

Karol Krajewski¹

Collegium Mazovia- Innowacyjna Szkoła Wyższa w Siedlcach

Uwarunkowania zarządzania logistycznego, a proces komunikacji rynkowej w sektorze mleczarskim

Wprowadzenie

Całokształt działań informacyjno-nakłaniających (zwany komunikacją rynkową), realizowany jest pomiędzy producentami, którzy oferują produkty, coraz bardziej dostosowane do nowych potrzeb, a świadomymi swojej siły konsumentami oraz, co jest istotne w procesach logistycznych- uczestnikami łańcuchów dostaw. Jest to mechanizm decydujący w coraz większym stopniu o sukcesie na rynku mleczarskim oraz o sprawności procesów logistycznych, dlatego wymaga oceny w kontekście wzajemnych relacji między tymi dotychczas odrębnie analizowanymi obszarami zarządzania. Podejście takie wynikało z rozgraniczenia (także organizacyjnego) w przedsiębiorstwach sektora mleczarskiego funkcji marketingowych i logistycznych oraz z zastosowania klasycznych, ale nadal skutecznych instrumentów marketingowych w zarządzaniu procesami rynkowymi, co w miarę rozwoju i stabilizacji rynku mleczarskiego, nie gwarantuje już skuteczności. Ważną rolę w procesach komunikacji rynkowej, mających coraz bardziej charakter relacji dwukierunkowych, odgrywają pośrednicy – i to zarówno w kanałach komunikacji rynkowej (agencje badawcze, agencje reklamowe), jak też w kanałach dystrybucji (usługi logistyczne, handel). Dlatego z perspektywy strategicznej procesów zarządzania logistycznego ważne wydaje się poznanie zasad zarządzania i komunikacji rynkowej w kanałach dystrybucji produktów mleczarskich, w nowych warunkach rynku, uwzględniając zmiany zachowań uczestników procesów dystrybucji oraz specyfikę procesów komunikacji pomiędzy uczestnikami łańcuchów dostaw produktów mleczarskich.

Celem podjętych w pracy rozważań jest próba syntezy ocen i poglądów na temat uwarunkowań procesów zarządzania logistycznego w sektorze mleczarskim w Polsce, w kontekście procesów komunikacji rynkowej. Rozważania wynikają z prowadzonych od lat własnych badań empirycznych oraz doświadczeń w zakresie wdrażania tych procesów, na tle ocen zawartych w literaturze przedmiotu. Praca ma charakter studium teoretycznego i jest próbą wskazania ogólnych zaleceń w tym zakresie, co stanowić może podstawę prowadzenia badań tych procesów oraz działań aplikacyjnych w przedsiębiorstwach sektora mleczarskiego w Polsce.

¹ Doktor, Collegium Mazovia- Innowacyjna Szkoła Wyższa w Siedlcach, Katedra Ekonomii i Zarządzania

Charakterystyka rynku i sektora mleczarskiego z punktu widzenia logistyki

Podstawowym wyróżnikiem rynku produktów mleczarskich, w dominującej części nietrwałych, jest konieczność zachowania łańcucha chłodniczego i sprawnego transportu oraz wykorzystanie zasad logistyki dla zachowania niezmięnionej jakości tych wrażliwych towarów. W warunkach polskich rozwój nowych, atrakcyjnych segmentów rynku mleczarskiego ograniczany jest jednak przez niedostateczny rozwój infrastruktury transportowej i systemów logistycznych. Duża część dostawców produktów mleczarskich do sfery handlu nadal preferuje własne rozwiązania logistyczne i przestarzały transport, ponosząc nadmierne koszty i dodatkowo tworząc zagrożenia dla bezpieczeństwa i jakości. Istotne ograniczenia występują też po stronie dużej części odbiorców – tradycyjnych sklepów i obiektów handlowych, które w dominującej części posiadają niewielkie powierzchnie magazynowe, często bez odpowiednich warunków przechowywania. W konsekwencji oznacza to konieczność organizacji transportu dla dużej ilości partii i ładunków, trudności w koordynacji przewozów oraz wzrost kosztów. Poziom usług lokalnych przewoźników zaopatrujących rozproszonych małych odbiorców nie zawsze spełnia standardy przewozu w kontrolowanej temperaturze, standardy nowoczesnego rynku mleczarskiego.

