

Dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk, prof. UO
 Uniwersytet Opolski
 ORCID: 0000-0001-8638-3273
 e-mail: rmatwiejczuk@uni.opole.pl

Mgr inż. Marlena Jaworska
 Uniwersytet Opolski
 ORCID: 0000-0001-9584-6030
 e-mail: marlena.jaworska@uni.opole.pl

Orientacja rynkowa jako determinanta kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki

*Market orientation as a factor affecting the formation
 and development of the logistics concept*

Streszczenie

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. W budowaniu tej przewagi istotną rolę odgrywa koncepcja logistyki. Kształtowanie i rozwój koncepcji logistyki pozostają pod wpływem różnych czynników, wśród których ważne miejsce zajmuje orientacja rynkowa. Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań oraz najważniejszych kierunków oddziaływania orientacji rynkowej na kształtowanie i rozwój koncepcji logistyki. W artykule przedstawiono w szczególności: (1) istotę i podstawowe wyznaczniki orientacji rynkowej, (2) podstawowe determinanty orientacji rynkowej, (3) orientację rynkową przedsiębiorstwa na tle innych koncepcji biznesowych wyrażających podejście przedsiębiorstwa do rynku, (4) relacje orientacji rynkowej oraz koncepcji marketingowej, (5) najważniejsze metody pomiaru orientacji rynkowej, a także (6) przejawy oddziaływania orientacji rynkowej na kształtowanie i rozwój koncepcji logistyki.

Słowa kluczowe:

orientacja rynkowa, logistyka, koncepcja logistyki

Abstract

Firms are constantly looking for the ways leading to business competitive advantage achieving and maintaining. The logistics concept plays an important role in building such an advantage. The formation and development of the logistics concept is influenced by various factors, among which market orientation plays a significant role. The aim of the article is to present the circumstances as well as the most important directions of the market orientation influence on the logistics concept formation and development. In particular, the article presents: (1) the nature as well as basic characteristics of market orientation, (2) basic determinants of market orientation, (3) market orientation of a firm compared to other business concepts expressing the firm approach to the market, (4) relationships between market orientation and marketing concept, (5) the most important methods of the market orientation measuring, as well as (6) the symptoms of the market orientation influence on the logistics concept formation and development.

Keywords:

market orientation, logistics, logistics concept

JEL: L10, L19, M10, M19

Wstęp

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Jednym z ważniejszych instrumentów budowania tej

przewagi jest koncepcja logistyki, związana z zarządzaniem przepływami materiałów, towarów i informacji (Matwiejczuk, 2015). Kształtowanie i rozwój koncepcji logistyki pozostaje przy tym pod wpływem różnych czynników, związanych m.in. z podejściem przedsiębiorstw do rynku, klientów, konkurentów,

dostawców itp. Wśród tych czynników ważne miejsce zajmuje orientacja rynkowa. Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań oraz najważniejszych kierunków oddziaływania orientacji rynkowej na kształtowanie i rozwój koncepcji logistyki¹.

Istota i podstawowe wyznaczniki orientacji rynkowej

Problematyka orientacji rynkowej w publikacjach naukowych po raz pierwszy pojawiła się w latach 50. ubiegłego wieku (Jaworski, Kohli, 1993, s. 54). W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat orientacja rynkowa stała się jednym z filarów koncepcji marketingu (Lafferty, Hult, 2001), znacząco oddziałując również na inne sfery przedsiębiorstwa (Ashwin, Hirst, 2015), w tym m.in. na logistykę (Matwiejczuk, 2013).

W ogólnym ujęciu orientacja rynkowa wyraża podejście przedsiębiorstw do ich funkcjonowania na rynku. Jako taka została szczególnie szeroko opisana w badaniach A.K. Kohliego i B.J. Jaworskiego oraz w badaniach J.C. Narvera i S.F. Slatera. Obydwa zespoły (duety) badawcze podjęły się bliższej identyfikacji istoty orientacji rynkowej.

Tożsamość oraz pojemność merytoryczną orientacji rynkowej tworzą takie zagadnienia i problemy badawcze jak: (1) rynek i jego funkcjonowanie, (2) wartość dla klienta, (3) potrzeby i oczekiwania klienta czy też (4) „interesy” klienta. Wymienione zagadnienia i problemy stanowią częstokroć rdzeń orientacji rynkowej. Wybrane definicje tej orientacji zostały przedstawione w tabeli 1.

W opinii L. Garbarskiego, I. Rutkowskiego i W. Wrzoska (1998) przedsiębiorstwa, które przy-

mują orientację rynkową jako podstawę swojej działalności, powinny priorytetowo traktować nie tylko procesy i czynności dotyczące rozpoznawania i zaspokajania potrzeb klientów, wyrażające się w tzw. orientacji na klienta, lecz również procesy i czynności związane z monitorowaniem postępowania konkurentów oraz reagowaniem na ich postępowanie na rynku, wyrażające się w tzw. orientacji na konkurencję.

