

Pojęcie i segmentacja klientów we współczesnej logistyce

Wstęp

Działalność podmiotów gospodarczych ściśle uzależnia się od klientów, gdyż „...we współczesnej gospodarce klient jest głównym „motorem” funkcjonujących przedsiębiorstw. To on decyduje – poprzez nabywanie produktów – czy dane podmioty gospodarcze mają rację bytu”². „Firma, która nie ma klientów, nie może funkcjonować. Ci, którzy nie potrafią rozpoznać potrzeb i oczekiwań klientów, nie przetrwają na rynku – prędzej czy później odejdą w zapomnienie”³. Mając na uwadze wartość klientów, w ostatnich latach zauważa się duże zmiany w ich postrzeganiu. Nie traktuje się ich jak wrogów zajmujących czas, ale jak partnerów, członków zespołu, aktywnych twórców przeszłości, teraźniejszości i przyszłości organizacji⁴.

Pojęcie klienta

Według D. Kempny klientem jest podmiot prawny lub osoba fizyczna dokonująca transakcji zakupu produktu poświęconego na sprzedaż, który wraz z zapłatą staje się jego/jej własnością. Kluczowym odbiorcą ładunku jest ostateczny konsument danego dobra, a więc ten podmiot, dla którego dany towar wyprodukowano, następnie magazynowano i transportowano w postaci ładunku⁵.

Rozpatrując obsługę klienta w aspekcie logistycznym, nadzwyczaj ważną rolę spełnia rozróżnienie klienta i konsumenta w łańcuchu dostaw. „Poszczególne firmy są równocześnie i dostawcami, i klientami. Każda następna jest

klientem poprzedniej, co oznacza, że muszą działać na dwóch rynkach”⁶. Ogólnie więc:

- „producent jest klientem dla dostawcy materiałów lub części,
- dystrybutor jest klientem dla producenta,
- handlowiec jest klientem dla dystrybutora,
- konsument jest klientem dla handlowca,
- dostawca, producent, dystrybutor i handlowiec są klientami firm transportowych, spedycyjnych logistycznych”⁷.

Producenci i detaliści często korzystają z niezależnych usługodawców logistycznych stając się tym samym ich klientami. W celu doręczenia towaru do ostatecznego odbiorcy, często przekazuje się go do kilku pośredników i dysponentów, którzy jako kupujący lub dostarczający ładunki są uważani za klientów⁸. Tym samym mianem można też określić niezależnych usługodawców logistycznych, na których rzecz wykonują usługi inni podwykonawcy. W przypadku świadczenia obsługi logistycznej przez producenta lub pośrednika handlowego, klientem jest najczęściej konsument lub inny pośrednik, natomiast w sytuacji gdy usługi świadczy niezależny usługodawca, w roli klienta/zleceniodawcy występuje producent lub pośrednik handlowy⁹. „Ze względu na fakt, iż usług nie można magazynować, w przypadku wielu z nich elementem, jednostką popytu jest klient. I to właśnie jego można „magazynować””¹⁰.

Segmentacja klientów

Odpowiednie rozpoznanie i klasyfikacja klientów wpływa na wzrost skuteczności działań sprzedażowych i promocyjnych. Wśród nabywców produktów lub usług danej firmy występują

¹ dr inż. Marta Kadłubek, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

² A. Bujak, W. Szot, *Logistyczna obsługa klienta we współczesnej gospodarce*, [w:] *Funkcjonowanie systemów logistycznych, Tom II*, Red. J. Jaworski, A. Mytlewski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2009, s. 77.

³ M. Ali, *Marketing i public relations w małej firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 23.

⁴ I. Dembińska-Cyran, *System obsługi klienta jako podstawa tworzenia i zarządzania relacjami z klientem*, [w:] *Zarządzanie relacjami z klientem*, Red. I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 31.

⁵ D. Kempny, *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 15.

⁶ M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcucha dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 73.

⁷ I. Dembińska-Cyran, *Kształtowanie relacji z klientem w łańcuch dostaw*, [w:] *Zarządzanie relacjami z klientem*, Red. I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 343.