Warunki tego specyficznego i rozproszonego rynku oraz wrażliwość nietrwałych produktów mleczarskich, decydują o podstawowym znaczeniu logistyki w całym łańcuchu mleczarskim oraz o potrzebie stosowania zasad zarządzania logistycznego w procesach gospodarowania. Procesy logistyczne realizowane w sferze dystrybucji i obrotu towarowego produktami mleczarskimi wymagają stworzenia łańcuchów transportowo-magazynowych, dzięki czemu następuje usprawnienie transportu, przeładunku, przechowywania towarów z jednoczesnym zaspokojeniem sprawnej i odpowiedniej do potrzeb obsługi odbiorców.

Charakterystyczną cechą organizacji systemów logistycznych w sektorze mleczarskim jest ich wielostopniowość i wzajemne przenikanie procesów przemieszczania i procesów magazynowania surowców oraz produktów mleczarskich. Specyfika logistyki nietrwałych z reguły produktów mleczarskich, wynika też z niewielkich partii wyrobów o dużej podatności na zepsucie, wymagających specyficznych warunków transportu i magazynowania oraz zasad zachowania terminowości dostaw produktów. Dlatego, aby skutecznie rozwiązać problemy racjonalizacji czasowo-przestrzennego przemieszczania i oferowania produktów mleczarskich, należy dążyć do budowy systemów logistycznych dla odrębnych kategorii tych produktów.

Komunikacja rynkowa – podstawy i uwarunkowania dla procesów zarządzania

Podstawowym zadaniem komunikowania się przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw, a szczególnie w łańcuchu żywnościowym jest przekazywanie informacji logistycznej oraz informacji zwrotnej

o warunkach kolejnych ogniw tego łańcucha, takich jak ceny, parametry i warunki magazynowania, charakterystyka infrastruktury logistycznej, potencjalne narażenia towarów itp. Zarządzanie procesami logistycznymi w łańcuchu dostaw żywności wymaga, by był on przejrzysty, co oznacza, że każde z ogniw uczestniczących w przepływie musi mieć dostęp do pełnej informacji logistycznej [3]. W tych warunkach niezbędny jest dobór odpowiednich technologii wspomagających zarządzania łańcuchem dostaw dla usprawnienia procesu zarządzania[1]. Z drugiej strony komunikacja rynkowa to także odpowiednio, ukształtowany do potrzeb konsumentów, uczestników i warunków rynku, komunikat perswazyjny o cechach i atrybutach oferowanych produktów (usług) oraz korzyściach przedstawianej oferty asortymentowej, a tym samym wywieranie w ten sposób wpływu na obecnych i potencjalnych odbiorców tych produktów-pośredników, klientów, nabywców.

Skuteczna komunikacja rynkowa wymaga zarządzania w obu obszarach i powinna prowadzić do osiągnięcia celu strategicznego, jakim dla przedsiębiorstwa jest zwykle zdobycie silnej i trwałej pozycji rynkowej oraz zapewnienie pokrycia kosztów tych operacji oraz uzyskanie racjonalnego zysku [22]. System komunikacji rynkowej przedsiębiorstwa ukierunkowany na trwałe relacje z uczestnikami rynku wymaga przyjęcia zasady partnerstwa jako podstawy budowy tych relacji i uzyskiwania korzyści długookresowych [13]. W tej sytuacji istotnego znaczenia w procesach zarządzania działaniami w zakresie komunikacji rynkowej przedsiębiorstwa, nabiera integracja decyzji (oraz instrumentów) marketingowych, z działaniami z obszaru logistyki. Ścisłe powiązanie procesów logistycznych z działaniami marketingowymi czołowych firm sektora mleczarskiego, oznacza potrzebę przejścia od fazy logistyki do fazy marketingu logistycznego, gdzie następuje łączenie potrzeb marketingu i zdobywanych tą drogą informacji, z potrzebami kształtowania efektywności i sprawności całego łańcucha logistycznego[21]. Dotyczy to także ważnych z punktu widzenia sprawności zarządzania, powiązań z podmiotami (najczęściej zewnętrznymi), które świadczą usługi w zakresie komunikacji rynkowej i kształtowania produktów.

