

Dominika Mierzwa

DISTRIBUTION LOGISTICS ON THE EXAMPLE OF A SELECTED RETAIL CHAIN

Logistyka dystrybucji na przykładzie wybranej sieci handlowej

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7602-2463> E-mail: Dominika.Mierzwa@awl.edu.pl

DOI: <https://doi.org/10.62266/PK.1898-3685.2024.34.12>

Wstęp

Dystrybucja stanowi jeden z kluczowych obszarów logistyki. Pełni ona niezwykle istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Efektywne przemieszczanie się materiałów i usług ma bezpośredni wpływ na ograniczenie kosztów operacyjnych, co z kolei przekłada się na zwiększenie konkurencyjności rynkowej organizacji. Procesy dystrybucyjne odbywające się poprzez kanały bezpośrednie lub pośrednie mają strategiczne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa. Dystrybucja nie ogranicza się jedynie do dostarczania produktów czy usług klientowi. To również skomplikowany proces, który obejmuje przemieszczanie się towarów od producenta do konsumenta, zapewniając jednocześnie dostępność różnorodnego asortymentu. Poprzez sprawną organizację i skoordynowane działania, logistyka dystrybucji staje się motorem napędowym skutecznego dostarczania wartości klientom. To nie tylko przemieszczanie fizyczne towarów, ale kompleksowy proces, który wpływa na każdy aspekt działalności przedsiębiorstwa – od satysfakcji klienta po efektywność operacyjną. Współczesne przedsiębiorstwa, dążące do utrzymania się na rynku, muszą zwrócić szczególną uwagę na doskonalenie procesów dystrybucyjnych, by sprostać dynamicznym wymaganiom i wyzwaniom obecnej gospodarki¹

Głównym celem artykułu jest analiza i ocena logistyki dystrybucji w wybranej sieci handlowej. Dzięki przeprowadzonej analizie zostanie określony poziom satysfakcji klientów oraz utracona wartość sprzedaży badanej organizacji wynikająca z popełnianych przez nią błędów. Ponadto możliwe będzie wyodrębnienie procesów z zakresu logistyki dystrybucji, które należałyby usprawnić

1. Metodyka badań.

Do realizacji przedstawionego celu zastosowano proces badawczy obejmujący zarówno rozważania teoretyczne, jak i badania empiryczne .

Badania przeprowadzono w wybranej organizacji przy użyciu metody ankietowej.

Ankieta skierowana była do 250 klientów sieci handlowej i była uzupełniona wywiadem bezpośrednim. Celem przeprowadzonej ankiety była analiza poziomu satysfakcji klientów i ocena czynników powodujących ich zadowolenie z zakupów. Ponadto skupiono uwagę na wszelkich nieprawidłowościach wynikających z niedostarczenia niezbędnego asortymentu w określonym czasie do organizacji.

Duże znaczenie dla oceny procesu logistyki dystrybucji w organizacji miała również analiza literatury polskiej i zagranicznej.

W badaniu całościowym zastosowano metody analizy porównawczej i statystycznej, które umożliwiły porównanie różnych aspektów badania oraz analizę zależności między zmiennymi. Ze względu na ograniczony rozmiar artykułu wybrano tylko te fragmenty badań, które odpowiadają na postawiony cel w artykule. Przedstawione wyniki badań zostały zaprezentowane w formie graficznej.

Ze względu na poufność danych uzyskanych od organizacji, została zachowana jej pełna anonimowość.

¹ E. Nowak, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2011, s.79

2. Pojęcie logistyki w świetle literatury.

Rozwój logistyki w obrębie działań cywilnych miał miejsce w 1956 roku, po publikacji wyników badań nad współzależnością kosztów transportu lotniczego i kosztów utrzymania zapasów². Współcześnie pojęcie logistyki obejmuje obszar o niezwykle szerokim zakresie. W jego skład wchodzi m.in. zarządzanie gospodarką magazynową oraz koordynacja sieci dostawców. Wprowadzenie na rynek kompleksowych systemów informatycznych znacząco usprawniło procesy logistyczne, przyczyniając się do wzrostu ich efektywności. Obecnie możliwe jest szybkie zlokalizowanie konkretnego produktu spośród setek dostępnych, a także uzyskanie szczegółowych informacji na temat tego produktu (np. koszt transportu, kraj pochodzenia)³.