⁸ D. Kempny, *Obsługa klienta jako podstawa konkurencyjności firm w łańcuchach dostaw*, [w:] *Logistyka*, Red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 75.

⁹ D. Kempny, *Obsługa logistyczna*, op. cit., s. 16.

¹⁰ E. Gołemska, M. Szymczak, *Logistyka międzynarodowa*, PWE, Warszawa 2004, s. 141.

znaczne dyferencje pod względem potrzeb, upodobań, perspektyw rozwojowych, czy też wartości tworzonej dla przedsiębiorstwa. „Nie ma sensu inwestować w klientów, których potencjał jest niski, lub których generowana wartość jest niewielka. Podobnie nie ma sensu wydatkowanie znacznych kwot na tych, którzy już dawno są naszymi stałymi lojalnymi klientami, skoro i tak od nas nie odejdą”.¹¹ Stąd też tak ważna dla usługodawcy staje się prawidłowa segmentacja usługobiorców.

„Segmentacja jest metodą analizowania złożonej natury potrzeb, percepcji i oczekiwań klientów przez zakwalifikowanie ich do ograniczonej liczby homogenicznych grup, czyli grup ludzi o podobnych potrzebach, percepcji lub oczekiwaniach, pragnieniach i wymaganiach”¹². W wyniku segmentacji formułuje się bardziej optymalną ofertę marketingową, dostosowaną do oczekiwań określonej grupy konsumentów, a nie całego rynku¹³. Firmy powinny zredukować liczbę segmentów do najwyżej sześciu, jednakże w dużym stopniu zależy to od przyjętej strategii, specyfiki produktów i klientów. Najmniej rentownemu segmentowi oferuje się najniższy poziom obsługi w celu minimalizacji kosztów¹⁴.

D. Kempny za ważniejsze kryteria podziału klientów uznaje¹⁵:

- rodzaj zakupów: ostateczny odbiorca zamówionego produktu, odbiorca usługi logistycznej,
- miejsce i funkcje w łańcuchu dostaw: klienci końcowi, pośrednicy handlowi, producenci, usługodawcy logistyczni, organizacje usługowe pozalogistyczne,
- rodzaj zawartej umowy: klienci z umowami długoterminowymi, składający zamówienia na bieżąco lub z wyprzedzeniem,
- satysfakcja z zakupionego produktu/usługi: potencjalni klienci, ci, którzy dokonali zakupu, utraceni klienci,
- zasięg terytorialny: klienci krajowi, w UE, globalni,
- kontakty: klienci anonimowi, znani,
- rodzaj klienta: indywidualni, instytucjonalni.

Szczegółowym warunkom podziału podlegają klienci instytucjonalni. Możliwe kryteria segmentacyjne przedstawia Tabela 1.

Tabela 1. Podział kryteriów segmentacji rynku odbiorców instytucjonalnych

Kryteria segmentacji odbiorców instytucjonalnych			
ekonomiczne	logistyczne	marketingowe	psychologiczne
<ul style="list-style-type: none"> – wielkość obrotów – wynegocjowany upust – elastyczność cenowa – sposób i tryb regulowania płatności – poziom stosowanych marż – koszty współpracy – kondycja finansowa klienta i podejmowane przez niego działania – koszty obsługi klienta 	<ul style="list-style-type: none"> – ilość zakupów – częstotliwość zamówień – żądany sposób dostawy – cykle sezonowe i handlowe – poziom jednorazowej partii zakupu – funkcje pełnione w kanale dystrybucji 	<ul style="list-style-type: none"> – wizerunek firmy i posiadana marka – prestiż współpracy – szansa na uzyskanie wyłączności dostaw – sprzedawane marki konkurencyjne – intensywność konkurencji o współpracę klienta – wrażliwość klienta na instrumenty marketingowe – stopień zaspokojenia potrzeb klienta – udział w rynku – cykl życia produktu – rozwój klienta na tle konkurencji 	<ul style="list-style-type: none"> – zaangażowanie klienta we współpracę – stopień lojalności – sposób traktowania dostawcy – zgodność struktur organizacyjnych – dostrzeganie przez klienta korzyści ze współpracy

Źródło: J. Hołub-Iwan, *Analiza opłacalności klientów*, [w:] *Zarządzanie relacjami z klientem*, Red. I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 217.

