

MARKETING, LOGISTIKA I MENADŽMENT LANCA SNABDEVANJA¹¹³

MARKETING, LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

dr Vesna Milanović, redovni profesor¹¹⁴
dr Andrea Bučalina Matić, docent¹¹⁵
Nikolina Vrcelj, asistent¹¹⁶

Sadržaj: *Marketing ne može da postoji bez logistike. Logistika ne može da postoji bez marketinga. Upravljanje logističkim aktivnostima u funkciji zadovoljenja potrošača je postalo jedno od najatraktivnijih područja marketinga. Marketing menadžeri tragaju za konkurentnim oružjem u razvoju sopstvenog logističkog sistema kako bi diferencirali svoju ponudu u odnosu na konkurente. U ovom radu autori su pokazali povezanost marketinga, logistike i menadžmenta lanca snabdevanja. Cilj ovog rada je da ukaže na značaj tržišno (marketinški) vođene strategije lanca snabdevanja gde se vrednost potrošaču isporučuje na najefikasniji način.*

Ključne reči: *marketing, logistika, menadžment lanca snabdevanja*

Abstract: *Marketing can not exist without logistics. Logistics can not exist without marketing. The management of logistics activities in the function of satisfying the consumer needs has become one of the most attractive areas of the marketing. Marketing managers seek for competitive weapon in the development of own logistic system in order to differentiate their offers in comparison to competitors. In this paper authors showed connection between marketing, logistics and supply chain management. The purpose of this paper is to highlight the importance of a market-driven supply chain strategy where customer value is delivered in the most efficient way.*

Key words: *marketing, logistics, supply chain management*

1. UVOD

Jedan od instrumenata marketing miksa je distribucija koja podrazumeva kanale distribucije i aktivnosti koje se sprovode duž kanala, nazvane jezikom marketinga aktivnostima marketing logistike. Saglasno navedenom, strateški problemi distribucije se nalaze, kako u sferi logistike, tako i u sferi marketinga. Nedovoljnoj koordinaciji u ovoj

¹¹³ Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekti: III 45003, III 44006, III47004).

¹¹⁴ Fakultet za međunarodnu ekonomiju Beograd, Univerzitet Džon Nezbit, Bulevar umetnosti 2⁹, Novi Beograd

¹¹⁵ Fakultet za poslovne studije Beograd, Univerzitet Džon Nezbit, Goce Delčeva 8, Novi Beograd

¹¹⁶ Fakultet za poslovne studije Beograd, Univerzitet Džon Nezbit, Goce Delčeva 8, Novi Beograd

oblasti doprinose logističke i marketinške aktivnosti koje se odvijaju u zasebnim istoimenim funkcijama (sektorima). Početak prevazilaženja navedenog problema zahteva prihvatanje činjenice da bez efikasne logistike nema efikasne marketinške strategije i obrnuto. U tom smislu povezivanje i koordinisano delovanje marketinga i logistike postaje imperativ ostvarivanja konkurentne prednosti organizacije. Sledeći korak je njihovo povezano egzistiranje u lancu snabdevanja koje predstavlja imperativ održavanja dostignute diferentne konkurentne prednosti. U vezi s tim, u ovom radu su predstavljeni odnos marketinga i logistike koji podrazumeva njihovu interakciju u širem konceptu menadžmenta lancem snabdevanja.

2. MARKETING, MARKETING LOGISTIKA I LOGISTIKA

Marketing predstavlja poslovnu funkciju koja podrazumeva tržišno usmeravanje i koordinaciju aktivnosti čija je svrha kreiranje, komuniciranje i isporuka vrednosti potrošačima, kao i razvoj odnosa sa potrošačima na način da se postigne zadovoljstvo potrošača i svih drugih aktera u okruženju čime i ostvare drugi, planom postavljeni, ciljevi. Sastavni deo marketinga, određena kao podinstrument kanala distribucije je i logistika, nazvana marketing logistika, koja se u literaturi posebno tretira kao važan instrument trgovinskog marketinga. U tom smislu je razvoj marketinga i marketing logistike tekao paralelno.