Tak rozumiana kompleksowa komunikacja rynkowa polega na integracji uczestników tych procesów komunikacji wokół jednoznacznego spójnego przekazu (komunikatu), w trakcie oferowania korzyści nabywcom (klientom) [7], co wymaga sprawnego zarządzania i tworzenia mechanizmów powiązań strategicznych w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu rynkowym. Tylko zintegrowane podejście do procesów komunikacji rynkowej (w jej warstwie funkcjonalnej i kreatywnej) oraz procesów zarządzania logistycznego, zapewnić może sukces rynkowy przedsiębiorstwa mleczarskiego oraz dać szansę osiągnięcia założonych celów strategicznych w perspektywie długookresowej. Wymaga to jednak wykorzystania zasad partnerstwa i pobudzenia aktywności wszystkich uczestników procesów logistycznych i działań marketingowych, co jest obszarem zarządzania logistycznego. Komunikacja przedsiębiorstw na rynku mleczarskim z nabywcami produktów oraz uczestnikami łańcucha dostaw wymaga obecnie tworzenia i ciągłego pobudzania interakcji pomiędzy wszystkimi uczestnikami tych procesów w sposób ciągły, w warunkach rynku dynamicznie kreującego nowe potrzeby dla jego uczestników.

Zarządzanie logistyczne a procesy dystrybucji – ujęcie strategiczne i operacyjne

W warunkach niekwestionowanej globalizacji rynku, dominującą tendencją jest obecnie wzrost zainteresowania przedsiębiorstw zasadami i praktyką zarządzania logistycznego, ukierunkowanego na lepsze i bardziej elastyczne dostosowanie oferty tych przedsiębiorstw do wymagań rynku i potrzeb klientów. Zarządzanie logistyczne w szerokim rozumieniu tego pojęcia, stanowi zintegrowany proces (oraz system) planowania, kształtowania i kontroli operacji fizycznego przepływu towarów oraz ich informacyjnych uwarunkowań, w którym poprzez motywowanie wykonawców i skoordynowanie działań dąży się do uzyskania założonego celu, tj. możliwie najkorzystniejszych relacji między poziomem świadczonych usług (poziomem obsługi odbiorców), a poziomem i strukturą związanych z tym kosztów [5]. Za efekt tych procesów należy uznać przede wszystkim zaspokajanie potrzeb klientów i uczestników procesów logistycznych, co powinno przełożyć się na ich lojalność oraz zwiększenie konkurencyjności, sprawności operacyjnej i strategicznej przedsiębiorstwa. Jako cel zarządzania logistycznego uznaje się też realizację zasady 7W (7R), a obecnie także stworzenie systemu efektywnego przepływu informacji, umożliwiającego poprzez sprawne procesy komunikacji rynkowej, adekwatne zaspokojenie tych potrzeb [17].

W procesach komunikacji przedsiębiorstw sektora mleczarskiego z rynkiem coraz większego znaczenia nabiera funkcja zarządzania procesami dystrybucji i sprzedaży, z uwagi na charakterystykę towaroznawczą oferowanych produktów mleczarskich [15]. Wynika to z dążenia do intensyfikacji wykorzystania kanałów dystrybucji oraz zwiększania intensywności oddziaływania przedsiębiorstwa na potencjalnego klienta. Obok równoległe występujących intensywnych procesów związanych z obsługą logistyczną partnerów w łańcuchu dostaw, przyczynia się do usprawnienia procesów logistycznych i aktów sprzedaży [10]. Z punktu widzenia procesu komunikacji rynkowej i zarządzania logistycznego, dystrybucja produktów mleczarskich jest procesem obsługi rynku mleczarskiego, obejmującym wszelkie decyzje i czynności związane z zapewnieniem sprawności zarządzania oraz komunikacji dostawców z finalnymi nabywcami – konsumentami tych produktów.