Według Council of Logistics Management⁴ logistyka jest „procesem planowania, realizacji i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta”. Z przytoczonej definicji wynikają trzy główne zadania realizowane w obrębie logistyki: koordynowanie i usprawnianie przepływów, redukcja poziomu kosztów oraz zaspokajanie wymagań klienta.

C. Bozarth, R. B. Handfield⁵ określają logistykę jako „część procesu łańcucha dostaw, która zajmuje się planowaniem, uruchamianiem i kontrolą sprawnego i efektywnego przepływu dóbr, usług i związanych z nimi informacji z punktu ich pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia potrzeb konsumenta”. Z definicji autorów wynika, że logistyka zajmuje się nie tylko procesem zaopatrzenia, ale także planowaniem, uruchamianiem i kontrolą procesów przepływu dóbr i usług oraz powiązanych z nimi informacji.

Do powszechnie znanych i realizowanych celów logistyki należy zaliczyć m.in.: wskazanie optymalnych sposobów produkcji i zarządzania kosztami, zróżnicowanie oferty handlowej, monitorowanie działań konkurencji, zastosowanie nowocześniejszych technologii, zapewnienie wysokiej jakości produktów oraz zadowolenia klientów⁶.

W literaturze polskiej i zagranicznej można spotkać się z całościowym ujęciem logistyki, które dotyczy trzech aspektów - przedmiotowego, koncepcyjnego i teoriopoznawczego (patrz rysunek 1).

Rysunek 1. Główne aspekty logistyki.

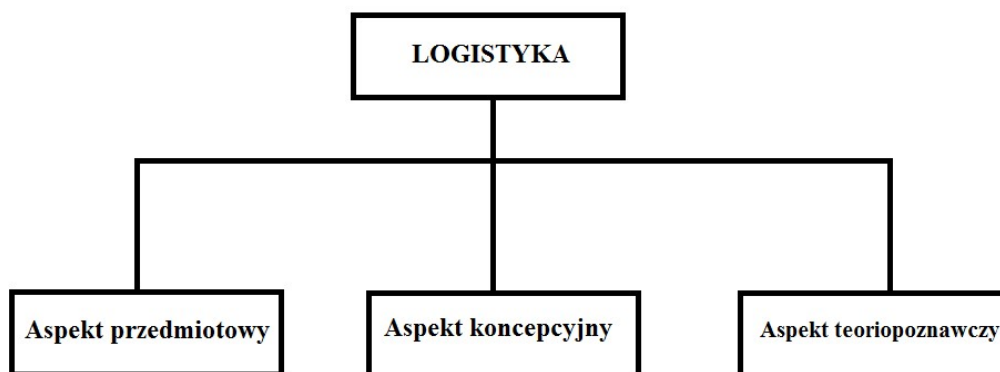
² S. Piasecki, Podstawy Logistyki. Tom 1, Wyd. WIT, Warszawa 2005, s.7; A. H. Jomini, Zarys sztuki wojennej, Wydawnictwo MON, 1966, s. 3.

³ P. Blaik, Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2010, s.17

⁴ D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Logistyka, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009, s.21.

⁵ C. Bozarth, R.B. Handfield, Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s.22.

⁶ D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Logistyka, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009, str. 22-24.



Źródło: D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, *Logistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009, s. 22.

Aspekt przedmiotowy dotyczy procesów fizycznego przemieszczania dóbr i usług w obrębie danego przedsiębiorstwa ale również pomiędzy przedsiębiorstwami wraz z przepływem informacji. Przekazywane informacje umożliwiają realizację tych procesów. Aspekt koncepcyjny definiuje logistykę jako koncepcję, która opiera się na kierowaniu realnym przepływem dóbr. Natomiast ujęcie teoriopoznawcze przedstawia logistykę, jako dziedzinę wiedzy ekonomicznej, która bada prawidłowość procesów przepływu dóbr, usług oraz informacji w obrębie gospodarki, ale także jej poszczególnych składowych. Wyszczególnione trzy aspekty logistyki uzupełniają się wzajemnie.