Marketing logistika uključuje planiranje, isporuku i kontrolu protoka gotovih proizvoda, marketinških materijala i informacija od proizvođača do potrošača, kao neophodnih da bi se zadovoljili zahtevi potrošača. Ona igra značajnu ulogu u održavanju konkurentne prednosti organizacije tako što sopstvenom efikasnošću doprinosi rastu efikasnosti aktivnosti koje se sprovode u području preostala tri instrumenta marketinga (proizvoda, cene, integrisanih marketing komunikacija).

Savremenije shvatanje marketing logistike kao koncepta je da ona podrazumeva umetnost upravljanja tokovima sirovina i gotovih proizvoda, odnosno efikasnog upravljanja gotovim proizvodima od skladišta gotovih proizvoda do potrošača, kao i umetnost upravljanja kretanjem sirovina od izvora snabdevanja do proizvodne hale-linije. Sve aktivnosti koje se sprovode unutar marketing logistike, počevši od transporta, skladištenja, upravljanja zalihama, informacijama su ključne u menadžmentu logistike, jer njihovi pojedinačni troškovi u zbiru čine logističke troškove, s jedne strane, dok s druge, kvalitetom svoje usluge doprinose kvalitetu logističke usluge potrošačima. Prema Savetu za logistički menadžment, logistika se definiše kao “proces planiranja, implementacije i kontrole efikasnog i efektivnog protoka i skladištenja robe, usluga i pratećih informacija od samog početka do krajnje potrošnje u cilju potvrđivanja zahteva potrošača” [1]. Iz navedenog se uočava preklapanje posmatranja marketing logistike i logistike, iako se najčešće u praksi tumači da se marketing logistika odnosi na kretanje gotovih proizvoda (izlazna logistika), dok se logistika odnosi i na kretanje sirovina i drugih inputa (ulazna logistika), i na unutrašnje kretanje (unutrašnja logistika). Diskutabilnim se čini da se u savremenim uslovima razgraničavaju aktivnosti marketing logistike i logistike kada govorimo o menadžmentu lancem snabdevanja. U tom smislu je neophodno da se osvrnemo na razvojni aspekt logistike u kontekstu marketinga.

3. KRATAK OSVRT NA RAZVOJNI ASPEKT LOGISTIKE U KONTEKSTU MARKETING PRAKSE

Osvrtom na razvojni aspekt logistike, moguće je utvrditi da se sa razvojem marketing funkcije i, u okviru nje, razvojem aktivnosti marketing logistike, paralelno razvijala i logistika kao posebna funkcija u organizaciji (funkcija izvan marketing funkcije).

U začetku svog razvoja (tokom 50-ih godina 20. veka) pod logistikom su se podrazumevale aktivnosti fizičke distribucije. I pod marketing logistikom su se podrazumevale aktivnosti fizičke distribucije i to gotovih proizvoda od njihovog izlaska iz procesa proizvodnje do njihove isporuke krajnjem potrošaču [2], [3]. Bliskost između logistike i marketinga se može objasniti upravo kroz poreklo logistike koje se pronalazi u fizičkoj distribuciji [4]. Međutim, ova podvojenost aktivnosti distribucije koje su se jednim delom obavljale unutar marketing funkcije, a drugim delom unutar logističke funkcije (nazvanom fizička distribucija u to vreme) je bila jedan od uzroka neefikasnosti logistike tokom 60-ih godina XX veka [5].

Deceniju - dve kasnije, u teoriji marketinga, logistika se posmatrala kroz isporuku, snabdevanje, unutrašnje kretanje i usluge potrošačima i smatrala se delom marketing funkcije. Međutim, praksa je pokazala da su se aktivnosti snabdevanja i usluga korisniku organizacijski obavljale u okviru logističke, a ne marketing funkcije. Praktično došlo je do autonomije ove dve funkcije što je vodilo smanjenju komunikacije, saradnje i u krajnjem sukobu interesa ove dve funkcije.