Jak piszą A.K. Kohli i B.J. Jaworski (1990), orientacja rynkowa obejmuje w szczególności:

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

Orientację rynkową cechują dwa zasadnicze wymiary: (1) wymiar popytowy oraz (2) wymiar konkurencyjny. Tym samym przedsiębiorstwa wdrażające orientację rynkową, poza koncentracją na potrzebach i oczekiwaniach klientów, powinny również monitorować zamierzenia konkurentów oraz — w zależności od potrzeb — reagować na ich zachowania rynkowe. Z jednej strony jest to szczególnie istotne dla zapewnienia satysfakcji klientów dzięki przedłożeniu na rynku oferty produktów i/lub świadczeń zgodnych z potrzebami i oczekiwaniami klientów, czyli osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych. Z drugiej strony niezbędne jest również osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów ekonomicznych, związanych z realizacją przychodów ze sprzedaży, z zyskiem, rentownością itp., a w konsekwencji z osiągnięciem i utrzymaniem przewagi konkurencyjnej.

Tabela 1

Wybrane definicje orientacji rynkowej

Autor (rok)	Definicja
B.P. Shapiro (1988)	Szereg działań operacyjnych mających na celu wytworzenie nadrzędnej wartości dla klientów
A.K. Kohli, B.J. Jaworski (1990)	Działania polegające na zrozumieniu rynku, a w szczególności potrzeb klientów, przekazywaniu tej wiedzy do wnętrza organizacji oraz odpowiedzi na potrzeby klientów
J.C. Narver, S.F. Slater (1990)	Kultura biznesowa organizacji budująca zachowania konieczne do wytworzenia wartości dla klienta
R. Deshpande, J.U. Farley, F.E. Webster Jr. (1993)	Zbiór przekonań przedkładających interesy klienta ponad inne potrzeby, przy jednoczesnym uwzględnianiu potrzeb pozostałych interesariuszy, w celu osiągnięcia długoterminowych zysków
J.J. Lambin (2001)	Filozofia biznesu uwzględniająca wszystkich uczestników rynku, występująca na każdym poziomie wewnątrz organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Shapiro, 1988; Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Lambin, 2001.

Teoretyczne i empiryczne badania dotyczące orientacji rynkowej bardzo często wiążą się z kształtowaniem i rozwojem koncepcji marketingu. L. Garbarski, I. Rutkowski i W. Wrzosek (1998) podkreślają, że orientacja rynkowa jest podstawą marketingu, a równocześnie uzupełniającym elementem jego charakterystyki. Jednocześnie Autorzy ci zaznaczają, że podstawą orientacji rynkowej jest dobrze określony „punkt wyjścia podejmowanych działań” (Garbarski, Rutkowski i Wrzosek, 1998, s. 31). Punkt ten może być postrzegany zarówno w ujęciu przedmiotowym, jak i w ujęciu podmiotowym.

W ujęciu przedmiotowym punkt wyjścia działań przedsiębiorstwa przyjmującego orientację rynkową wiąże się z samym rynkiem, a precyzyjniej z jednym z jego elementów, jakim jest popyt. Z kolei w ujęciu podmiotowym punkt wyjścia działań jest utożsamiany z klientem, a precyzyjniej z szeroko rozumianymi potrzebami i oczekiwaniami klientów. W świetle powyższego, w ramach orientacji rynkowej można wyodrębnić dwie tzw. suborientacje: (1) suborientację popytową oraz (2) suborientację konkurencyjną (Garbarski, Rutkowski i Wrzosek, 1998).

Orientacja popytowa oznacza, że działania podejmowane przez przedsiębiorstwo na rynku mają na celu przede wszystkim kształtowanie i kreowanie popytu. W ramach orientacji rynkowej przedsiębiorstwa powinny skoncentrować swoje działania (procesy i czynności) na efektywnym wykorzystaniu narzędzi marketingu w różnych, możliwych sytuacjach rynkowych.

Z kolei orientacja konkurencyjna zakłada, że każde przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność rynkową w otoczeniu konkurencyjnym, którego uczestnicy mają wpływ na procesy, czynności i zadania realizowane przez przedsiębiorstwo. Znaczenie orientacji konkurencyjnej w kształtowaniu sposobów wykorzystania instrumentów marketingu zazwyczaj rośnie wraz ze wzrostem konkurencji w danym sektorze.

Podobne podejście do orientacji rynkowej i jej najważniejszych wyznaczników prezentują J.C. Narver i S.F. Slater. Zdaniem tych autorów na orientację rynkową składają się (Narver, Slater, 1990):

- 1) orientacja na klienta,
- 2) orientacja na konkurencję,
- 3) koordynacja międzyfunkcyjna.

J.C. Narver i S.F. Slater, poza orientacją na klienta oraz orientacją na konkurencję, podkreślają znaczenie tzw. koordynacji międzyfunkcyjnej. Odgrywa ona bardzo ważną rolę w integrowaniu procesów i czynności realizowanych w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Te procesy i czynności dotyczą zarówno rozpoznawania oraz zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów, jak również mo-

onitorowania konkurentów oraz reagowania na ich zachowania rynkowe.