Szczególne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania logistyki stanowi zarówno infrastruktura liniowa, jak i punktowa. Według M. Mindur⁷ efektywna realizacja funkcji logistycznych w zmieniających się procesach gospodarczych wymaga „dynamicznego rozwijania infrastruktury technicznej logistyki zapewniającej sprawne zarządzanie łańcuchami dostaw”. Dobrze skorelowane połączenia zapewniają sprawny przepływ dóbr, usług oraz informacji w łańcuchu logistycznym.

3. Istota i cele logistyki dystrybucji

Dystrybucja jest jednym z najistotniejszych elementów łańcucha logistycznego, gdyż ma na celu zaspokojenie wymagań klientów – dostarczenie pożądaných przez nich produktów w jak najszybszym czasie. Pojęcie dystrybucji jest często mylone ze sprzedażą. Sprzedaż w ujęciu ekonomicznym jest określana, jako relacje kupna i sprzedaży. Zatem jest ona tylko częścią składową dystrybucji. Proces dystrybucji rozpoczyna się w momencie, kiedy wyprodukowany wyrób ma przypisanego nabywcę. Następnie towar jest transportowany do potencjalnego klienta. Dystrybucja powinna obejmować swoim zasięgiem jak największy obszar rynku i dotrzeć do jak największej liczby odbiorców, przy zachowaniu niskich kosztów⁸.

E. Gołębska⁹ wyróżnia podział kanałów dystrybucji ze względu na charakter powiązań między ich uczestnikami. Zgodnie z tym kryterium można wyróżnić ich dwa rodzaje: konwencjonalne i zintegrowane. Pierwsze z nich regulują kwestię powiązań podmiotów gospodarczych, działających w sferze dystrybucji na podstawie umowy kupna – sprzedaży. Wszystkie

⁷ M. Mindur, *Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie*, Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom, 2008, s.2.

⁸ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 212-213.

⁹ E. Gołębska (red.), M. Sławińska, M. Szymczak, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wyd. Naukowe PWN, Wyd. 4 zm., Warszawa 2013, s. 213-215.

podmioty działają na zasadzie autonomii, skupiają się na własnych celach jednak charakteryzuje je brak współdziałania logistycznego. Drugi rodzaj kanałów dystrybucji przedstawia współpracę na wszystkich szczeblach procesu .

Jeśli przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją złożonych wyrobów, producent będzie musiał zastosować bezpośredni kanał dystrybucji. Natomiast gdy organizacja wytwarza wyroby powszechnie dostępne, będzie musiała podjąć niezależną decyzję i wybrać taki kanał dystrybucji, który zapewni optymalny i efektywny przepływ towarów.

System dystrybucji realizowany w przedsiębiorstwie, powinien:

- zapewnić dostępność pożądaných przez nabywców produktów,
- umożliwić dogodny zakup produktów,
- zapewniać obustronną satysfakcję,
- zredukować powstające koszty i minimalizować zbędne.

Logistyka dystrybucji powinna działać w sposób zintegrowany. Należy nieustannie śledzić wielkość popytu i sprzedaży oraz efekty realizowanej dystrybucji, przepływy towarów i informacji. Zapewnianie dostępności towarów klientom jest głównym celem logistyki dystrybucji. System działania tego procesu powinien dostosowywać wielkość podaży do popytu. W szerszym kontekście logistyka dystrybucji obejmuje organizację i zarządzanie kanałami dystrybucji, a także metody i techniki sprzedaży wraz z obsługą klienta. Dotyczą one natychmiastowej reakcji na oczekiwania klienta, redukcję kosztów transportu (zastosowanie transportu multimodalnego), wprowadzanie nowych produktów na rynek poprzez dostarczanie małych partii produktu w wielu punktach sprzedaży oraz równomierne rozmieszczenie baz magazynowych. Głównym celem logistyki w sferze dystrybucji jest zagwarantowanie dostępności towarów dla nabywców, tak aby spełniał on jego oczekiwania oraz przy zachowaniu właściwych kosztów. Poziom obsługi klienta jest punktem wyjścia dla systemu logistycznego¹⁰.

