

# Anna Wiktorowska-Jasik

---

## Marketing logistyczny w łańcuchu dostaw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 300-305

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Anna Wiktorowska-Jasik<sup>1</sup>*

## **MARKETING LOGISTYCZNY W ŁAŃCUCHU DOSTAW**

### **Streszczenie**

W artykule została przedstawiona koncepcja marketingu logistycznego, która oparta jest na wzajemnych powiązaniach tych dwóch dziedzin. Powiązania te odnoszą się głównie do ich integracji w zakresie zarządzania. Działania takie mają przynieść przedsiębiorstwu korzyści w postaci zwiększenia fizycznych granic obsługiwanego rynku oraz wzrostu sprzedaży. W artykule podkreślono istotność zapewnienia odpowiedniego poziomu obsługi klienta w procesach dostarczania produktów i usług. Omówiono relacje, jakie zachodzą w łańcuchu dostaw pomiędzy dostawcami i odbiorcami, będące wynikiem przyjętej polityki obsługi klienta.

### **Wprowadzenie**

W warunkach gospodarki rynkowej marketing stanowi jedną z ważniejszych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Wynika to z jego celu, jakim jest rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb wszystkich uczestników rynku, w tym głównie klientów. Ponadto umożliwia koordynację działań przedsiębiorstwa w odniesieniu do zapewnienia zgodności oferty towarowo-usługowej z oczekiwaniami klienta. Jednakże bardzo bogata oferta rynku wymusza na przedsiębiorstwach dodatkowe działania w kierunku wykreowania i realizowania właściwej strategii konkurencji. Ważnym narzędziem jej realizacji jest logistyka, która warunkuje fizyczny przepływ towarów i usług do klienta. Poprzez wzajemne przenikanie się oraz uzupełnianie rozwiązań marketingu i logistyki możliwe jest zadowolenie klienta oraz osiągnięcie wartości dodatkowych w łańcuchach dostaw.

### **Koncepcja marketingu logistycznego**

Marketing i logistyka w ostatnich dziesięcioleciach charakteryzowały się dynamicznym rozwojem. Obydwie te koncepcje zarządzania przedsiębiorstwami ewoluowały pod wpływem podobnych czynników. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: zmianę rynku producenta na rynek konsumenta, wyczerpanie się pewnych możliwości w zakresie obniżki kosztów produkcji, wzrost wymagań klientów (wyrafinowanie klientów), jednakowa funkcjonalność produktów (substytucyjność), konkurencja cenowa, indywidualizacja oraz ogromna wrażliwość klientów na poziom obsługi.

Pojmowanie marketingu jako procesu planowania i urzeczywistniania koncepcji produktu, ceny, promocji i dystrybucji, prowadzącego do wymiany realizującej cele jednostek i organizacji, uwidacznia tendencję do jego uniwersalizowania, w celu objęcia jego zasięgiem także usług i różnorodnej działalności niekomercyjnej. Jednakże

---

<sup>1</sup> Anna Wiktorowska-Jasik – dr, Katedra Logistyki i Ekonomiki Transportu, Wydział Techniki Morskiej, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie.

niezależnie od przyjętego typu marketingu, jednym wciąż z najważniejszych jego zadań jest oddziaływanie na rynek celem nakłonienia potencjalnych nabywców do zakupu oferowanego produktu. Logistyka z kolei jest procesem nakierowanym na realizowanie w przedsiębiorstwie szczegółowych zadań, umożliwiających właściwe planowanie, organizowanie i kontrolę procesów fizycznego przepływu towarów i informacji. Dzięki swoim możliwościom uznawana jest za potencjał efektywnościowy podmiotów gospodarczych. Wynika to z jej zadań, którymi jest spowodowanie, aby przedsiębiorstwo oferowało klientom pożądaną przez nich poziom serwisu, przy jednoczesnym racjonalizowaniu kosztów działalności.

Koncepcja marketingu logistycznego oparta jest na wzajemnych powiązaniach tych dwóch dziedzin w zakresie kształtowania i kontroli procesów fizycznego przepływu towarów. Ich integracja ukierunkowana jest na osiągnięcie możliwie najkorzystniejszych relacji pomiędzy poziomem świadczonych usług a poziomem i strukturą kosztów. Takie podejście pozwala na rozpatrywanie marketingu logistycznego w następujących czterech płaszczyznach<sup>2</sup>:

- a) produktu i jego roli w zaspokajaniu potrzeb konsumenckich w odpowiednim segmencie rynku,
- b) kształtowania jakości produktu, z możliwością oddziaływania na nią w całym łańcuchu logistycznym,
- c) opakowań, które oprócz funkcji ochronnych i informacyjnych mają spełniać także funkcje logistyczne, polegające na ułatwianiu prac manipulacyjnych z towarami w jednostkach transportowych oraz wpływać na zmniejszanie ilości opakowań poużytkowych,
- d) podnoszenia jakości usług logistycznych, czyli pełnego zaopatrzenia konsumentów przy minimalnym poziomie zapasów.