¹¹ A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM-przewodnik dla wdrażających*, Wyd. Placet, Warszawa 2007, s. 34.

¹² J. Horowitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006, s. 26.

¹³ B. Pilarczyk, H. Mruk (red), *Kompendium wiedzy o marketingu*, PWE, Warszawa 2007, s. 74.

¹⁴ M. Cichosz, *Logistyczna obsługa klienta*, [w:] *Logistyka dystrybucji. Specyfika, tendencje rozwojowe, dobre praktyki*, Red. K. Rutkowski, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2005, s.130.

Stosunek klienta instytucjonalnego do dostawcy kształtuje się zupełnie inaczej niż

¹⁵ D. Kempny, *Obsługa logistyczna*, op.cit., s. 9.

ostatecznego konsumenta, przede wszystkim pod względem liczby i jakości wymagań, dlatego też jego obsługę dopasowuje się do zindywidualizowanych i specyficznych żądań, coraz częściej niewymiernych do opracowanych norm firmy. Wiąże się to najczęściej z koniecznością reakcji na zgłaszane specyficzne życzenia, począwszy od przekazywania zleceń, przez realizację dostawy, na obsłudze posprzedażowej kończąc. Nabywcy instytucjonalni stają się klientami trudnymi, aktywnie kształtującymi przedkładaną im ofertę, wywierającymi presję na dostawców szczególnie w zakresie obniżki kosztów, dlatego żaden z nich nie spełnia w 100% ich oczekiwań¹⁶.

Pozyskanie klienta

Niezmiernie istotnymi kwestiami dla firm z perspektywy obsługi są zagadnienia pozyskania i zdolności do utrzymania klienta. Można podać dwa sposoby zdefiniowania terminu „pozyskanie klienta”: z punktu widzenia transakcji, to tylko dokonanie pierwszego zakupu przez klienta. Z punktu widzenia procesu, obejmuje pierwszy zakup, ale także wszelkie inne zjawiska, które go poprzedzają i następują po nim, aż do momentu dokonania przez klienta ponownego zakupu¹⁷. Spojrzenie od strony procesu uznaje się za lepsze, gdyż implikuje zarówno elementy przedtransakcyjne i potransakcyjne obsługi, czyli nawiązanie, utrzymanie i rozwój relacji między klientem a firmą.

„Jedną z możliwych definicji mówi, że z utrzymaniem klienta mamy do czynienia wtedy, gdy przez ustalony okres kontynuuje on zakupy produktu czy usługi”.¹⁸ Ilość dokonanych transakcji i koszty obsługi klienta wpływają na zysk przedsiębiorstwa. Zdobycie nowego klienta kosztuje pięć razy więcej, niż utrzymanie dotychczasowego, dlatego też firmy dążą do poprawy poziomu elementów związanych z postrzeganiem usługi lub produktu¹⁹. „O lojalności klientów można mówić, gdy występują dwa rodzaje zachowań konsumenckich: a mianowicie: przywiązanie do firmy i fakt dokonywania powtarzających się zakupów”²⁰.

Posiadanie lojalnych klientów przynosi przedsiębiorstwom wiele korzyści, wśród których szczególnie wyróżnia się²¹:

- obniżenie kosztów obsługi lojalnych klientów,
- możliwość stosowania wyższych cen, ze względu na mniejszą wrażliwość cenową lojalnych klientów,
- utrzymanie klientów nawet w przypadku wystąpienia błędów lub braków w oferowanych produktach lub usługach,
- rekomendacja przez lojalnych klientów produktów i usług przedsiębiorstwom lub potencjalnym klientom,
- zabezpieczenie przedsiębiorstwa przed utratą klientów nawet w przypadku korzystniejszej oferty konkurencji.