Organizacja, która potrafi efektywnie zarządzać dostawami na skalę międzynarodową, zyskuje możliwość dotarcia do szerszego rynku i zdobycia nowych klientów.

Współczesne przedsiębiorstwa, aby konkurować na rynku, muszą inwestować w technologie, optymalizować procesy i nieustannie doskonalić swoje strategie logistyczne. Sprawne zarządzanie dystrybucją to klucz do zadowolenia klienta, zwiększenia efektywności operacyjnej i osiągnięcia sukcesu na rynku.

4. Satysfakcja klienta i metody jej pomiaru

W literaturze pojęcie obsługi klienta jest definiowane, jako zbiór działań i procesów zapewniania satysfakcji i wsparcia nabywców przed, w trakcie oraz po zakupie produktów lub skorzystaniu z usług. Obejmuje to komunikację i interakcję w celu rozwiązywania problemów, odpowiadania na pytania, udzielania informacji o produktach lub usługach, a także obsługę reklamacji¹¹. Głównym celem jest budowanie pozytywnych relacji z klientami, zwiększanie ich zadowolenia i lojalności wobec marki lub organizacji. Ponadto ważne jest stworzenie takiego systemu rozwiązań w którym produkt dostarczony klientowi w pełni go usatysfakcjonuje i podtrzyma satysfakcję w długim okresie¹².

Do najbardziej powszechnych mierników logistycznej obsługi klienta, zalicza się:

1. Czas liczony od momentu złożenia zamówienia do czasu wysyłki zamówienia z magazynu.
2. Ekonomiczna wielkość zamówienia.
3. Udział procentowy:

¹⁰ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Podejmowanie-decyzji-w-zakresie-dystrybucji-produktu-1858358.html>, dostęp 01.12.2023 r.

¹¹ M. Kramarz, Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategie. Wyd. Dyfin, Warszawa 2014, s. 46.

¹² M. B. Schary, Logistics Decisions, Text and Cases, The Dryden Press, Chicago 1984, s. 358.

- a) pozycji, których w określonym czasie brakuje na magazynie,
 - b) zamówień, które zostały zrealizowane w całości,
 - c) zamówień, których realizacja miała miejsce w określonym przedziale czasowym,
 - d) zamówień, które mogą być zrealizowane dzięki posiadanym zapasom na magazynach,
 - e) towarów, które bez ubytków, uszkodzeń dotarły do klienta.
4. Czas liczony od fazy złożenia zapotrzebowania do fazy dostarczenia produktów.
5. Dogodność składania zamówienia¹³.

Poziom satysfakcji z produktu zależy od jego faktycznych cech, indywidualnych wartości konsumenta, jakości komunikacji z producentem oraz dotychczasowego doświadczenia nabywcy. Czynniki te kształtują opinie osoby kupującej na temat nabywanego dobra lub usługi, a także wpływają na jej oczekiwania. Im klient stawia większe wymagania wobec realnych cech produktu tym istnieje mniejsza szansa na jego zadowolenie. Jeśli nabywca posiada wysoki poziom zaufania wobec działalności danej organizacji to może ona liczyć na lepsze oceny towarów i świadczonych usług. Każdy z klientów przed przystąpieniem do zakupu produktu formułuje swoje oczekiwania tworząc własny wzorzec, który w trakcie eksploatacji jest weryfikowany. W trakcie użytkowania nabywca porównuje swoje początkowe oczekiwania wobec wyrobu z jego rzeczywistymi cechami¹⁴.

