

Halina SZULCE<sup>1</sup>, Filip JANUSZEWSKI<sup>2</sup>  
Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

## Znaczenie logistyki w marketingowym zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym<sup>3</sup>

### Specyfika działań logistycznych przedsiębiorstwa handlowego

Przedsiębiorstwo jest złożonym tworem, funkcjonującym zarówno w systemie wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Jego nadrzędnym celem jest generowanie zysku, co powoduje duże i ciągle rosnące znaczenie logistyki w obu systemach. Szczególnym rodzajem przedsiębiorstwa jest przedsiębiorstwo handlowe. Zakres jego działalności jest związany z zawodowym pośrednictwem w wymianie towarowo-pieniężnej między oferentami masy handlowej reprezentującymi podaż a jej nabywcami reprezentującymi popyt.

Działalność przedsiębiorstwa handlowego jest w dużej mierze zdeterminowana warunkami zewnętrznymi, które z reguły cechują się dużą turbulencją. Uwzględnienie tych zjawisk i ich stała analiza pozwala unikać zagrożeń i wykorzystać pojawiające się szanse. Owe warunki zewnętrzne wpływające na potrzeby i efektywność działań logistycznych są wielorakie i złożone. Dotyczą one bowiem nie tylko rynków zaopatrzenia i zbytu, ale także uwarunkowań infrastrukturalnych, technologicznych, polityczno-prawnych, a także konkurencyjnych. Omawiając bardziej szczegółowo owe elementy wskazujące na racjonalność wykorzystania logistyki w sferze działań przedsiębiorstwa handlowego, należy wskazać na:

- liczbę i przestrzenne rozmieszczenie podmiotów i przedsiębiorstw logistycznych,
- zasięg, koszty i jakość usług,
- liczbę, rozmieszczenie i zachowania klientów,
- istniejącą sieć drogową, magazynową i informacyjną,
- warunki technologiczne (np. technologia magazynowania, transportu itp.),
- warunki polityczno-prawne (np. ruch drogowy, przepisy prawa),
- liczbę, przestrzenne rozmieszczenie i formy przedsiębiorstw konkurencyjnych.

Równie duże znaczenie dla logistyki mają działania podejmowane w ramach systemu wewnętrznego przedsiębiorstwa. Szczególną rolę w tym względzie odgrywa polityka asortymentu i lokalizacji, wpływające na jakość obsługi klientów. Właściwa lokalizacja bezpośrednio oddziałuje na transport i magazynowanie. Pośrednio na te elementy wpływa także wielkość popytu generowana korzystną lokalizacją.

Polityka asortymentowa, a szczególnie szerokość asortymentu, także wyznacza zakres działań logistycznych. Innymi słowy, oba te elementy mają wpływ na politykę zaopatrzenia i kreowanie przebiegów towarowych. Natomiast strategie działań logistycznych, prowadzonych w tym zakresie, wyznaczają koszty handlowe, w tym koszty zapasów, magazynowania i transportu.

### Elementy logistyczne w zarządzaniu marketingowym

Poglądy dotyczące relacji między marketingiem a logistyką jak dotychczas cechowały się wieloma sprzecznymi stwierdzeniami. Część autorów uważała je za odrębne dziedziny wiedzy, inni zaś za niezbędny i często niedoceniany element marketingu. Nie wglębiając się w tę problematykę, niewątpliwie stwierdzić należy, że w praktyce większość działań marketingowych musi mieć wsparcie w działaniach logistycznych, stanowiąc zintegrowaną podstawę zarządzania.

Zarządzanie marketingowe w literaturze najogólniej określane jest jako działalność przedsiębiorstwa, które zmierzając do osiągnięcia własnych celów aktywnie kształtuje rynek, starając się jak najlepiej zaspokoić potrzeby konsumentów. Jego celem jest doprowadzenie do wymiany zapewniającej satysfakcję nabywców i realizacja założeń dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa. Marketing przedsiębiorstwa handlowego koncentruje się głównie na sprawnej sprzedaży produktów, wykorzystując takie instrumenty marketingowe jak: kształtowanie asortymentu, zróżnicowanie marż wpływające na poziom cen, lokalizację, visual merchandising oraz organizację dostaw i gospodarkę zapasami. Te ostatnie działania wchodzą niewątpliwie w skład instrumentów logistycznych.