Tokom 90-ih godina XX veka se otvorilo pitanje unutrašnje perspektive logističke i marketing funkcije. Pojedini autori su se bavili time kako povećati inter-funkcionalnu koordinaciju i saradnju [6], drugi su išli i dalje od toga naglašavajući potrebu za jačanjem kros-funkcionalne saradnje [7], ili čak među-resorne integracije [8], [9]. Ovim se težilo stvaranju interfejsa između marketinga i logistike (ali i ostalih funkcija u organizaciji) koji predstavlja ključ isporuke vrednosti potrošačima i dostizanja njihove satisfakcije.

U poslednjoj deceniji XX veka, logistika se posmatra kao integrisana logistika (ulazna, unutrašnja, izlazna). Kao takva, podrazumeva i aktivnosti previđanja potreba i želja potrošača, obezbeđenja resursa za zadovoljenje tih potreba i želja, optimizacije ponude, kreiranja mreže radi blagovremenog ispunjenja potreba i želja potrošača [10]. Upravljanje logistikom se definiše kao proces planiranja, implementacije i kontrole efikasnog protoka i skladištenja robe, usluga i pratećih informacija od samog početka do tačke potrošnje [11], što se podrazumeva i pod savremenom marketing logistikom.

Sinergetsko dejstvo kvalitetnog upravljanja marketingom i logistikom može dovesti do efikasnog lanca snabdevanja organizacije, i što je još važnije većeg zadovoljstva potrošača uslugom koja je isporučena bolje od konkurencije. Potvrda prethodno navedenog se pronalazi u činjenici da iako je brend snažno pozicioniran u mislima potrošača (putem marketing aktivnosti), ukoliko nije u skladištu ili na prodajnom mestu (što je zadatak logistike) postoji rizik da potrošači izaberu drugi brend. Ovo ukazuje da je logistika u velikoj meri važna za ukupan nastup na tržištu. Zbog toga je zaslužan kvalitativni lanac snabdevanja. Svaki član lanca dodaje nešto više vrednosti proizvoda ili usluge i doprinosi zadovoljstvu potrošača. [12]. Upravo, posle 1990. godine, integracijom sistema dobavljača, proizvođača i posrednika razvija se koncept lanca snabdevanja, koji je uslovio razvoj menadžmenta lancem snabdevanja [10].

4. POVEZIVANJE MARKETINGA I LOGISTIKE U MENADŽMENTU LANCA SNABDEVANJA

Menadžmentom lanca snabdevanja se povezuju pojedinačne poslovne funkcije (marketing i proizvodnja sa distribucijom, odnosno logistikom) u cilju stvaranja novih izvora konkurentske prednosti, povećanja satisfakcije potrošača kojeg ne bi bilo kada bi se zasnivalo samo na efikasnom kretanju i skladištenju [13]. Povezivanje marketinga i logistike u menadžment lanca snabdevanja omogućava korišćenje njihovog sinergetskog efekta. Menadžment lancem snabdevanja je kao koncept u literaturi prepoznat kao potencijal za povezivanje logistike i marketinga [14]. Smatra se da je najveći uticaj na razvoj menadžmenta lancem snabdevanja imalo povezivanje marketinga i logistike, kao i ovih međusobno povezanih i koordinisanih funkcija sa funkcijom proizvodnje u smislu njihovog zajedničkog koordinisanog delovanja, a ne organizacijskog utapanja.