Tradycyjny proces dystrybucji mleczarskiej realizowany przez producentów (w kolejnym etapie w oparciu o zewnętrzne usługi logistyczne), zastępowany jest obecnie poprzez klientowskie ujęcie dostępności produktów i wygody zakupów (*convenience* w formule 4C marketingu) dla klienta łańcucha dostaw [19]. Podstawą kształtowania tak rozumianej nowej formuły dystrybucji, która może być traktowana łącznie jako element procesu komunikacji z rynkiem i procesu zarządzania, stanowi określenie pożądanego przez klientów sposobu dotarcia i oferowania towarów na rynku. W procesie decyzyjnym, dotyczącym formy komunikacji z rynkiem podkreślić należy znaczenie nowych form organizacji sprzedaży promocji w miejscu sprzedaży [14]. Wraz ze zwiększeniem dostępności i wygody produktów mleczarskich oraz rozwojem różnorodnych form technik sprzedaży, w tym organizacji sprzedaży w formie samoobsługowej, rośnie znaczenie dystrybucji w procesie komunikacji rynkowej. Wiąże się to także z potrzebą zarządzania

procesami logistycznymi w łańcuchach dostaw. Można wskazać na firmy mleczarskie (np. OSM Piątница), które przyjęły strategię logistyczną prawie wyłącznie na takiej formule komunikacji rynkowej i zarządzania dostawami, a dzięki temu skutecznie utrzymują trwałą pozycję rynkową, bez ponoszenia wyższych kosztów innych instrumentów komunikacji rynkowej.

Strategia dystrybucji w sektorze mleczarskim jest silnie skorelowana ze strategią konkurencji i przyjętymi strategiami pozostałych elementów mieszanki marketingowej [17]. Jest to najtrudniejszy i najbardziej kosztowny element marketingu-mix, stanowiący też najważniejszy zasób zewnętrzny przedsiębiorstwa. Kluczowe miejsce dystrybucji w zarządzaniu logistycznym w przedsiębiorstwach sektora mleczarskiego, wynika z faktu, że najważniejszą decyzją strategiczną w zakresie zarządzania w tym sektorze (z uwagi na nietrwałość surowców i produktów) stanowi właściwy wybór transakcyjnego i fizycznego kanału dystrybucji. Przyjęcie odpowiedniej strategii tych firm, dotyczących realizacji procesów dostaw (a pośrednio także komunikacji z partnerami w łańcuchu dostaw) oznaczają: wybór typu kanałów dystrybucji, wybór strategii z uwagi na stopień intensywności dystrybucji oraz decyzje strategiczne odnośnie logistyki [16].

Klasyczne strategie dystrybucji na rynku mleczarskim ograniczają się do działania w polu malejących przychodów, gdyż system logistyczny wielu przedsiębiorstw mleczarskich wykazuje niski poziom integracji (wewnętrznej i zewnętrznej) [2]. Charakterystycznym zjawiskiem dla tworzenia strategii dystrybucji jest też podwójne postrzeganie kanałów dystrybucji. Z jednej strony kanały dystrybucji traktowane są jako kanały transakcyjne wykorzystujące klasyczne strategie komunikacji rynkowej (rozumianej kompleksowo), z drugiej zaś strony są to kanały procesów fizycznego przemieszczania w powiązaniu ze strategiami logistyki-mix. Podstawowe decyzje strategiczne w kanałach dystrybucji zawierają się pomiędzy kosztami dystrybucji fizycznej, a poziomem obsługi klienta. Istota klasycznych strategii wynika z faktu, że kluczowy cel strategiczny (optymalna relacja koszty - obsługa) osiągnąć można na różne sposoby [5].