Podstawowe determinanty orientacji rynkowej

Zdaniem A.K. Kohliego i B.J. Jaworskiego wśród najważniejszych determinant orientacji rynkowej można wskazać (Kohli, Jaworski, 1990; Jaworski, Kohli, 1993; Szymocha, 2017):

- orientację kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie na rynek i związane z nim procesy i zadania,
- akceptację ryzyka przez kierownictwo najwyższego szczebla,
- decentralizację decyzji i działań,
- współpracę oraz efektywny i sprawny przepływ informacji w ramach przedsiębiorstwa,
- system wielowymiarowych korzyści dla przedsiębiorstwa, w tym dla jego pracowników, oparty na satysfakcji klienta.

Z kolei w opinii J.C. Narvera i S.F. Slatera do najważniejszych determinant orientacji rynkowej można zaliczyć (Narver, Slater, 1990; Szymocha, 2017):

- wdrożenie orientacji na klienta,
- wdrożenie orientacji na konkurencję,
- efektywną koordynację zasobów, prowadzącą do wytworzenia jak najwyższej wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa,
- długoterminową perspektywę dotyczącą implementacji zachowań rynkowych przedsiębiorstwa oraz oczekiwanych zysków,
- zysk jako kluczowy cel działalności przedsiębiorstwa.

Intensywna konkurencja, a także stale rosnące oczekiwania i wymagania klientów wobec oferowanych dóbr i usług wymuszają na przedsiębiorstwach szybkie i efektywne reagowanie na zachodzące zmiany. Wśród najważniejszych składowych orientacji rynkowej, pozwalających na spełnianie oczekiwań klientów, a jednocześnie zabezpieczających osiągnięcie celów przedsiębiorstwa i jego efektywne funkcjonowanie na rynku, można wskazać (por. Wójcik-Karpacz, Karpacz i Rudawska, 2020):

- 1) analizę rynku, związaną z gromadzeniem przez przedsiębiorstwo wiedzy rynkowej dotyczącej w szczególności klientów i ich preferencji,
- 2) rozpowszechnianie zgromadzonej wiedzy rynkowej w całym przedsiębiorstwie,
- 3) reagowanie przez przedsiębiorstwo na sygnały rynkowe, m.in. dzięki zgromadzonej wiedzy rynkowej.

Analiza rynku wiąże się przede wszystkim z rozpoznaniem potrzeb i preferencji klientów, a także determinant kształtujących te potrzeby i preferencje. Szczegółowa analiza poznawcza pozwala nie tylko zidentyfikować wzorce zachowań klientów, ale

także powody, dla których konkretne decyzje zakupowe są przez nich podejmowane. Pozwala to na lepsze dostosowanie oferty produktowo-usługowej przedsiębiorstwa do potrzeb, preferencji i oczekiwań klientów.

Poza potrzebami i oczekiwaniami klientów w ramach analizy rynku należy również uwzględnić analizę konkurencji. Podkreśla to K. Brzostek (2015), zwracając uwagę na to, że orientacja rynkowa wiąże się z procesem gromadzenia informacji o klientach, konkurentach, dostawcach, a także otoczeniu ekonomicznym, prawnym itp., uwzględniającym oczekiwania właścicieli, jak również z analizą tych informacji w celu rozwijania wiedzy o potrzebach i tendencjach rynku oraz wykorzystaniem tej wiedzy w stosunku do obecnych i przyszłych potrzeb klientów.

Szczególne informacje o przedsiębiorstwach oferujących zbliżone (substytucyjne) produkty pozwalają nie tylko na porównywanie się z konkurencją na zasadach benchmarkingu, ale również na zidentyfikowanie słabych stron konkurentów, dzięki którym przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną. Pogłębiona analiza rynku jest zadaniem bardzo istotnym, ponieważ oddziałuje na wszelkie pozostałe elementy działalności przedsiębiorstwa. Wiedza dotycząca produktu, opakowania, ceny, dystrybucji, promocji itp. pozwala m.in. na właściwe zaprojektowanie procesów i czynności warunkujących zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów, a w konsekwencji na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Ponadto, dokonując analizy rynku, należy wziąć pod uwagę również dostawców oraz inne podmioty rynkowe, które — w ramach łańcucha dostaw — uczestniczą w procesie dostarczania produktu do ostatecznego odbiorcy.

Warunkiem właściwego wykorzystania przez przedsiębiorstwo zgromadzonej wiedzy rynkowej jest jej skuteczne i efektywne rozpowszechnienie w przedsiębiorstwie. Wiąże się to z dostarczeniem tej wiedzy do wszystkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Wiedza o rynku, w tym wiedza o potrzebach i preferencjach klientów, powinna być bardzo szeroko rozpowszechniona w całym przedsiębiorstwie nie tylko w ramach jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa bezpośrednio związanych z projektowaniem i rozwojem produktu (oferty) czy też jednostek odpowiadających za obsługę klienta, lecz również w ramach jednostek związanych z zaopatrzeniem (zakupami), produkcją, dystrybucją (zbytem, sprzedażą) oraz zwrotami.