Uspešna realizacija tokova od dobavljača do potrošača uključuje isporuku vrednosti i zadovoljstvo potrošača, što se može postići kroz tradicionalne poslovne funkcije (marketing, prodaju, istraživanje i razvoj, predviđanje, proizvodnju, nabavku, logistiku, informacione tehnologije, finansije, i usluge potrošačima - korisnički servis) [15]. Međutim, pojedini autori smatraju da tek povezivanje marketinga i logistike u menadžment lancem snabdevanja obezbeđuje sveobuhvatnu kontrolu toka proizvoda i usluga kroz kanale distribucije [12]. Menadžment lancem snabdevanja na taj način koristi marketinške strategije u kontekstu lanca snabdevanja radi stvaranja superiorne vrednosti potrošačima [16].

Empirijske studije su potvrdile niz koristi od povezivanja ove dve funkcije [7], [17]. Međutim, kao predmet akademskih istraživanja, interfejs između marketinga i menadžmenta lancem snabdevanja je veoma složen. Utvrđeni su različiti pogledi koji ilustruju ovu kompleksnost. Identifikovane su tri ključne perspektive: inter-funkcionalna perspektiva, perspektiva procesa integracije i perspektiva integrisanja poslovnih koncepata (Tabela 1).

Inter-funkcionalna koordinacija ima pozitivan uticaj na performanse usluge potrošačima, što je uostalom i krajnji cilj marketinga. Povezivanje marketinga i lanca snabdevanja dovodi do stvaranja vrednosti za potrošače, što podrazumeva širi spektar interfejsa između marketinga i menadžmenta lancem snabdevanja od onog koji sadrži inter-funkcionalna perspektiva (odnos između funkcija). Reč je o procesu integracije koji je iznad inter-funkcionalne perspektive [18].

Koncept brzog odgovora je bio jedan od prvih koncepata koji naglašava dvosmerne povratne informacije i protok informacija između karika produženog lanca snabdevanja. Agilnost kao poslovni koncept podrazumeva fleksibilnost u lancu snabdevanja koja omogućava sposobnost iskorišćavanja profitabilnih prilika u nestabilnom okruženju od bilo koje ili svih karika. Brza reakcija na promene u tražnji povećava sposobnost organizacije da iskoristi rast mogućnosti potrošača. Koncept menadžmenta lancem tražnje podrazumeva protezanje lanca snabdevanja na tržište – tražnju, što omogućava da se razumeju trenutna i buduća očekivanja potrošača i da se razviju raspoloživi alternativni odgovori za njihovo ispunjenje (videti Tabelu 1). Marketing logistika polazeći od predviđanja prodaje, planiranja distribucije, proizvodnje i nivoa zaliha, počiva na istraživanju lanca tražnje [19].

Usvajanje orijentacije prema potrošaču u okviru lanca snabdevanja doprinosi kreiranju lanca snabdevanja kojim se upravlja od potrošača unazad ka drugim karikama lanca, umesto iz organizacije ka spolja [18]. Navedeno je osnova marketing koncepta koji kreće od tržišta –

tražnje – potrošača ka organizaciji a ne od organizacije ka tržištu, što ukazuje na marketinški orijentisan i vođen lanac snabdevanja, time i lanac tražnje.