Zgodnie z literaturą przedmiotu, celem zarządzania logistycznego w handlu jest zapewnienie ciągłości sprzedaży, przy jednocześnie wysokim poziomie obsługi i minimalizacji kosztów. Są to wszystkie działania związane z istniejącą luką między producentami dóbr a użytkownikami wyrobów gotowych. Jedną z podstawowych funkcji handlu jest likwidowanie rozbieżności między początkowym i końcowym układem masy towarowej (ilościowym, przestrzennym, asortymentowym

<sup>1</sup> Prof. zw. dr hab. H. Szulce, Kierownik Katedry, Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Wydział Zarządzania i Logistyki, Katedra Ekonomii i Marketingu.

<sup>2</sup> Mgr F. Januszewski, wykładowca, Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Wydział Zarządzania i Logistyki, Katedra Ekonomii i Marketingu.

<sup>3</sup> Artykuł recenzowany.

i czasowym). Likwidowanie tych rozbieżności łączy się z funkcjami fizycznego przepływu towarów w czasie i przestrzeni. A zatem, dotyczy to organizowania czynności transportowych i magazynowych oraz kształtowania zapasów zapewniających efektywność, zarówno przedsiębiorstwa, jak i nabywcy.

Logistyka, jako istotny element działań marketingowych, wpływa na poziom zysków, choć może także generować straty. Zła jej organizacja lub jej zaniechanie może zdeprecjonować każdą strategię marketingową. Owa symbioza działalności marketingowej i logistycznej w przedsiębiorstwie powoduje, że coraz trudniej udaje się kształtować je oddzielnie, a jednocześnie potwierdza konieczność zarządzania procesowego, w którym logistyka pełniąc funkcje koordynujące i integrujące, ma silne, istotne znaczenie. Jak twierdzi jeden ze znanych badaczy tych zjawisk, ich spójność sugeruje słuszność używania terminów zarządzanie logistyczno-marketingowe lub logistyka marketingowa.

Zgodnie z wieloma definicjami marketingu, jest on pojmowany jako działalność zorientowana na zaspokajanie potrzeb nabywców, która posługuje się zbiorem metod i technik działania umożliwiających je. Natomiast definicja logistyki wskazuje, że są to działania zajmujące się sprawnym i efektywnym przepływem produktów i informacji. Tak więc logistyka niejako materializuje działania marketingowe. Bez działań logistycznych nie można realizować wszystkich celów i strategii marketingowych.

Współcześnie kierowanie logistyką bazuje na systemach informatycznych. Ich zastosowanie pozwala zoptymalizować procesy zachodzące w przedsiębiorstwie oraz ograniczyć koszty związane z komunikacją. W procesach logistycznych szczególne znaczenie ma system elektronicznej wymiany danych – Electronic Data Interchange (EDI), czyli sposób wymiany dokumentów między partnerami handlowymi. Ów proces działa automatycznie, co pozwala zarówno zaoszczędzić czas, jak i wyeliminować ryzyko popełnienia błędu. Wykorzystanie technologii EDI, poza poprawioną współpracą z partnerami handlowymi, stwarza także możliwość pełniejszego zaspokojenia potrzeb klientów. W konsekwencji pozwala to przedsiębiorstwu stawać się coraz bardziej konkurencyjnym oraz zapewnić klientom wysoki poziom obsługi przy zachowaniu optymalnych cen.

## Znaczenie logistyki dla sprawności obsługi klienta w przedsiębiorstwie handlowym

Logistyka wpływa na skuteczność działań marketingowych, tworząc marketing obsługi klienta i oferując im dodatkową wartość. Poza wymienionymi już w toku rozważań elementami, składającymi się na dodatkową wartość i wysoką jakość obsługi klienta, duże znaczenie ma dostępność towarów i usług dla kupujących. W tym zakresie niewątpliwie dużą rolę odgrywa współpraca handlu z działaniami logistycznymi, która pozwala zarówno na stosowne komponowanie, jak i ekspozycję asortymentu.

Zwiększenie wartości i jakości obsługi klientów przebiega w różnych etapach, w których strategia logistyczna ma odmienne znaczenie. Pierwszym z owych etapów jest identyfikacja atrybutów oferty firmy i elementów obsługi, ważnych dla klientów. Waga pewnych cech obsługi dla klientów różnych grup może być różna. Ich identyfikacja pozwala opracować odpowiednie strategie, zarówno marketingowe, jak i logistyczne. Wymaga to badań i poznania takich cech klientów, jak np. ich styl życia, znaczenia jakie przypisują takim wartościom, jak czas, wygoda, czy łatwość działania.