Ważną składową orientacji rynkowej jest również właściwe reagowanie przez przedsiębiorstwo na sygnały rynkowe. Oznacza to przede wszystkim konieczność efektywnego identyfikowania procesów i zmian dotyczących rynku docelowego, produktu i produkcji, dystrybucji oraz promocji (por.

Michna, Kmiecik, 2012). W dynamicznym otoczeniu rynkowym, a także przy zauważalnej, stale malejącej lojalności klientów coraz bardziej skłonnych do zmian swoich decyzji zakupowych kluczowa jest natychmiastowa reakcja przedsiębiorstw na potrzeby rynku.

Orientacja rynkowa na tle innych koncepcji biznesowych wyrażających podejście przedsiębiorstwa do rynku

W wyniku zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw modyfikacji ulega także rozumienie samej orientacji przedsiębiorstwa, określanej również mianem koncepcji biznesowej. Poza orientacją rynkową wśród najczęściej wymienianych koncepcji biznesowych wyrażających podejście przedsiębiorstwa do rynku, można wyróżnić przede wszystkim: (1) orientację produkcyjną, (2) orientację produktową, (3) orientację sprzedażową oraz (4) orientację marketingową (Altkorn, 2000; Garbarski, Rutkowski i Wrzosek, 1998; Kotler, Keller, 2012).

Orientacja produkcyjna, będąca jedną z najstarszych koncepcji biznesowych, za najbardziej właściwe uznaje założenie, że konsumenci są skłonni wybierać produkty cechujące się niską ceną i szeroką dostępnością. Działania przedsiębiorstw skupiają się wówczas przede wszystkim na osiągnięciu wysokiej wydajności produkcji przy niskich kosztach (Kotler, Keller, 2012, s. 19).

Z kolei w ramach orientacji produktowej klienci wybierają produkty o najwyższej jakości i innowacyjności, dlatego też głównym celem przedsiębiorstw stosujących się do zasad tej orientacji jest ciągłe udoskonalanie produktu.

Kolejna z wymienionych wyżej orientacji, tj. orientacja sprzedażowa, bazuje na założeniu, iż klienci nie dokonają zakupów dóbr i usług, jeśli producenci nie prowadzą intensywnych działań promocyjnych (Kotler i in., 2002, s. 50). Podstawowym instrumentem stosowanym przez przedsiębiorstwa w ramach tej orientacji jest intensywna, a częstokroć wręcz agresywna promocja, wspierana przez różnorodne, innowacyjne rozwiązania dotyczące kanałów i metod dystrybucji. Stąd też orientacja ta jest określana również jako orientacja promocyjna lub orientacja dystrybucyjna.

Wreszcie orientacja marketingowa jest koncepcją biznesową, która w centrum uwagi stawia klienta oraz jego potrzeby i preferencje. Poszukiwanie sposobów sprostania wymogom rynku i konkurencji, pozwalających na zdobycie oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, wymaga stałego monitorowania zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów. Podstawowym warunkiem

trafnego rozpoznania i zaspokojenia tych potrzeb jest wdrożenie orientacji marketingowej, określanej również mianem orientacji na klienta.

Ph. Kotler wśród podstawowych wyznaczników orientacji na klienta wymienia (Kotler, 2005, s. 19–25):

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

Przyczyn powstania orientacji marketingowej, nazywanej również orientacją na klienta, upatruje się przede wszystkim w pojawieniu się tzw. rynku klienta. Powojenne transformacje gospodarcze będące następstwem zmian w obszarze transportu i technologii oraz otwarciu rynków globalnych wraz z niedopasowanymi do nowej sytuacji metodami sprzedaży spowodowały zmiany w postrzeganiu rynku. Na tej podstawie wysunięto hipotezę, będącą podstawą orientacji marketingowej, która zakładała, iż o powodzeniu lub porażce przedsiębiorstwa decyduje rynek.

Orientacja marketingowa wskazuje na konieczność dostosowania całokształtu działalności przedsiębiorstw do potrzeb klientów, a samych klientów postrzega jako nadrzędny „element”, decydujący o sukcesie przedsiębiorstwa. Orientacja marketingowa zwraca przy tym uwagę na kluczowe znaczenie analizy rynku w działalności przedsiębiorstw, wykorzystując elementy marketingu-mix (tj. produkt, cenę, dystrybucję i promocję) jako podstawowe narzędzie kształtowania rynku docelowego (zob. Altkorn, 2000, s. 23–25).