W każdym momencie kontaktu konsumenta z produktem może zaistnieć sytuacja wzrostu lub obniżenia zadowolenia. Ważne jest aby organizacja sprostała wymaganiom klienta na takim poziomie, by postawione przez niego założenia produktowe nie różniły się znacząco w fazie przed i po zakupie. Proces powstawania zadowolenia konsumenta przedstawiają trzy elementarne modele: emocjonalny, oczekiwanej niezgodności i oparty na teorii sprawiedliwej wymiany. Pierwszy z nich jest związany z pozytywnym stanem emocjonalnym, który powstaje podczas opiniowania rezultatów wykorzystania produktu. Jeśli zakupiony produkt jest zgodny z początkowymi oczekiwaniami klienta lub też je przewyższa, konsument będzie w pełni usatysfakcjonowany, nabierze zaufania do producenta i ponownie dokona zakupu. Jeżeli zaś zakupiony wyrób całkowicie odbiega swoją jakością od tej, która była oczekiwana, mamy do czynienia z niezadowoleniem. Sytuacja ta z pewnością skłoni klienta do nabycia produktu u innego producenta. W modelu oczekiwanej niezgodności konsument poddaje ocenie poziom zadowolenia na podstawie użycia bądź wykorzystania wyrobu/usługi w stosunku do wcześniejszych oczekiwań. Są one wyznaczone głównie przez jakość, cenę, sposób wykorzystania lub wcześniejsze doświadczenia. Wymogi dotyczące oczekiwanych rezultatów wobec jakości są przyrównywane do otrzymanej oceny w wyniku eksploatacji. Wynikiem tego działania są emocje pozytywne, negatywne lub ich brak. Satysfakcja konsumenta w tym modelu jest powiązana z procesem poznawczym. Z kolei model oparty na teorii sprawiedliwej wymiany dotyczy sytuacji w której konsument zauważy, że jego własne korzyści wynikające z użytkowania wyrobu w powiązaniu z poniesionymi kosztami są sprawiedliwe. Korzyścią może być zastosowanie wyrobu w oczekiwany sposób, natomiast do kosztów zalicza się środki finansowe, czas oraz wysiłek. W modelu tym należy wyróżnić dwie strony – sprzedającego i kupującego. Dopiero po dokonaniu bilansu zysków i strat otrzymamy odpowiedź na pytanie, kto otrzymał najwięcej korzyści. Warto podkreślić, że nabywcy często porównują swoje odczucia z wrażeniami emocjonalnymi innych klientów, co ma odzwierciedlenie w ocenie produktu¹⁵.

Pośród metod badawczych stosowanych do analizy poziomu zadowolenia konsumentów można wymienić:

¹³ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 308.

¹⁴ W. Schneiner, *Kundenzufriedenheit. Strategie. Messung, Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 2000, s.11-24.

¹⁵ U. Balon, A. Maziarczyk, T. Sikora T. (red.), *Satysfakcja klienta w systemie zarządzania jakością*, [w:] *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Wyd. Naukowe PTTŻ, Kraków 2010, s. 14-15

- System skarg i wniosków. Klienci mogą zgłaszać informacje dotyczące funkcjonowania lub jakości usług. Organizacje zorientowane na klienta implementują tę metodę głównie poprzez udostępnienie platformy internetowej, umożliwiającej klientom przekazywanie opinii. Szybka reakcja pozwala zmniejszyć poziom niezadowolenia i minimalizuje ryzyko powtórzenia sytuacji. Analiza tych wniosków pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb klientów i tworzenie nowych ofert.

- Analiza utraty klientów. Polega na kontaktowaniu się z klientami, którzy zrezygnowali z korzystania z usług organizacji. Celem jest pozyskanie informacji o przyczynach odejścia, takich jak niekorzystna oferta handlowa, ceny, dostępność asortymentu czy obsługa. Są one cenne i pomagają w wykryciu błędów prowadzących do niezadowolenia klientów.

- Zakupy pozorowane (tajemniczy klient). Polegają na zatrudnieniu osób trzecich, które odgrywają rolę nabywcy, oceniając zachowanie sprzedawców, wiedzę i ogólny wygląd miejsca sprzedaży. Ta metoda wymaga odpowiedniego szkolenia personelu, ponieważ opinia „tajemniczego klienta” może być subiektywna.

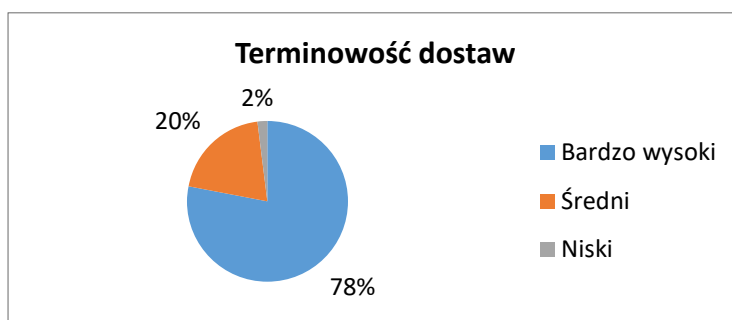
- Badania satysfakcji klienta metodą wywiadu lub ankiety. Dotyczą one bezpośrednio analizy i oceny poziom satysfakcji nabywcy. Dzięki tej metodzie możliwe jest określenie kryteriów zadowolenia lub jego braku¹⁶.

