik ludzki (por. tab. 1)	Propozycja rozwiązań
Dane, informacje, wiedza błędne, niepełne, spóźnione	<ul style="list-style-type: none"> – zaawansowane rozwiązania systemowe wspierane nowymi technologiami – uzupełnienie deficytu kompetencji merytorycznych i miękkich – kultura organizacyjna oparta na współpracy – zarządzanie projektowe
Decyzja brak, błędna, spóźniona, tzw. chaos decyzyjny	
„Silo” bariera we współpracy między działami logistyki, sprzedaży i marketingu	

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem autorów, istotą koordynacji procesów logistyki, sprzedaży i marketingu przedsiębiorstwa jest konfiguracja najbardziej efektywnej sieci wartości opartej na operacyjnie sprawnej organizacji. Celowy, sprawny przepływ zasobów materialnych i niematerialnych stanowi istotę budowania wartości przedsiębiorstwa, w tym jego kluczowego aktywa, jakim jest marka. Metody zarządzania projektowego ułatwiają procesy koordynacji tych funkcji w przedsiębiorstwie. Zarządzanie projektami wspiera kultury organizacyjne zorientowane na poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań dedykowanych określonym celom, które to cele są identyfikowane na drodze głębokiego zrozumienia zmian na rynku.

Bibliografia

- Aaker D., *Spanning Silos, The new CMO Imperative*, Harvard Business Press, Boston 2008.
- Aamodt A., Nygård M., *Different roles and mutual dependencies of data, information, and knowledge – an AI perspective on their integration*, „Data & Knowledge Engineering” 1995, Vol. 16, Iss. 3.
- Adamczewski P., *Ku inteligentnej e-logistyce*, „Logistyka” 2013, nr 5.
- Bakshy E., Hofman J.M., Mason W.A., Watts D.J., *Everyone’s an influencer: quantifying influence on Twitter*, w: *Proceedings of the fourth ACM international conference on Web search and data mining*, ACM WSDM, New York 2011.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Doyle P., *Value-based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value*, John Wiley & Sons, England 2008.
- Fertsch M., Cyplik P., Hadaś Ł., *Logistyka produkcji*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2010.



- Juttner U., Christopher M., Baker S., U. Juttner, M. Christopher, S. Baker, *Demand and chain management-integrating marketing and supply chain management*, „Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, Iss. 3.
- Ketchen D., *The intersection of strategic management and supply chain management*, „Industrial Marketing Management” 2004, Vol. 33, Iss. 1.
- Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*, Wyd. Placet, Warszawa 2004.
- Kucharska W., *Specyfika projektu marketingowego*, w: *Zarządzanie projektami i procesami. Teoria i przypadki praktyczne*, red. M. Wirkus, Difin, Warszawa 2013.
- Lee Y.W., Pipino L.L., Funk J.D., Wang R.Y., *Journey to data quality*, The MIT Press, Cambridge 2009.
- Mentzer J.T., Stank T.P., Esper T.L., *Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management*, „Journal of Business Logistics” 2008, Vol. 29, Iss. 1.
- Nielsen Growth Reporter Q3 2014*, www.nielsen.com.
- Rokicki T., *Organizacja logistyki w przedsiębiorstwach przemysłu mięsnego*, „Logistyka” 2012, nr 2.
- Światała M., *Marketing in the business activity of logistics*, „LogForum” 2013, Vol. 9, Iss. 3.
- Zhang W., Li S., Zhang D., Hou W., *On the impact of advertising initiatives in supply chains*, „European Journal of Operational Research” 2014, Vol. 234, Iss. 1.

E-LOGISTICS OF DISTRIBUTION AND THE HUMAN FACTOR IN BRAND VALUE CREATION - PRACTICAL APPROACH

Summary

The paper is aimed to the interdisciplinary approach to the essence of the relationship between sales, marketing and logistics in the context of the current, most concerning the e-logistics distribution problems. The authors, based on their own experience, present the infusion idea of sales, marketing and logistic processes' coordination and integration in the context of identified "problems' virus" infecting manufacturing enterprises value networks. The paper has a theoretical character, it presents directions of operation for enterprises, which observe difficulties in coordination and integration of the abovementioned areas. The main thesis of this paper is that human factor is a major source of problems influencing input data, process and the output of data distribution e-logistic, which is closely connected with brand value creation.

Keywords: e-logistics, distribution, human factor, brand value creation, source of problems

Translated by Wioleta Kucharska, Radosław Drozd