Orientacja rynkowa a koncepcja marketingowa

Prowadząc rozważania nad orientacją rynkową w odniesieniu do koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, warto również zwrócić uwagę na pojęcie koncepcji marketingowej. Koncepcję marketingową można rozpatrywać w zależności od przyjętej perspektywy. Odnosząc koncepcję marketingową do sposobu zarządzania, warto przytoczyć definicję C.P. McNamary (1972), gdzie koncepcja ta jest rozumiana jako filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, oparta na akceptacji przedsiębiorstwa w odniesieniu do orientacji na klienta i orientacji na zysk oraz podkreśleniu znaczenia marketingu w komunikowaniu potrzeb rynku ważnych dla wszystkich jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Koncepcję marketingową można także łączyć z pewnym

zbiorem wartości (Webster, 1988) lub sposobem myślenia (Felton, 1959), jednocześnie wskazując, iż istotą koncepcji marketingowej jest występowanie pewnych reguł postępowania przedsiębiorstwa w odniesieniu do rynku (Kłeczek, 2003).

Jak wskazują A.K. Kohli i B.J. Jaworski (1990), orientacja rynkowa jest pewnym „stopniem” wprowadzenia reguł dotyczących koncepcji marketingowej. Koncepcja ta, będąca zbiorem określonych zasad zarządzania, ukierunkowuje działania przedsiębiorstwa na wykorzystanie narzędzi marketingu w skali całego przedsiębiorstwa. Natomiast orientacja rynkowa wskazuje na występowanie trzech kluczowych zadań realizowanych przez przedsiębiorstwa zorientowane rynkowo. Z tego też względu można przyjąć, że orientacja rynkowa jest najwyższym stadium realizacji zadań przedsiębiorstwa w stosunku do rynku, w ramach koncepcji marketingowej.

Metody pomiaru orientacji rynkowej

Jak pisze R. Kłeczek, podstawowym zadaniem orientacji rynkowej jest opis i analiza stanu i zmian dokonujących się w stopniu zorientowania rynkowego przedsiębiorstw (Kłeczek, 2003, s. 12). Ze względu na złożoność sytuacji rynkowych dotyczących przedsiębiorstw należy przede wszystkim poprawnie zdefiniować składowe będące podstawą pomiaru orientacji rynkowej.

Dwie najczęściej wskazywane w literaturze metody pomiaru orientacji rynkowej przedsiębiorstw to model MARKOR stworzony przez A.K. Kohliego, B.J. Jaworskiego i A. Kumara (1993) oraz model MKTOR, którego autorami są J.C. Narver i S.F. Slater (1990).

Prace nad modelem MARKOR w pierwszej fazie opierały się na analizie literatury oraz zbadaniu opinii 62 menedżerów na temat istoty orientacji rynkowej. Na tej podstawie autorzy modelu sporządzili zestaw pytań, który następnie zmodyfikowano, bazując na przeprowadzonych trzech badaniach pilotażowych. W kolejnym etapie zrealizowano badania ilościowe na próbie 230 podmiotów gospodarczych, w wyniku których powstał końcowy kwestionariusz zbudowany z 20 pytań, wykorzystywany do pomiaru orientacji rynkowej przedsiębiorstw (Bratnicki, Zbierowski, 2013).

Drugi z modeli, tj. model MKTOR mający na celu przeprowadzenie pomiaru orientacji rynkowej, opracowany przez J.C. Narvera i S.F. Slatera, koncentruje się na trzech głównych elementach: (1) orientacji na klienta, (2) orientacji na konkurencję oraz (3) koordynacji międzyfunkcjonalnej. MKTOR jest modelem bazującym na kwestionariuszu składającym się z 15

pytań. Pierwszy etap prac nad tym modelem polegał na opracowaniu pytań związanych z: (1) orientacją na klienta, (2) orientacją na zysk, (3) orientacją na konkurentów, (4) orientacją długofalową oraz (5) międzyfunkcyjną koordynacją. Stworzony z nich kwestionariusz został poddany ocenie dokonanej przez dwa zespoły badawcze, w wyniku której zmodyfikowano pytania. Następnie przeprowadzono badania testowe na sześciu menedżerach. Zebrane w ten sposób wyniki pozwoliły na zmianę zestawu pytań, a następnie na przeprowadzenie badań właściwych na próbie 371 osób. W ten sposób ograniczono elementy składowe orientacji rynkowej z pięciu do trzech elementów, będących kluczowymi składowymi modelu MKTOR (Zbierowski, 2012, s. 107).

Przedstawione metody pomiaru orientacji rynkowej nie są jedynymi występującymi w literaturze przedmiotu sposobami jej identyfikacji. Poza wskazanymi pracami prekursorów badań nad orientacją rynkową, warto wskazać propozycje Ph. Kotlera, J.J. Lambina czy G.J. Hoopleya, J.E. Lyncha i J. Shepherd (Kleczek, 2003). Należy również nadmienić, iż każdy z badaczy zajmujących się zagadnieniem rynku i podmiotów na nim funkcjonujących może stworzyć własną metodykę pomiaru orientacji rynkowej, bazując na istniejących dotąd procedurach lub też wskazując na całkowicie nowe zależności funkcjonowania rynku.