Drugim etapem jest przełożenie ustalonych preferencji na ofertę przedsiębiorstwa handlowego, czyli ustalenie wartości dla klienta. Logistyka musi tworzyć i sterować pracami, które tę wartość wykreują w ścisłej współpracy z działaniami marketingowymi. W kolejnym etapie, kiedy już wiadomo, co sobie cenią klienci i jak to się przekłada na ofertę, niezbędne jest ustalenie determinant sukcesu rynkowego. Dotyczy to nie tylko preferencji klientów, ale także np. specyfiki branży czy form jej działania. Dopiero w oparciu o tak przeprowadzoną analizę można opracować strategię logistyczną ściśle powiązaną z działaniami marketingowymi, która zwiększa jakość obsługi i wartość dla klienta, zmniejszając jednocześnie koszt ich osiągnięcia (np. poprzez optymalizację kosztów związanych z zapasami). Duże znaczenie ma w tym przypadku wskaźnik tzw. rentowności powierzchni półek w handlu, których optymalizacja wspomaga współpracę z dostawcą. Ten ostatni może zwiększyć częstotliwość dostaw i uzupełniać towary na półce czy zmienić opakowanie w sposób pozwalający na uzyskanie większej powierzchni na półce. Ważne jest zatem zespolenie strategii logistycznej i marketingowej w sposób zapewniający poprawę jakości obsługi i wartości dla klienta. Musi się to łączyć z dążeniem do obniżenia kosztów tej obsługi, a raczej do poprawy rentowności, głównie przez sprawną strategię logistyczną. Znaną koncepcję reagowania na potrzeby klientów jest strategia ECR, która prowadzi do nawiązania relacji i ścisłej kooperacji producentów i przedsiębiorstw handlowych, a co się z tym wiąże, do oferowania asortymentu odpowiadającego potrzebom konsumentów, we właściwym miejscu oraz czasie. Satysfakcjonująca obsługa klientów, ściśle połączona z działaniami logistycznymi, jest istotnym czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwo handlowe na rynku.

## Logistyka w kształtowaniu oferty i merchandisingu przedsiębiorstwa handlowego

Istotną funkcją handlu, ściśle powiązaną z działaniami logistycznymi, jest skomponowanie odpowiedniego asortymentu. Asortyment ten może być różny, specjalistyczny bądź uniwersalny, przy czym w każdym z nich rozwiązania logistyczne są także odmienne. Właściwie skomponowany asortyment zależy w dużej mierze od sytuacji przedsiębiorstwa handlowego na rynku. Przy kształtowaniu asortymentu z reguły wykorzystuje się metody z obszaru badań operacyjnych, które są znamienne dla logistyki przedsiębiorstw dystrybucyjnych. Komponowanie asortymentu wymaga uwzględnienia kategorii

produktów, czyli towarów, których konsumenci potrzebują, jako podobnych użytkowo (połączonych ze sobą zarówno związkami substytucyjnymi, jak i komplementarnymi). Istotną cechą asortymentu, którą musi brać pod uwagę przedsiębiorstwo handlowe, jest jego rentowność, która pozostaje w ścisłym związku z logistyką (dostawcy, magazynowanie itp.). Wymaga to ciągłego śledzenia i zarządzania asortymentem, umożliwiającym zmiany w kierunku jego optymalizacji.

Kolejnym działaniem wymagającym współdziałania logistyki jest rozmieszczenie towarów z uwzględnieniem kategorii produktów wewnątrz jednostki handlowej. Dotyczy to wyeksponowania towarów w obrębie sklepu i regału oraz określenia poziomu zapasów. Sposób eksponowania towarów wpływa między innymi na postrzeganie zakresu asortymentu i ułatwia znajdowanie poszczególnych towarów. Na wizerunek produktów w dużym stopniu wpływają też opakowania. W ujęciu logistycznym pozwalają na oszczędność miejsca na półkach oraz dają możliwość przystosowania do transportu i magazynowania po względnie niskich kosztach.

Rozwiązania logistyczne są również niezbędne w strategii sterowania ruchem nabywców w jednostce handlowej. Ich celem jest nakłonienie klientów do odwiedzenia jak największej powierzchni sprzedażowej sklepu. Osiąga się ów cel poprzez wspomniane już przemyślane eksponowanie towarów na półkach, a także odpowiedni układ mebli i ścianek działowych w sklepie. Sposób ich rozmieszczenia pośrednio decyduje o ruchu klientów oraz mniejszej lub większej postrzegalności oferowanego asortymentu.