Perspektiva/fokus	Ključni doprinosi
Inter-funkcionalna integracija/ Integracija marketinga i logistike	<ul style="list-style-type: none"> - Murphy, P., Poist, R. (1996), „Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional coordination“, <i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>, 28(8), pp. 15-28. - Stank, T., Daugherty, P., Ellinger, A. (1999), „Marketing/logistics integration and firm performance“, <i>The International Journal of Logistics Management</i>, 10(1), pp. 11-24. - Ellinger, A., Keller, S., Hansen, J. (2006), „Bridging the gap between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior“, <i>Journal of Business Logistics</i>, 27(2), pp. 1-27. - Chen, H., Mattioda, D., Daugherty, P. (2007), „Firm-wide integration and firm performance“, <i>The International Journal of Logistics Management</i>, 18(1), pp. 5-21.
Proces integracije/ Integracija marketinga i menadžmenta lancem snabdevanja	<ul style="list-style-type: none"> - Christopher, M., Payne, A. (2002), „Integrating customer relationship management and supply chain management“, in Baker, M. (Ed.), <i>The Marketing Book</i>, 5th ed., Butterworth Heinemann, Oxford. - Srivastava, R., Shervani, T., Fahey, L. (1999), „Marketing, business processes, and shareholder value: an organizational embedded view of marketing activities and the discipline of marketing“, <i>Journal of Marketing</i>, 63, special issue, pp. 168-79. - Cooper, M., Lambert, D., Pagh, J. (1997), „Supply chain management: more than a new name for logistics“, <i>International Journal of Logistics Management</i>, 8(1), pp. 1-14. - Lambert, D., Garcia-Dastugue, S.J. (2006), „Cross-functional business processes for the implementation of service-dominant logic“, in Lusch, R.F., Vargo, S.L. (Eds), <i>The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions</i>, M.E. Sharpe, Armonk, NY, pp. 150-165.
Poslovni koncept/	
Koncept brzog odgovora	<ul style="list-style-type: none"> - Blackburn, J. (1991), „The quick response movement in the apparel industry: a case study in time compressing supply chains“, in Blackburn, J. (Ed.), <i>Time Based Competition</i>, Business One Irwin, Homewood, IL, pp. 246-269.
Agilni menadžment lancem snabdevanja	<ul style="list-style-type: none"> - Naylor, B., Naim, M. Berry, D. (1999), „Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain“, <i>International Journal of Production Economics</i>, 62(1/2), pp. 107-18. - Christopher, M. (2000), „The agile supply chain – competing in volatile markets“, <i>Industrial Marketing Management</i>, 29(1), pp. 37-44. - Yusuf, Y.Y., Gunasekaran, A., Sivayoganathan, K. (2004), „Agile supply chain capabilities: determinants of competitive objectives“, <i>European Journal of Operational Research</i>, 159(2), pp. 379-392.
Menadžment lancem tražnje	<ul style="list-style-type: none"> - Rainbird, M. (2004), „Demand and supply chains: the value catalyst“, <i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>, 34(3/4), pp. 230-251. - Walters, D. (2006), „Effectiveness and efficiency: the role of demand chain management“, <i>International Journal of Logistics Management</i>, 17(1), pp. 75-94. - Juttner, U., Christopher, M., Baker, S. (2007), „Demand chain management-integrating marketing and supply chain management“, <i>Industrial Marketing Management</i>, 36(3), pp. 377-392.

Tabela 1: Perspektiva integracije marketinga i menadžmenta lancem snabdevanja; prilagođeno prema [18:106]

5. ZAKLJUČAK

Poreklo logistike, kao i marketing logistike, se pronalazi u fizičkoj distribuciji, koja je u domenu marketing miksa, pa otuda veza marketing – marketing logistika – logistika. Poslovanje u savremenim uslovima i savremene forme unutrašnje organizacije ne podržavaju odvojeno upravljanje logističkim aktivnostima (unutar marketing funkcije i unutar logističke funkcije), već upravljanje istim u aspektu menadžmenta lancem snabdevanja.

Koncept menadžmenta lancem snabdevanja potiče iz literature o logistici, dok logistika kontinuirano ima veliki značaj u konceptu menadžmenta lancem snabdevanja. U marketing orijentisanom i tržišno vođenom lancu snabdevanja se teži isporuci veće vrednosti potrošačima u odnosu na konkurenciju kroz visok nivo logističke usluge. Da bi se to postiglo nije nužna integracija marketing funkcije u menadžment lancem snabdevanja, već je nužna interakcija marketing strategije i strategije lanca snabdevanja. Literatura prepoznaje tri ključne perspektive u ovom procesu: inter-funkcionalnu perspektivu, perspektivu procesa integracije i perspektivu integrisanja poslovnih koncepata. Zajedničko navedenim perspektivama je da marketing doprinosi stvaranju vrednosti za potrošače duž lanca snabdevanja koji se u savremenim uslovima proteže do tražnje odnosno krajnjih potrošača u smeru krajnji potrošači – karike lanca snabdevanja. Svrha je da se upravlja lancem snabdevanja iz perspektive potrošača.