Przejawy oddziaływania orientacji rynkowej na kształtowanie i rozwój koncepcji logistyki

Orientacja rynkowa może znacząco wpływać na kształtowanie i rozwój różnych koncepcji opisują-

cych funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku, w tym m.in. na koncepcję logistyki. Jednocześnie logistyka jako koncepcja zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji w centrum uwagi stawia zarówno potrzeby i oczekiwania klientów, związane z orientacją (suborientacją) na klienta, jak i zachowania rynkowe konkurentów, związane z orientacją (suborientacją) na konkurencję (rysunek 1).

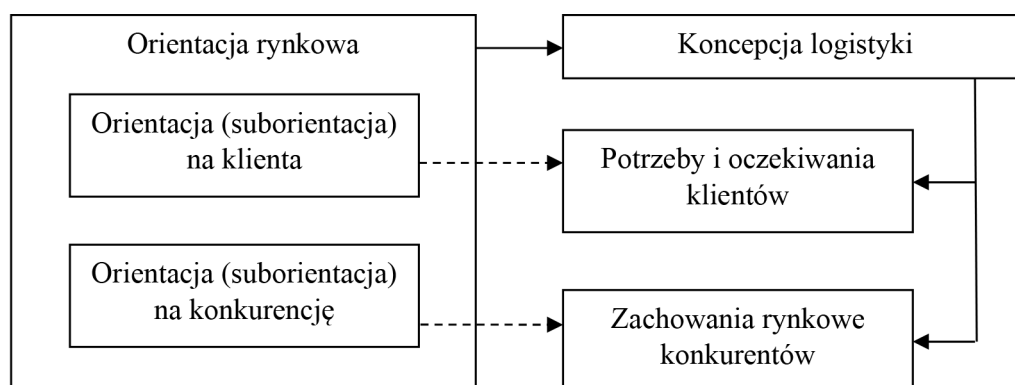
Jak podkreśla P. Blaik, przyjęcie i realizacja orientacji na klienta może oznaczać w szczególności rozpoznanie celów, potrzeb i problemów klientów oraz zorientowanie i dostosowanie oferty podaźowej przedsiębiorstwa do subiektywnych wymogów klientów (por. Blaik, 2017). Z kolei przyjęcie i wdrożenie orientacji na konkurencję w odniesieniu do koncepcji logistyki może oznaczać, że koncepcja ta stanowi instrument kształtowania szeroko rozumianej konkurencyjności przedsiębiorstwa, w tym w szczególności instrument budowania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku (por. Blaik i in., 2013; Matwiejczuk, 2014).

Orientacja na klienta ma kluczowe znaczenie z perspektywy kształtowania i rozwoju oferty rynkowej przedsiębiorstwa rozwiązującej problemy klientów. Wdrożenie orientacji na klienta wymaga trafnego zdefiniowania misji przedsiębiorstwa oraz strategicznych kierunków jego rozwoju podporządkowanych realizacji wartości dla klienta, a także zaprojektowania i zastosowania rozwiązań organizacyjnych zorientowanych na obsługę klientów i zaspokajanie ich potrzeb (Mazurek-Łopacińska, 2002). Wymaga to właściwego wkomponowania celów związanych z orientacją na klienta w strukturę celów przedsiębiorstwa, a także właściwej integracji strategii obsługi klienta ze strategią przedsiębiorstwa.

Należy również zaznaczyć, że dzięki przyjęciu orientacji na klienta możliwe jest budowanie i utrzy-

Rysunek 1

Relacje między orientacją rynkową i jej składowymi a koncepcją logistyki



Źródło: opracowanie własne.

mywanie korzystnych, długofalowych relacji z klientami. Kształtowanie i wzmocnienie tych relacji wymaga prowadzenia systematycznego pomiaru poziomu zadowolenia klientów, a także zaprojektowania i wdrożenia rozwiązań oddziałujących na budowanie i wzmocnienie lojalności klientów (Mazurek-Łopacińska, 2002).

Na znaczenie orientacji na klienta w logistyce zwraca uwagę m.in. M. Jedliński, podkreślając kluczową rolę tej orientacji w skutecznym funkcjonowaniu zintegrowanych łańcuchów dostaw (Jedliński, 1998). Między innymi takie trendy jak: (1) wzrastające oczekiwania klientów, (2) postępująca „kastomizacja” produktów i usług, (3) konieczność zapewnienia szybkich i niezawodnych dostaw towarów, a także (4) konieczność zapewnienia wysokiego poziomu obsługi powodują, że przyjęcie orientacji na klienta staje się niezbędne dla wytworzenia i dostarczenia wartości zgodnych z potrzebami, preferencjami i oczekiwaniami klientów. Dotyczy to zarówno finalnych nabywców towarów (konsumentów), jak i wszystkich podmiotów w łańcuchu dostaw występujących w roli nabywców surowców, materiałów i towarów.