## Znaczenie logistyki dla efektywności zarządzania marketingowego

Rosnąca rola logistyki wiąże się z koniecznością szybkiej reakcji firmy handlowej na potrzeby klientów, a to z kolei wymaga wysokiej elastyczności dostaw. Wspomniana już zmiana struktury zarządzania przedsiębiorstwem zmusza firmy do koncentracji na zadowoleniu klienta. Wielką rolę odgrywa w tym przypadku logistyka, mająca trudne do przecenienia znaczenie w kształtowaniu wartości dla klienta. Dość powszechnie podkreślana jest teza, zgodnie z którą „Logistyka (...) wpływa na skuteczność działań marketingowych przez tworzenie wartości dla klienta, dzięki lepszej obsłudze”. Wartości te mogą być różne dla odmiennych segmentów konsumentów, a zatem odrębnie opracowane powinny też być właściwe dla nich strategie marketingowe i logistyczne. Pamiętając, że o wartości dla klienta decyduje zwykle niewielka ilość elementów, po ich zidentyfikowaniu można stosunkowo łatwo określić strategię logistyczną, która zwiększając wartość dla klienta będzie realizowana po stosunkowo niskich kosztach. Na ową optymalizację kosztów powinny się w tym wypadku składać mniejsze zapasy, a także niższe koszty ewentualnego deficytu zapasów i zamawiania towarów.

Równie istotne znaczenie ma logistyka w kształtowaniu efektywności działań merchandisingowych wewnątrz jednostki handlowej. Dotyczy to między innymi lepszego wykorzystania powierzchni półek poprzez określone zmiany opakowania czy tworzenie kategorii produktów, co niewątpliwie wpływa na zwiększenie tzw. „zysku z półki”.

Wspomniane już zróżnicowanie wartości dla różnych klientów skłania do tworzenia odmiennych strategii marketingowo-logistycznych, generujących różne koszty. W większości jednak przedsiębiorstw handlowych nie zawsze jest to wykorzystywane, ponieważ w większości z nich dominują badania rentowności produktów a nie klientów. Tymczasem wartość dla klienta, w której tworzeniu logistyka odgrywa kluczową rolę, ma istotne znaczenie dla efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych. Niebagatelne znaczenie ma w tym przypadku zarządzanie zgodnie z koncepcją ECR, pozwalającą na przemyślane i dynamiczne kształtowanie strategii obsługi klienta.

Koszty obsługi klienta, stanowiące znaczący udział w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, wymagają pogłębionej analizy. Zgodnie z regułą Pareto, około 80% kosztów obsługi generuje bowiem 20% klientów. Poszukiwanie zatem usprawnień logistycznych w tym obszarze wydaje się racjonalne, obniżające koszty i wzmacniające pozycję przedsiębiorstwa handlowego.

## Streszczenie

W wysoce konkurencyjnym środowisku współistnienie sfery marketingu i logistyki coraz częściej decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstw handlowych. Efekt synergii osiągnąć dzięki synchronizacji działań z pogranicza obu wspomnianych obszarów sprawia, że w nowoczesnym zarządzaniu nie da się tych zagadnień rozpatrywać oddzielnie. Logistyka umożliwia nie tylko optymalizację kosztów marketingowych, ale także wspiera efektywną obsługę klienta oraz pomaga realizować skuteczną politykę asortymentową. Celem artykułu jest ukazanie wzajemnych zależności występujących pomiędzy marketingiem i logistyką oraz ich znaczenia w działalności przedsiębiorstw handlowych.

## The importance of logistics in marketing management of trading companies

### Abstract

In a highly competitive environment, the coexistence of marketing and logistics determines increasingly the success of the trading companies. The synergy achieved by synchronizing the activities of these two areas results in that they can't be considered separately. Logistics can not only optimize marketing costs, but also support efficient customer service, and help to implement effective assortment policy. The purpose of this article is to show the interdependencies that exist between marketing and logistics as well as their importance for the trading companies.

LITERATURA / BIBLIOGRAPHY

- [1] Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, D.W. Placet, Warszawa 1999, s. 20.
- [2] Christopher M., Peck H., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005, s. 9–10.
- [3] Szczepankiewicz W., *Funkcjonowanie sektora handlu w łańcuchach dostaw*, Difin, Warszawa 2011, s. 120.
- [4] Wojciechowski T., *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2011, s. 25.