Zarządzanie i marketing logistyczny w przedsiębiorstwach sektora mleczarskiego

Kolejne etapy w praktyce zarządzania logistycznego w kanałach dystrybucji produktów mleczarskich stanowią zwykle: odbiór towarów przez pośredników, własna logistyka dystrybucji, własna logistyka firm, outsourcing logistyczny, własna sieć dystrybucyjna, partnerstwo w łańcuchach dostaw, różnicowanie dystrybucji, jak również działania przedsiębiorstwa dla potrzeb kształtowania procesów zarządzania łańcuchami dostaw. Łącznie obejmuje to działania (i obszar aktywności) najpierw działu marketingu, a w kolejnym kroku działu logistyki i procesów zarządzania logistycznego. Strategie logistyczne mieszczą się w obszarze działania trzech podstawowych komponentów podejmowania decyzji w procesach zarządzania (tj. produkt -rynek- proces), w obrębie, których można wyróżnić wiele instrumentów i koncepcji marketingowych, przenikających sferę logistyki i wspomagających także generowanie podstawowych strategii marketingowych [16,17].

Można mówić w tej sytuacji o marketingu logistycznym, którego celem jest wykorzystanie zasad logistyki dla podniesienia sprawności procesów marketingowych, relacji z rynkiem, kształtowania postaw klientów i odbiorców działań marketingowych, a przede wszystkim podniesienia sprawności obsługi klienta [12]. Właśnie ten aspekt poprawy skuteczności działań logistycznych i marketingowych w odniesieniu do obsługi klienta, stanowić może kluczowy obszar integracji tych dwóch koncepcji rozumienia i wykorzystania logistyki oraz komunikacji rynkowej w procesach zarządzania łańcuchem dostaw (kanałów dystrybucji) produktów mleczarskich. Wykorzystanie integracji działów marketingu i logistyki, a w kolejnym etapie połączenie ich funkcji oraz uwzględnienie w tych działaniach priorytetu dla komunikacji rynkowej, umożliwia osiągnięcie wartości dodatkowej i efektu synergii [4]. Efekty te są wynikiem wspólnego planowania, oceny strategicznej roli poszczególnych instrumentów komunikacji rynkowej i zarządzania logistycznego oraz kreowanie jasnego i spójnego komunikatu. Można też mówić o znacznym wpływie takiej formuły zarządzania logistyczno-marketingowego na efektywność obsługi klientów w łańcuchu marketingowym [8], a także na zachowania zakupowe nabywców [9].

Podsumowanie

W dążeniu do zabezpieczenia interesów przedsiębiorstw na rynku, w coraz większym stopniu tworzone są długotrwałe, partnerskie powiązań z kontrahentami, a często, także z konkurentami [6]. Na nowoczesnym rynku mleczarskim o nabywcę coraz częściej konkurują nie poszczególne przedsiębiorstwa, lecz całe ich skomplikowane sieci i zintegrowane z nimi łańcuchy dostaw [17]. Kooperacja uczestników kanałów dystrybucji produktów mleczarskich coraz częściej opiera się na współdziałaniu operacyjnym według nowoczesnych zasad zarządzania logistycznego. Przykładem mogą być zintegrowane łańcuchy dostaw, gdzie poprzez współdziałanie i koordynację działań uczestników kanału dystrybucji, zyskuje się niższy poziom kosztów logistycznych. Dalej idącym rozwiązaniem koncepcji zarządzania logistycznego, którego przydatność potwierdzono w warunkach kanałów dystrybucji produktów mleczarskich, jest Efektywna Obsługa Klienta [11]. W tej nowej ciągłej w polskich warunkach rynku mleczarskiego koncepcji zarządzania, duże znaczenie mają procesy oraz instrumenty komunikacji rynkowej. Wykorzystania zasad logistyki oraz komunikacji rynkowej w procesach zarządzania łańcuchem dostaw (kanałów dystrybucji) produktów mleczarskich jest tu szczególnie widoczne, a dodatkowo nie jest możliwe oddzielenie tych dwóch podejść. Koncepcja logistyki marketingowej (lub marketingu logistycznego) w koncepcji ECR koncentruje się na trzech zasadniczych elementach: szybkim reagowaniu na potrzeby klientów, niezawodności obsługi klientów, utrzymaniu właściwych relacji z klientami [13]. Łączne postrzeganie funkcji tworzenia popytu (marketing) i funkcji jego zaspokajania (logistyka) ułatwia tworzenie efektywnych i skutecznych łańcuchów dostaw zorientowanych rynkowo oraz zarządzanie tymi procesami.