4. Analiza i ocena procesu dystrybucji w wybranej organizacji

Badana sieć handlowa to jedna z najbardziej znanych sieci supermarketów i hipermarketów, która posiada swoje filie na całym świecie. Obecnie organizacja prowadzi swoją działalność w wielu krajach np. Irlandii, Polsce, Czechach, Słowacji, Korei Południowej, Tajlandii, Malezji. W początkowej fazie swojej działalności zajmowała się wyłącznie sprzedażą żywności, jednak z upływem czasu rozszerzono ofertę o nowe obszary np. odzież, sprzęt elektroniczny, artykuły papiernicze. Poza sprzedażą detaliczną przedsiębiorstwo zajmuje się także sprzedażą paliwa. Utrzymanie tak szerokiego asortymentu, jakim dysponuje badana sieć handlowa jest możliwe dzięki współpracy z ponad trzema tysiącami dostawców, którzy są odpowiedzialni w 98% za terminowość dostaw oraz zgodność towaru z zamówieniem.

Przedsiębiorstwa europejskie coraz więcej uwagi przywiązują do problematyki długotrwałego współdziałania z dostawcami¹⁷. W związku z powyższym w przeprowadzonej ankiecie ocenie poddano terminowość dostaw realizowanych w badanej organizacji (patrz rysunek 2).

Rysunek 2. Ocena terminowości dostaw.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

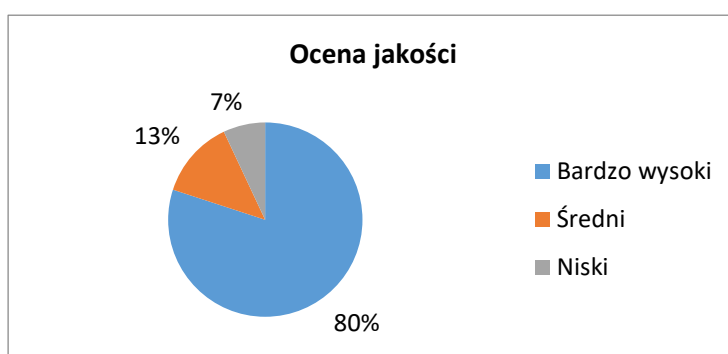
¹⁶ R. B. Woodruff, B. Robert, Developing and Applying Consumer Satisfaction Knowledge: Implications for Future Research, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior”, 6 (1995), ss. 1-11

¹⁷ E. Gołembkowska, D. Kempny, J. Witkowski, Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.117.

Większość respondentów (78 %) oceniło terminowość dostaw na bardzo wysokim poziomie. Ankietowani uzasadniali swój wybór tym, iż nigdy nie zdarzyło się, by pożądanym przez nich produktem był niedostępny. Około 20 % badanych oceniło terminowość na poziomie średnim, a tylko 2% było niezadowolonych z powodu braku produktów.

Chcąc przetrwać na silnie konkurencyjnym rynku, organizacja musi stawiać coraz to większe wymagania wobec producentów żywności, odzieży oraz przedmiotów codziennego użytku. Zarząd sieci handlowej stara się aby każdego dnia oferta sprzedażowa była najbardziej atrakcyjna dla klientów. Dlatego też w przeprowadzonym badaniu zapytano respondentów o to, jak oceniają jakość oferowanego asortymentu (patrz rysunek 3).

Rysunek 3. Ocena jakości oferowanego asortymentu.