A. Harrison i R. van Hoek wskazują na cztery podstawowe wyznaczniki orientacji na klienta w logistyce (Harrison, van Hoek, 2010, s. 68):

- 1) perspektywę marketingową,
- 2) segmentację rynku,
- 3) jakość obsługi,
- 4) strategię logistyczne podporządkowane interesom klientów.

Dla przedsiębiorstw postrzegających orientację na klienta jako kluczowe kryterium ich działalności podstawowym celem jest dążenie do zaoferowania wartości i korzyści nie tylko zgodnych z potrzebami i oczekiwaniami klientów, lecz również rozwiązujących ich problemy. Przyjęcie orientacji na klienta oznacza, że przedsiębiorstwo postrzega klientów jako podmiotowy punkt wyjścia swoich działań. Zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów wymaga zastosowania właściwych metod oraz instrumentów, związanych z tworzeniem wartości dla klienta, a w konsekwencji, wartości dla przedsiębiorstwa.

Obok orientacji na klienta w kształtowaniu i rozwoju koncepcji logistyki ważną rolę odgrywa orien-

tacja na konkurencję. W przypadku jej oddziaływania na kształtowanie i rozwój koncepcji logistyki można zauważyć pewną komplementarność orientacji na konkurencję w stosunku do orientacji na klienta. Efektywne zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów poprzez wytworzenie i zaoferowanie wartości zgodnych z ich preferencjami pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Oznacza to, że orientacja na konkurencję wiąże się m.in. z postrzeganiem koncepcji logistyki jako ważnego instrumentu kształtowania szeroko rozumianej konkurencyjności przedsiębiorstwa, a w tym przede wszystkim jako instrumentu budowania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Wnioski końcowe oraz kierunki dalszych badań

Orientacja rynkowa stanowi ważny czynnik oddziałujący na kształtowanie i rozwój koncepcji logistyki. Wpływ tej orientacji na logistykę wiąże się przede wszystkim z dążeniami przedsiębiorstw do spełniania oczekiwań klientów dzięki wykorzystaniu koncepcji logistyki jako narzędzia zaspokajania potrzeb i wymagań klientów. Jednocześnie przyjęcie orientacji rynkowej oznacza nie tylko koncentrację uwagi na kliencie i jego preferencjach, lecz również na konkurentach i sposobach ich postępowania.

Wydaje się, iż kierunki dalszych badań nad orientacją rynkową i jej znaczeniem w kształtowaniu i rozwoju koncepcji logistyki powinny koncentrować się m.in. na uaktualnieniu założeń i elementów składowych tzw. logistyki marketingowej, integrującej procesy i czynności realizowane w dwóch sferach będących na styku przedsiębiorstwa z rynkiem, tj. w sferze zaopatrzenia (zakupów) oraz w sferze zbytu (sprzedaży). Wymaga to szerokiego przeglądu badań prowadzonych nad logistyką marketingową w przeszłości, a także opracowania koncepcji oraz procesu dalszych, pogłębionych badań dotyczących orientacji rynkowej i logistyki marketingowej.

Przypisy/Notes

¹ Należy w tym miejscu zaznaczyć, że logistyka jako koncepcja zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji opiera się przede wszystkim na tzw. orientacji przepływowej, określanej również jako orientacja logistyczna. Szerzej na ten temat zob. Blaik, 2017; Matwiejczuk, 2015. Orientacja przepływowa nie jest przedmiotem rozważań w niniejszym artykule, który koncentruje się na koncepcjach biznesowych wyrażających podejście przedsiębiorstwa do rynku, w tym zwłaszcza na orientacji rynkowej i jej oddziaływaniu na koncepcję logistyki. Orientację logistyczną cechuje odmienne podejście, zorientowane przede wszystkim na przepływy materiałów, towarów i informacji, a nie *stricto* na rynek.