Kluczowym zasobem, decydującym o kreatywności i funkcjonowaniu firm mleczarskich na konkurencyjnym rynku jest niewątpliwie wiedza i kompetencje logistyczne oraz skuteczna komunikacja rynkowa [17]. Stanowią one ważne niematerialne zasoby firmy związane z ludzkim działaniem, zdobytym doświadczeniem. Gromadzenie i efektywne wykorzystanie tego nadal rzadkiego zasobu wiedzy, może stanowić podstawą przewagi konkurencyjnej tych firm. W tej sytuacji obszar ten staje się istotnym przedmiotem zainteresowania teorii zarządzania. Zarządzanie wiedzą logistyczną stanowi proces identyfikowania, zdobywania oraz wykorzystywania wiedzy z zakresu logistyki, mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej firmy, który wspierany jest przez cztery czynniki: przywództwo w łańcuchu dostaw, logistyczną kulturę organizacyjną, technologię logistyki i system informacji rynkowych.

Na nowoczesnym rynku mleczarskim o nabywcę coraz częściej konkurują nie poszczególne przedsiębiorstwa, lecz skomplikowane sieci handlowe i zintegrowane z nimi łańcuchy dostaw. Niezbędne będzie w tym przypadku wdrażanie zasad zarządzania logistycznego oraz współdziałanie uczestników kanałów dystrybucji produktów mleczarskich. Chodzi nie tylko o współdziałanie operacyjne według nowoczesnych reguł logistycznych, ale też w zakresie integracji procesów komunikacji rynkowej wokół wspólnych celów marketingowych oraz spójnego komunikatu o korzyściach oferowanych wspólnie produktów. Modelem docelowym zarządzania łańcuchem dostaw i komunikacją rynkową produktów mleczarskich, zalecanym z uwagi na warunki rynku mleczarskiego oraz cechy tych produktów może być Efektywna Obsługa Klienta (ECR), bazująca na zasadach partnerstwa [13], wspólnego zarządzania kategorią produktów oraz wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych w procesach dystrybucji (organizacji dostaw i sprzedaży tych produktów), a w efekcie kompleksowej komunikacji rynkowej o cechach działań interaktywnych.

Streszczenie

Z perspektywy procesów zarządzania logistycznego istotne jest poznanie zasad zarządzania i komunikacji rynkowej w kanałach dystrybucji produktów mleczarskich, na tle specyfiki tych procesów pomiędzy uczestnikami łańcuchów dostaw tych produktów. Praca ma charakter studium teoretycznego i stanowi próbę syntezy problemu uwarunkowań procesów zarządzania logistycznego w kontekście potrzeb procesów komunikacji rynkowej. Opiera się na wynikach prowadzonych od lat badań empirycznych oraz doświadczeń w zakresie wdrażania tych procesów, na tle studiów literatury przedmiotu. Wskazano na ECR jako koncepcję łączącą potrzeby skutecznej komunikacji i efektywnego zarządzania logistycznego

Determinants of logistics management, and market communication process in the dairy market

Abstract

From the perspective of logistics management processes, it is important to know the principles of management and market communication in the distribution channels of dairy products, on the background characteristics of these processes between the participants in the supply chains of these products. Work is

a desk study and an attempt of synthesis conditions of the problem of logistics management processes in the context of the needs of the market communications processes. It is based on the findings of years of empirical research and experience in the implementation of these processes, the background studies literature. Indicated the ECR as a concept linking the need for effective market communication and efficient logistics management