Przedstawione płaszczyzny pozwalają na stwierdzenie, że wyodrębnienie koncepcji marketingu logistycznego jest wynikiem zachowywania ścisłych związków obydwu dyscyplin z fazą dystrybucji towarów. Zarówno logistyka i marketing przypisują sobie zdolność do obsługi zadań marketingowych na etapie procesu zdobywania i obróbki informacji w odniesieniu do promocji. Wynika z tego, że obydwie pełnią podobne funkcje w przedsiębiorstwie w zakresie zarządzania i obrotu towarowego. W odniesieniu do zarządzania współczesny marketing i logistyka są postrzegane jako zarządzanie oparte na rynkowej orientacji przedsiębiorstwa, natomiast w dziedzinie obrotu towarowego mogą stanowić jedną z kluczowych koncepcji zarządzania zorientowanej na przepływy<sup>3</sup>. Takie działania wskazują, że zarządzanie marketingowo-logistyczne stanowi ważny element w procesach tworzenia wartości dodanej, zarówno dla klienta, jak i przedsiębiorstwa.

## **Obsługa klienta jako płaszczyzna integrująca działania logistyki i marketingu**

Otoczenie rynkowe wymusza na przedsiębiorstwach ogromną elastyczność wobec częstych zmian w preferencjach klientów, zmuszając ich do opracowywania adekwatnych do oczekiwań klientów metod obsługi. Współczesny klient ma bardzo wyraźnie sprecyzowane potrzeby, jest przyzwyczajony do wygody oraz oczekuje

<sup>2</sup> S. Abt: *Symbioza marketingu i logistyki*. „Logistyka a Jakość” 2001, nr 3, s. 21.

<sup>3</sup> R. Matwiejczuk: *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 8.

kompleksowej i sprawnej obsługi. Literatura przedmiotu wskazuje, iż pojęcie „obsługi klienta” powinno być szeroko rozumiane jako określona koncepcja kształtowania relacji z klientem, zbiór określonych funkcji w przedsiębiorstwie, którym powinny służyć zintegrowane procesy marketingowe i logistyczne<sup>4</sup>.

Realizacja koncepcji obsługi klienta w przedsiębiorstwie przybiera różne formy. Jednakże niezależnie od tego, zazwyczaj staje się ona czystym produktem logistycznym, czyli zbiorem życzeń i oczekiwań klientów, co do towarów lub usług o konkretnej postaci i jakości. Dlatego też, obsługa klienta jest systemem rozwiązań, który ma zapewnić klientowi satysfakcjonujące relacje między czasem złożenia zamówienia a czasem otrzymania produktu. Ponadto ma zapewnić klientowi satysfakcję z zakupu oraz podtrzymywać ją w jak najdłuższym czasie poprzez wykorzystanie sprzężonych ze sobą czynności logistycznych. Natomiast w szerszym ujęciu, obsługę klienta należy rozpatrywać jako wszystkie działania, które są niezbędne do przyjmowania, przygotowania, realizowania i finansowej obsługi zamówień klientów oraz eliminowanie ewentualnych nieprawidłowych działań.

Obsługa klienta w ujęciu marketingowym postrzegana jest jako narzędzie, przy pomocy którego klientom składane są pewne obietnice w zakresie ich traktowania jako najważniejszej strony kontraktu handlowego. Sam zaś marketing pozwala na rozpoznanie i badanie rynku, czyli potrzeb klientów, pod które kreowane są nowe produkty. Spełnianie tych oczekiwań leży jednak w gestii logistyki, gdyż to ona na drodze odpowiedniego zarządzania procesami transportowo-magazynowymi w sposób faktyczny zajmuje się zaspokajaniem popytu.