Bibliografia/References

- Altkorn, J. (red.). (2000). *Podstawy marketingu*. Kraków: Instytut Marketingu.
- Ashwin, M., Hirst, A. (2015). Scoping the market orientation literature from 2009 to 2013: a review of the concept and the discussions found across a range of academic disciplines. *Journal of Strategic Marketing*, 23(4), 353–363. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2014.970213>
- Blaik, P. (2017). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Blaik, P., Bruska, A., Kauf, S., Matwiejczuk, R. (2013). *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bratnicki, M., Zbierowski, P. (2013). Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne: Quo vadis? Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 22(2), 141–158.
- Brzostek, K. (2015). Zarządzanie wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw. *Management Forum*, 3(2), 9–18. <https://doi.org/10.15611/mf.2015.2.02>
- Deshpande, R., Farley, J. U., Webster, F. E., Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
- Felton A. P. (1959). Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, (37), 55–65.
- Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (1998). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Harrison, A., Hoek, R. van (2010). *Zarządzanie logistyką*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kleczek, R. (2003). *Orientacja rynkowa w przedsiębiorstwie — podejścia metodologiczne i kierunki rozwoju badań*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Jedliński, M. (1998). Orientacja na klienta jako warunek skutecznego działania zintegrowanego łańcucha dostaw. W: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, materiały konferencyjne Logistics'98, Katowice, t. I, 69–85.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kotler, Ph. (2005). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Kotler, Ph., Keller, K. L. (2012). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lafferty, B. A., Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92–109. <https://doi.org/10.1108/030905601110363364>
- Lambin, J. J. (2001). *Strategiczne planowanie marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Matwiejczuk, R. (2013). Orientacja na klienta w logistyce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Logistyka*, (1), 20–24.
- Matwiejczuk, R. (2014). *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Matwiejczuk, R. (2015). Z badań nad rozwojem koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, (10), 30–39.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2002). *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- McNamara, C. P. (1972). The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 36(1), 50–57.
- Michna, A., Kmiecik, R. (2012). Orientacja rynkowa a zarządzanie wiedzą w kontekście rozwoju i wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (60), 203–216.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Shapiro, B. P. (1988). What the Hell Is „Market Oriented”? *Harvard Business Review*, (66), (11/12), 119–125.
- Szymocha, D. (2017). Ograniczenia we wprowadzaniu orientacji rynkowej (market orientation) w polskich instytucjach kultury. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (321), 171–182.
- Webster, F. E., Jr. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29–39.
- Wójcik-Karpacz, A., Karpacz, J., Rudawska, J. (2020). Wpływ orientacji rynkowej na wyniki finansowe: badania empiryczne w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MMŚP) działających w parkach technologicznych w Polsce. *E-mentor*, 1(83) 51–60. <https://doi.org/10.15219/em83.1455>
- Zbierowski, P. (2012). *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.

Dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk, prof. UO

Profesor w Katedrze Logistyki i Marketingu w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Opolskiego. Doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, specjalizacje badawcze: logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie strategiczne). Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia (Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, specjalizacje badawcze: logistyka, marketing, zarządzanie przedsiębiorstwem). Jego zainteresowania naukowe dotyczą logistyki, zarządzania łańcuchem dostaw i zarządzania strategicznego. Autor i współautor kilku książek (w tym książki pt. *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, opublikowanej w Polskim Wydawnictwie Ekonomicznym), a także kilkudziesięciu artykułów naukowych, opublikowanych m.in. na łamach „Gospodarki Materiałowej i Logistyki”. Członek Rady Naukowej czasopisma „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”. Obecnie pełni funkcję prorektora ds. rozwoju i finansów Uniwersytetu Opolskiego. Ekspert Komisji Europejskiej w procesie oceny projektów złożonych do Agencji Wykonawczej ds. Innowacyjności i Sieci (Innovation and Networks Executive Agency — INEA), w ramach programu Horizon 2020.

Mgr inż. Marlena Jaworska

Asystent w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Opolskiego, gdzie prowadzi zajęcia z zakresu logistyki i marketingu. Jej obecne zainteresowania naukowe koncentrują się na zagadnieniach związanych z funkcjonowaniem rynku, w szczególności w obszarze obsługi klienta, dystrybucji i zaopatrzenia.

Dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk, prof. UO

D.Sc., Ph.D., Eng., Associate Professor. He works in the Chair of Logistics and Marketing at the Institute of Management and Quality Studies of the University of Opole. Habilitated doctor of economic sciences in the discipline of management studies (University of Economics in Katowice, Faculty of Management, research areas: logistics, supply chain management, strategic management). Doctor of economic sciences in the discipline of economics (University of Opole, Faculty of Economics, research areas: logistics, marketing, business management). His research areas relate to logistics, supply chain management and strategic management. Author and coauthor of several books (including the one titled *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, published by Polish Economic Publishers), as well as several dozen scientific articles, published, among others, in "Material Economy and Logistics Journal" ("Gospodarka Materiałowa i Logistyka"). Member of the Scientific Council of "Material Economy and Logistics Journal". Currently, he is the Vice-Rector for development and finance of the University of Opole. Expert of the European Commission in the process of evaluating projects submitted to the Innovation and Networks Executive Agency (INEA), under the Horizon 2020 program.

Mgr inż. Marlena Jaworska

Assistant at the Institute of Management and Quality Sciences at the Faculty of Economics, Opole University, where she conducts classes in logistics and marketing. Her current scientific interests are focused on issues related to market functioning, in particular in the area of customer service, distribution and supply.

Klub książki PWE

Z myślą o swoich Czytelnikach Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne stworzyło Klub książki PWE.

W ramach członkostwa w Klubie proponujemy następujące udogodnienia i korzyści:

- ✓ szybkie zakupy;
- ✓ zakupy z rabatem;
- ✓ informacje o nowościach, promocjach, konkursach.

Po więcej informacji zapraszamy na stronę PWE:



www.pwe.com.pl