Literatura

- [1]. Barcik R., Kubański M.; *Technologie wspomagające zarządzanie łańcuchem dostaw*. Logistyka 2010, nr 6
- [2]. Baruk A.I, *Dynamiczne kształtowanie strategii marketingowej firmy*. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002
- [3]. Bendkowski J., M. Kramarz M., *Logistyka stosowana metody, techniki, analizy*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.
- [4]. Blaik P.(red). *Systemy i procesy zarządzania logistyczno-marketingowego. Aspekt efektywnościowy*. Wyd. Uniwersytet Opolski, Opole 2007
- [5]. Coyle J.,J, Bardi E.J., Langley Jr C.J.; *Zarządzanie logistyczne*. PWE Warszawa 2007
- [6]. Fonfara K. ; *Marketing partnerski w działalności przedsiębiorstw na rynku*. Marketing i rynek 2000, nr 5, s.23
- [7]. Górska- Warsewicz H., Krajewski K, Świątkowska M., *Koncepcja zintegrowanej komunikacji rynkowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2008, nr 510, Ekonomiczne Problemy Usług nr 25, s. 49-57
- [8]. Kapusta F., *Marketingowo-logistyczna obsługa klienta produktów mlecznych*. Przegląd Mleczarski 2011, nr 3, s. 38-41
- [9]. Karasiewicz G., *W kierunku zintegrowanej komunikacji marketingowej*, [w:] *Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu*, Materiały konferencyjne Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2001
- [10]. Kempy D, ; *Logistyczna obsługa klienta*. PWE Warszawa 2001
- [11]. Krajewski K.; *Zarządzanie w łańcuchu dostaw w strategii partnerstwa ECR*. Przegląd Mleczarski 2007, 7, s.26-28
- [12]. Krajewski K., *Marketing logistyczny czy logistyka marketingowa*. Przegląd Mleczarski 2007, nr 8, s.50-51
- [13]. Krajewski K., *Partnerstwo jako podstawowa strategia sukcesu w kanałach dystrybucji produktów żywnościowych*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Nr 2/1, 2009, Sopot 2009, s.286-293
- [14]. Krajewski K., *Zachowania nabywców produktów mleczarskich , a procesy komunikacji rynkowej w przestrzeni handlowej*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2011, nr 208, s. 425

- [15]. Krajewski K, Morkis G.; *Jakość produktów żywnościowych a powiązania przedsiębiorstw przemysłu spożywczego z rynkiem i transportem*, Żywność (Nauka, Technologia, Jakość), 1999, 4(21), s.23-38
- [16]. Krajewski K., *Strategie dystrybucji i logistycznej obsługi klientów w łańcuchu dostaw*. W: M. Świątkowska M. , H. Górski – Warszewicz , K. Krajewski, *Zarządzanie komunikacją rynkową przedsiębiorstw – organizacja, strategie, uwarunkowania*. Wyd. SGGW, Warszawa 2010, s. 143
- [17]. Krajewski K., *Strategie rynkowe przedsiębiorstw w sektorze mleczarskim- tendencje rozwoju*. Przegląd Mleczarski, 2011, nr 3, s.35-37
- [18]. Krawczyk S.: *Zarządzanie procesami logistycznymi*. PWE Warszawa 2001, s.41
- [19]. Lauterborn R., *New Marketing Litany*, "Advertising Age" 1990 nr 10, s. 26
- [20]. Szymanowski W., *Zarządzanie łańcuchem dostaw żywności w Polsce. Kierunki zmian*. Difin Warszawa 2008
- [21]. Świątkowska M, Górski – Warszewicz H., Krajewski K, *Zarządzanie komunikacją rynkową przedsiębiorstw – organizacja, strategie, uwarunkowania*. Wyd. SGGW, Warszawa 2010,
- [22]. Varey R.J , *Marketing Communication. Principles and practice.*, Routledge London 2002 s.125