Obsługa klienta w ujęciu logistycznym tzw. logistyczna obsługa klienta może być uważana jako miara do oceny, jak system logistyczny spełnia swą rolę w kreowaniu użyteczności miejsca i czasu dla dobra lub usługi, włączając w to wspomaganie po dokonaniu sprzedaży. Ponadto obsługa klienta powinna być rozumiana jako zbiór aktywności (już na poziomie zarządzania) związanych z przygotowaniem własnym przedsiębiorstwa do przyjęcia i wykonania zamówienia. Jest ona także odpowiednikiem obsługi informacyjnej klienta oraz wyznacznikiem niezawodności systemu bezpośredniego kontaktu przedsiębiorstwa z klientem i jego zamówieniem. Należy zauważyć, że pojęcie logistycznej obsługi klienta podobnie jak samo pojęcie obsługi klienta ewoluuje wraz ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa, a szczególnie wraz z tym, jak zmieniają się potrzeby i preferencje klientów. Istotne jest także to, że w kształtowaniu logistycznej obsługi klienta oraz w jej monitorowaniu wykorzystywane są określone wskaźniki i standardy. Wskaźniki pełnią funkcję określania celów i są konieczne do planowania oraz sterowania procesami obsługi. Natomiast standard to z góry założony poziom danego elementu obsługi klienta. W procedurze oceny poziomu logistycznej obsługi klienta najważniejsza jest konfrontacja przyjętych standardów z rzeczywistością, co jest możliwe dzięki określonym wskaźnikom. Wskaźniki w tym przypadku pełnią funkcję kontrolną, mierzą poziom efektywności systemu obsługi klienta. Wykazany przy wykorzystaniu wskaźników poziom efektywności przekłada się na jakość obsługi, jaką doświadcza klient, który oczekuje obsługi kompleksowej.

Przedstawione ujęcia wskazują na istotne zależności osiągnięcia sukcesu każdej formy obsługi klienta od opracowania i realizacji odpowiedniej płaszczyzny integracyjnej. Wynika to z tego, że we współczesnych realiach rynkowych

<sup>4</sup> I Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc: *Zarządzanie relacjami z klientem*. Difin, Warszawa 2004, s. 36.

koniecznością jest jednoczesne osiągnięcie dwóch stanów: maksymalizacji zaspokojenia potrzeb klientów i minimalizacji związanych z tym kosztów. Niezbędne w związku z tym jest dostrzeżenie mechanizmów i związków, jakie zachodzą między jedną i drugą dyscypliną, co pozwoli na integrację działalności logistycznej przedsiębiorstwa z działalnością marketingową. Na bazie powyższych rozważań, można wyciągnąć wniosek, że kształtowanie relacji z klientem nie powinno być rozpatrywane jako cel czy problem tylko jednej dyscypliny, ale jako współdziałanie, a wręcz uzupełnianie się jednej i drugiej. Doskonałym tego potwierdzeniem jest stwierdzenie T. Levitt'a, o tym, że ludzie nie kupują produktów, ale korzyści<sup>5</sup>. Oznacza to, że wartość określonego produktu w oczach konsumenta wynika z całej oferty, rozumianej jako produkt i towarzysząca mu obsługa.

Pozycja konkurencyjna danego przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników, jednym z nich jest oferowany poziom obsługi klienta. Z tego też powodu nie powinna ona być pozostawiona niekontrolowanemu procesowi. Polityka przedsiębiorstwa musi uwzględnić ten element i zapewnić stosowne narzędzia dla opracowania i zbudowania efektywnej polityki obsługi klienta. Budowa polityki obsługi klienta jest procesem długotrwałym i wymagającym zaangażowania kierownictwa, określenia celów jakościowych tej obsługi oraz doboru środków służących do ich realizacji. Innym zupełnie problemem, jednakże bardzo ważnym dla przedsiębiorstwa, jest kwestia kosztów ponoszonych na poprawę obsługi klienta. Z zasady wysoki poziom obsługi wiąże się z ponoszeniem wysokich kosztów. Taka sytuacja wymusza na przedsiębiorstwach konieczność poszukiwania alternatywnych rozwiązań dla np. przyspieszenia procesu dostawy na rzecz redukcji zapasów, co jednakże wiąże się ze wzrostem kosztów transportu. Podnoszenie poziomu obsługi klienta jest bardzo ważne, jednak niezbędny jest tu pewien racjonalizm, pozwalający na ustalenie takiego poziomu obsługi klienta, który zapewni przedsiębiorstwu największy przyrost zysków ze zwiększonej sprzedaży. Taki optymalny poziom obsługi klienta będzie zatem wyznaczany przez największą różnicę między przyrostem zysków z dodatkowej sprzedaży a kosztami ich realizacji.

## Marketing logistyczny w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Łańcuch dostaw powstaje w celu wyprodukowania wyrobu, a następnie dostarczenia go końcowemu odbiorcy. Zbudowany jest z niezależnych podmiotów gospodarczych. Jego cechą charakterystyczną są następstwa czasowe i przestrzenne dotyczące wytwarzania i przemieszczania danego wyrobu od miejsca wydobycia surowców, niezbędnych do jego wytwarzania do miejsca, w którym zgłaszany jest na niego popyt konsumpcyjny. Duża liczba ogniw łańcucha wymaga ścisłej koordynacji działań, czyli zarządzania. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest koncepcją zarządzania stosunkami z dostawcami i odbiorcami oraz klientami w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klienta po możliwie najniższych kosztach obsługi całego łańcucha<sup>6</sup>. Oznacza ona integrację procesu planowania, zaopatrzenia, produkcji, dostaw i zwrotów od pierwszego dostawcy do ostatecznego odbiorcy, zgodną ze strategią przedsiębiorstwa i wymaganiami klienta. Dlatego też przyjęty poziom obsługi klienta