Dochodowość klienta

W celu ograniczenia ryzyka działalności firmy należy nabyć umiejętność zarządzania kluczowymi klientami analizując ich rentowność. Najwięksi klienci, generujący duże zyski, ale przyczyniają się często do znacznych strat dla przedsiębiorstwa, gdyż żądają zazwyczaj większych rabatów, najlepszych cen i produktów. J. Hołub – Iwan podaje dwie metody badania dochodowości klientów²²:

- w oparciu o kryterium obrotów,
- w oparciu o kryterium kosztów.

Biorąc pod uwagę wyznacznik obrotu do analizy stosuje się metodę ABC pozwalającą na szybkie i skuteczne sporządzenie struktury grup klientów, produktów na podstawie sprzedaży, a także jakościowych kryteriów klasyfikacyjnych. Podstawą użycia klasyfikacji ABC jest zasada Pareto, inaczej 80/20, mówiąca, że „20% przyczyn decyduje o 80% rezultatów, podczas gdy pozostałe 80% czynników prowadzi do uzyskania 20% efektów”²³. Zgodnie z jej założeniem wyszczególnia się trzy grupy usługobiorców²⁴:

- A – lojalny, wieloletni klient o wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku, nienagannie regulujący płatności wobec firmy, nabywający duże partie towarów,
- B – klient o zagrożonej pozycji konkurencyjnej, kupujący sezonowo duże ilości towarów, ale płacący nawet z 40 dniową zwłoką, sprzedający produkty wielu firm, a udział danego dostawcy w jego obrotach sięga 50%,

¹⁶ M. Ciesielski, J. Długosz (red.), *Strategie łańcucha...*, op. cit., s. 73-76.

¹⁷ R. C. Blattberg, G. Getz, J. S. Thomas, *Klient jako kapitał. Budowa cenowego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin - Jeziorna 2004, s. 70.

¹⁸ Ibidem, s. 70.

¹⁹ I. Bielski, *Współczesny marketing*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2006, s. 67.

²⁰ K. Śliwińska, *Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 17.

²¹ D. Siemieniako, *Lojalność klientów – historia czy współczesność marketingu*, „Marketing i rynek” 2010, nr 5, s. 15.

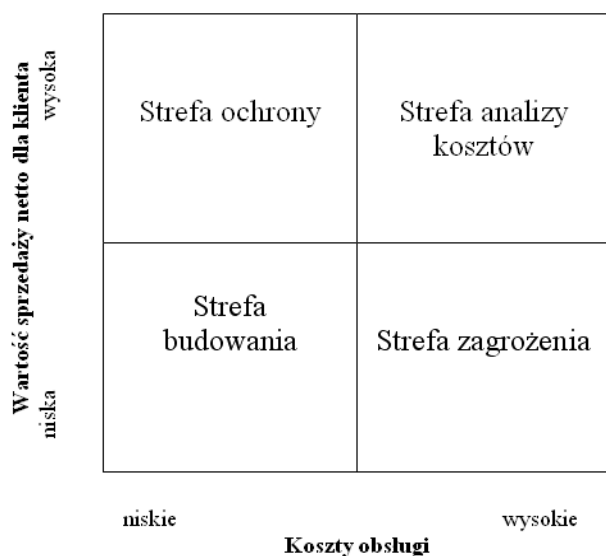
²² J. Hołub-Iwan, *Analiza opłacalności klientów*, [w:] *Zarządzanie relacjami z klientem*, Red. I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 217.

²³ M. Pietrzak, *Logistyka: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008, s. 19.

²⁴ M. Cichosz, *Logistyczna obsługa...*, op. cit., s. 129.

- C - klient dokonujący specjalistycznych niewielkich zakupów po wysokich cenach, funkcjonujący w niszy rynkowej, zajmujący się przede wszystkim dystrybucją towarów konkurencji.