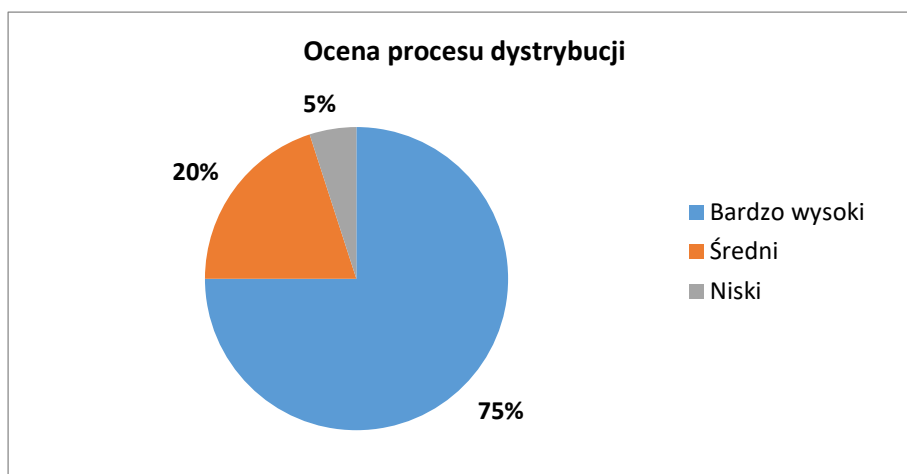


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej osób oceniło jakość oferowanych produktów na bardzo wysokim poziomie co oznacza, iż w oczach klientów są one bardzo dobrej jakości (np. żywność bio, wysokiej jakości sprzęt elektroniczny). Jedynie 7 % respondentów była niezadowolona z jakości oferty produktowej.

Na każdym etapie łańcucha dostaw mogą pojawić się zwroty tzn. produkty, które zostały odrzucone z powodu niespełnienia określonych wymagań. Zarząd organizacji ma na celu zminimalizowanie możliwości zaistnienia powyższych sytuacji. Podczas przeprowadzania ankiety zapytano respondentów na jakim poziomie oceniają proces dystrybucji realizowany przez badaną sieć handlową (patrz rysunek 4).

Rysunek 4. Ocena procesu dystrybucji.



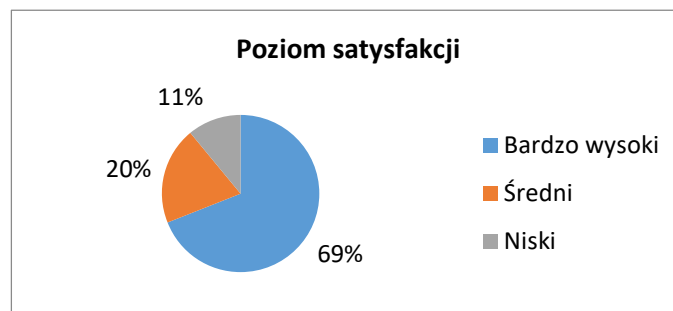
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponad 70 % ankietowanych oceniło proces dystrybucji realizowany przez sieć handlową na bardzo wysokim poziomie. W oczach klientów jakość świadczonych przez hipermarket usług, atrakcyjność oferty, dostępność produktów jest w pełni satysfakcjonujący. Zaspokojenie potrzeb nabywcy może wskazywać na różne aspekty. W przypadku klientów marketów Tesco wiążą się one z promocjami (niskie ceny), różnorodnością asortymentową oraz możliwością składania zamówień online. Zatem poznanie i zrozumienie istoty potrzeb konsumentów jest kluczem do osiągnięcia sukcesu na rynku, a tym samym generowania maksymalnych zysków i minimalizowania kosztów. Wydatki organizacji mogą przybierać różne wielkości w zależności od warunków panujących na danym terenie i dotyczyć głównie zaopatrzenia, magazynowania i obsługi klienta. Dzięki odpowiednim działaniom logistycznym organizacja może zredukować ich poziom. Przykładowa struktura kosztów, obliczona na podstawie łańcucha dostaw, przedstawia się w sposób następujący:

- 18 % kosztów: dostawy do regionalnych centrów dystrybucji,
- 28% kosztów: bezpośrednie dostawy do sklepów zgodnie z zapotrzebowaniem,
- 46% kosztów: wykładanie asortymentu na półkach,
- 8% kosztów: obsługa klienta.