<sup>5</sup> M. Christopher: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*. Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 41.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 17.

jest aktualnie zaliczany do kluczowych aspektów działalności logistycznej każdego przedsiębiorstwa. Wynika to z tego, że samo dostarczenie produktów, czyli realizacja zamówienia wymaga spełnienia określonych wymagań klienta. Klient oczekuje, aby dostawa była bezwarunkowo kompletna, punktualna, właściwie opakowana, zaopatrzona w wymagane dokumenty itp. Spełnienie tych warunków jest podstawą satysfakcji klienta, natomiast z punktu widzenia oceny jakości procesu logistycznego określa poziom obsługi. W łańcuchach dostaw wyróżnia się cztery główne czynniki oceny procesu logistycznego<sup>7</sup>:

- jakość, która określa zbiór cech składających się na stopień zadowolenia klienta z realizacji zamówienia,
- warunki dostaw, które określają sposób realizacji zamówienia i dają się zmierzyć, poprzez nadawanie priorytetu takim cechom jak: ilość, terminowość itp.
- czas trwania cyklu dostawy, rozumiany jako czas niezbędny do wyprodukowania i dostarczenia produktu obejmujący wszystkie fazy produkcji i przemieszczania,
- straty, rozumiane jako wszystkie działania, które nie tworzą wartości.

Wszystko to jest odzwierciedleniem poziomu obsługi oraz wydajności łańcucha dostaw. Te dwie wielkości w sposób zasadniczy wpływają na ocenę całego procesu logistycznego. Natomiast sama ocena funkcjonowania łańcucha dostaw wymaga zbudowania takiego zintegrowanego systemu pomiaru, który będzie wykorzystywany przez wszystkich partnerów handlowych.

Występujące relacje między przedsiębiorstwami współpracującymi (tzw. ogniwami łańcucha dostaw) zmuszają je do podporządkowania swoich indywidualnych celów przyjętemu celowi działania łańcucha dostaw. To podporządkowanie nie jest łatwe, gdyż wymaga zmiany kultury organizacji i dostosowania swoich zachowań do wymagań łańcuchów dostaw jako całości. Jednakże, nawet najwyższy stopień integracji łańcucha dostaw, czy najbardziej zaawansowana orientacja na potrzeby klienta, nie eliminują potrzeby oceny poziomu obsługi wewnątrz łańcucha. Poziom ten jest tworzony przez przedsiębiorstwa, które pozostają ze sobą w relacjach handlowych i oczekują określonego poziomu obsługi. Natomiast niezależnie od wszystkiego, poziom w łańcuchu dostaw jest najbardziej widoczny, a tym samym oceniany przez klienta na samym końcu łańcucha, w miejscu styku łańcucha z klientem i rynkiem. Wszystko to powoduje, że poziom obsługi wewnątrz i na zewnątrz łańcucha dostaw musi być zharmonizowany z celem, dla którego utworzono łańcuch. W łańcuchach dostaw rola marketingu w funkcjonowaniu poszczególnych ogniw nie ogranicza się tylko do systemu ciągłych badań czy stosowania technik ożywiających zapotrzebowanie na dane produkty. Przyczynia się także do pobudzania potrzeb transportowych poprzez np. stosowanie promocji. Dzięki współdziałaniu marketingu z logistyką możliwe jest pełne zadowolenie klienta, a tym samym uzyskanie wysokiej efektywności łańcucha dostaw.

## Zakończenie

Marketing logistyczny koncentruje się na zapewnieniu przedsiębiorstwu przewagi konkurencyjnej poprzez szybką reakcję na potrzeby klientów oraz niezawodność ich

<sup>7</sup> I. Fechner: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 35.

obsługi. Warunkuje także realizację funkcji tworzenia popytu na wyroby lub usługi (marketing) oraz jego zaspokajania (logistyka). Ponadto ułatwia tworzenie zorientowanych rynkowo i efektywnych łańcuchów dostaw.

## **LOGISTIC MARKETING IN A DELIVERY CHAIN**

### **Summary**

The paper presents the conception of logistic marketing based on mutual connection between these two fields of knowledge. These connections refer to their integration in the area of management. The activities can also benefit in a form of broadening physical borders of market of operations and boosting sales. The paper marks the importance of proper level of customer service in supplying products and services. The author covers relation between suppliers and customers in delivery chain as a result of customer service policy.