M. Christopher zaprezentował macierz rentowności klientów z perspektywy generowanych przez nich kosztów, wskazaną na Rysunku 1.



Rys. 1. Macierz rentowności klienta

Źródło: M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005, s. 76.

Strefę budowania tworzą względnie tani w obsłudze klienci, o niskiej wartości sprzedaży netto. W ich przypadku rozważa się możliwość zwiększenia obrotu bez proporcjonalnego wzrostu kosztów obsługi. Na klientów w strefie zagrożenia trzeba zwrócić szczególną uwagę w aspekcie szans średnio- i długoterminowych na poprawę wartości sprzedaży lub obniżkę kosztu obsługi, a także strategiczne powody ich utrzymania. W strefie analizy kosztów kalkuluje się szanse na wzrost dochodowości przy redukcji poziomu obsługi, znalezieniu nowych sposobów zbierania zamówień. Z klientami ze strefy ochrony szuka się szczególnych szans na rozwój relacji, aby nie korzystali z usług nowych dostawców, gdyż stanowią dużą wartość dla przedsiębiorstwa²⁵.

Tabela 2 pokazuje uproszczoną wersję obliczania rentowności klienta.

Tabela 2. Przykład obliczania rentowności klientów w firmie oferującej towary szybko rotujące

Wartość sprzedaży brutto	- zafakturowana sprzedaż według cennika
Odjąć zafakturowany rabat = sprzedaż netto	- standardowa wielkość obrotu
Odjąć koszt produkcji	- fabryczne koszty produkcji wyrobu
Odjąć koszt dystrybucji = marża brutto	- koszty dostawy do klienta
Odjąć opusty handlowe	- specjalne zniżki, rabaty powyżej przeciętnej wysokości
Odjąć koszty marketingowe	- specjalne imprezy marketingowe, wspólna promocja
Odjąć porozumienia konsumenckie = marża netto	- jednorazowe odpisy oraz specjalne porozumienia
Odjąć bezpośredni koszt sprzedaży	- bezpośrednie koszty sprzedaży, włącznie z zarządzaniem
Odjąć stałe koszty ogólne = zysk	- wszystkie inne koszty stałe (ogólne, administracji)
Odjąć zniżki przy płatnościach	- zniżki przy krótkich terminach płatności
Odjąć odsetki od zadłużenia	- koszt finansowania na podstawie miesięcznego bilansu
Odjąć odsetki za magazynowanie = zysk po odjęciu odsetek	- koszt magazynowania towarów klienta

Źródło: K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 190-191.

Do wyznaczania wartości klienta używa się koncepcji RFM, gdzie R (ang. *recency*), oznacza datę ostatniego zakupu określonego produktu przez klienta, F (ang. *frequency*) to częstotliwość zakupu danego produktu, a M (ang. *money*) określa kwotę wydaną na zakup danego produktu. Wyrażenie matematyczne ma następującą postać²⁶:

$$RFM = (\text{okres dokonania ostatniego zakupu} \times \text{waga}) + (\text{liczba zakupów} \times \text{waga}) + (\text{wartość zakupów} \times \text{waga}).$$

Model RFM wartościuje klientów na podstawie dokonanych zakupów, dlatego też wysnuwa się wnioski, że potencjał klienta jest tym większy, im krótszy okres od ostatniego zakupu oraz większa wartość i częstotliwość zakupów²⁷.

²⁵ M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005, s. 75-76.

²⁶ P. Kiełpiński, *Klient jako kapitał przedsiębiorstwa*, [w:] *Gospodarka, finanse, społeczeństwo*, Red: W. Przybyłewska – Kapścińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 202-203.

²⁷ R. Kozielski, *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 126.

Wnioski

„Kompetencje logistyki umożliwiają efektywniejsze wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa tkwiącego w jego zasobach i zdolnościach logistycznych, warunkujących wytworzenie i dostarczenie wartości zgodnych z oczekiwaniami klienta”²⁸. To klienci powinni znajdować się w centrum zainteresowania każdej firmy. Dla przedsiębiorstwa liczy się przede wszystkim generowana przez nich wartość, ale ogromną rolę odgrywa też satysfakcja pozwalająca zyskać wierność klienteli.