Saglasno navedenom, efikasne strategije lanca snabdevanja (lanca tražnje) moraju da počivaju na efikasnim marketing strategijama i efikasnim logističkim strategijama koje koordinisanom akcijom doprinose realizaciji zajedničkog cilja – stvaranju i isporuci visoke vrednosti potrošačima putem visokog nivoa usluge čiji nivo određuju potrošači. Ključna uloga u spoznaji stavova potrošača u pogledu vrednosti koju očekuje da im isporuči organizacija pripada marketingu. Otuda neophodno povezivanje marketinga i logistike u lanac snabdevanja idući dalje - u lanac tražnje.

REFERENCES

- [1] Council of logistics management, <https://cscmp.org/>, preuzeto 09. novembra 2015.
- [2] Ammer, D.S. (1968) *Materials Management*, Homewood Ill.
- [3] Sims, Jr.E.R. (1968) *Planning and Managing Materials Flow*, Columbus, Ohio.
- [4] Mentzer, J., Gomes, R., Krapfel, R. (1989) Physical demand distribution service: a fundamental marketing concept?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), pp. 53-62.
- [5] Lynch, R. (1997) *Corporate Strategy*, Pitman Publishing.
- [6] Murphy, P.R., Poist, R.F. (1996) Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(8), pp. 15-28.
- [7] Ellinger, A.E. (2000) Improving Marketing/Logistics cross functional collaboration in the Supply chain, *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 85-96.
- [8] Kahn, K.B., Mentzer, J.T. (1996) Logistics and interdepartmental integration, *International Journal of Physical distribution & Logistics Management*, 26(8), pp. 6-14.
- [9] Mollenkopf, D., Gibson, A., Ozanne, L. (2000) The integration of Marketing and Logistics Functions: an Empirical Examination of New Zealand Firms, *Journal of Business Logistics*, 21(2), pp. 89-112.
- [10] Bloomberg, J.D., LeMay, A., Hann, B.J. (2006) *Logistika*, Mate, Zagreb.

- [11] Lambert, D.M., Stock, J.R., Ellarm, L.M. (1998) *Fundamentals of Logistics Management*, McGraw-Hill Companies, Boston.
- [12] Brkljač, M.N., Stanković, J.M., Gajić, S.B. (2013) Gaining a competitive advantage by integration of marketing and logistics, 1st Logistics International Conference, Belgrade, Serbia, 28-30 November 2013, pp. 121-125, <http://logic.sf.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Papers/ID-23.pdf>, preuzeto 08. novembra 2015.
- [13] Giunipero, L.C., Brand, R.R. (1996) Purchasing's Role in Supply Chain Management, *The International Journal of Logistics Management*, 7(1), pp. 29-37.
- [14] Lings, I. (2000) Internal Marketing and supply Chain Management, *Journal of Services Marketing*, 14(1), pp. 27-43.
- [15] Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G. (2001) Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, 22(2), pp. 1-25.
- [16] Flint, D., Mentzer, J. (2004) Strategic marketing in global supply chains: four challenges, *Industrial Marketing Mangement*, 33(1), pp. 45-50.
- [17] Chen, H., Mattioda, D., Daugherty, P. (2007) Firm-wide integration and firm performance, *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), pp. 5-21.
- [18] Juttner, U., Christopher, M., Godsell, J. (2010) A strategic framework for integrating marketing and supply chain strategies, *The International Journal of Logistics Management*, 21(1), pp. 104-126.
- [19] Kotler, Ph. (2000) *Marketing management*, Prentice-Hall International, London.