Streszczenie

Odpowiednie rozpoznanie i klasyfikacja klientów wpływa na wzrost skuteczności działań sprzedażowych i promocyjnych przedsiębiorstwa. Wśród nabywców produktów lub usług danej firmy występują znaczne dyferencje pod względem potrzeb, upodobań, perspektyw rozwojowych, czy też wartości tworzonej dla przedsiębiorstwa. Między innymi w wyniku segmentacji klientów czy też wyznaczenia ich dochodowości przedsiębiorstwo może sformułować optymalną ofertę dostosowaną do oczekiwań określonej grupy konsumentów.

Abstract

Appropriate diagnosis and classification of customers increases the effectiveness of company's sales and promotion activities. Among the purchasers of products or services of the company there are significant differences in areas of needs, preferences, growth prospects or the value created for the company. Among other things, as a result of customer segmentation, or the designation of their profitability, the company may formulate the optimal offer tailored to the expectations of a particular group of consumers.

Literatura

1. Ali M., *Marketing i public relations w małej firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
2. Bielski I., *Współczesny marketing*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2006.
3. Blattberg R. C., Getz G., Thomas J. S., *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin - Jeziorna 2004.
4. Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
5. Bujak A., Szot W., *Logistyczna obsługa klienta we współczesnej gospodarce*, [w:] *Funkcjonowanie systemów logistycznych, Tom II*, Red. J. Jaworski, A. Mytlewski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2009.
6. Christopher M., Peck H., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.
7. Cichosz M., *Logistyczna obsługa klienta*, [w:] *Logistyka dystrybucji. Specyfika, tendencje rozwojowe, dobre praktyki*, Red. K. Rutkowski, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2005.
8. Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcucha dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
9. Dembińska-Cyran I., *Kształtowanie relacji z klientem w łańcuch dostaw*, [w:] *Zarządzanie relacjami z klientem*, Red. I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
10. Dembińska-Cyran I., *System obsługi klienta jako podstawa tworzenia i zarządzania relacjami z klientem*, [w:] *Zarządzanie relacjami z klientem*, Red. I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
11. Gołemska E., Szymczak M., *Logistyka międzynarodowa*, PWE, Warszawa 2004.
12. Hołub-Iwan J., *Analiza opłacalności klientów*, [w:] *Zarządzanie relacjami z klientem*, Red. I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
13. Horovitz J., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006.
14. Kempny D., *Obsługa klienta jako podstawa konkurencyjności firm w łańcuchach dostaw*, [w:] *Logistyka*, Red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Instytut Logistyki i Magazynownia, Poznań 2009.
15. Kempny D., *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
16. Kiełpiński P., *Klient jako kapitał przedsiębiorstwa*, [w:] *Gospodarka, finanse, społeczeństwo*, Red: W. Przybyłewska – Kapścińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
17. Kozielski R., *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
18. Kot S., Krzywda D., Starostka-Patyk M., *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
19. Matwiejczuk R., *Kompetencje logistyki w tworzeniu wartości dla klienta*, „Gospodarka materiałowa & logistyka” 2010, nr 10.
20. Pietrzak M., *Logistyka: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008.
21. Pilarczyk B., Mruk H. (red), *Kompendium wiedzy o marketingu*, PWE, Warszawa 2007.

²⁸ R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu wartości dla klienta*, „Gospodarka materiałowa & logistyka” 2010, nr 10, s. 2.

22. Siemieniako D., *Lojalność klientów – historia czy współczesność marketingu*, „Marketing i rynek” 2010, nr 5.
23. Skowron-Grabowska B., *Evaluation of Customer Service Level in Logistics Centre*, Freiburger Forschungshefte. D 238 Wirtschaftswissenschaften, Freiberg 2010.
24. Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *CRM-przewodnik dla wdrażających*, Wyd. Placet, Warszawa 2007.
25. Śliwińska K., *Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.