Satysfakcja klienta sieci handlowej wiąże się z zaspokojeniem jego wymagań i oczekiwań produktowych w związku z czym zapytano badanych, jak oceniają swój poziom satysfakcji związany z zakupami realizowanymi w sklepie (patrz rysunek 5).

Rysunek 5. Poziom satysfakcji klientów badanej sieci.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Około 70 % respondentów określiło swój poziom satysfakcji z zakupów na bardzo wysokim poziomie. Podkreślali oni, że od wielu lat są stałymi klientami sieci handlowej i nie zamierzają korzystać z oferty konkurencji. Tylko 11 % ankietowanych nie była zadowolona z zakupów w badanej organizacji, podkreślając fakt bardzo długich kolejek do kas i wyjścia.

5. Podsumowanie i wnioski

Z przeprowadzonych badań wynika, że satysfakcja klientów wybranej sieci handlowej kształtuje się na stosunkowo wysokim poziomie. W sytuacji braku dostępności asortymentowej (która na chwilę obecną kształtuje się na poziomie 20 %), klienci marketu chętnie sięgają po substytuty, oszczędzając w ten sposób czas. Czynnikiem, który wywołuje niezadowolenie wśród klientów są kolejki, które nasilają się w okresach przedświątecznych. Dlatego też klienci wskazują na konieczność zwiększenia kas samoobsługowych. Najczęściej kupowanymi produktami jest żywność, co wynika w pierwszej kolejności z zaspokajania potrzeb podstawowych. Dopiero na kolejnych etapach klienci zwracają uwagę na sprzęt elektroniczny, małe lub duże AGD, artykuły papiernicze i odzież. Nabywcy sieci handlowej często wykorzystują opcję

przygotowania zamówień przez pracownika lub zakupów online. Ważną propozycją usprawniającą funkcjonowanie organizacji byłoby utworzenie tzw. przymagazynowych centrów dystrybucji, które zajmowałyby się jedynie dystrybucją szybko rotujących lub psujących się produktów. Czas realizacji zamówień i dostaw zostałby skrócony do minimum, a sytuacje występowania braków dostępności asortymentowej - całkowicie wyeliminowane. Dla grup produktowych, które znajdowałyby się w centrum dystrybucji, zapas na sklepie mógłby zostać natychmiast odnowiony. Przymagazynowe centra mogłyby zostać wykorzystane do przechowywania produktów sezonowych. Dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii przechowywania, możliwe byłoby zapewnienie najlepszej jakości sprzedawanych produktów bez obawy, że towar podczas transportu straci swoją wartość.

W opinii klientów logistyka dystrybucji realizowana przez badaną organizację jest na dobrym poziomie a potrzeby i oczekiwania nabywców są zaspokojone. Strategia prowadzona przez sieć handlową pozwoli na utrzymanie przewagi konkurencyjnej na przestrzeni kilkunastu najbliższych lat.

Analiza przeprowadzonych badań pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

- wśród klientów badanej organizacji panuje wysoki poziom zadowolenia (69%),
- wartość utraconej sprzedaży kształtowała się na poziomie tylko 20 % ,
- klienci ocenili, iż omawiana sieć handlowa realizuje logistykę dystrybucji na wysokim poziomie,
- klienci marketu często korzystają z wdrożonych przez market innowacji w postaci składania zamówień online lub opcji przygotowania zakupów przez pracownika sklepu,
- zdaniem klientów terminowość dostaw jest na bardzo wysokim poziomie,
- zdecydowana większość oceniła oferowaną jakość produktów na bardzo wysokim poziomie,
- nabywcy w sytuacji niedostępności pożądanego produktu, chętnie sięgają po zamienniki.

Zaproponowane kierunki usprawnienia procesów logistycznych są według opinii klientów bardzo potrzebne. Poprzez wdrożenie proponowanych rozwiązań organizacja mogłaby zwiększyć swoje zyski, a także dotrzeć do szerszego grona odbiorców (aplikacja mobilna). Wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego skróciłby w znacznym stopniu czas realizacji zamówień oraz zminimalizowałoby szansę występowania braków dostępności asortymentowej.

Bibliografia:

Balon U., Maziarczyk A., Sikora T. (red.), *Satysfakcja klienta w systemie zarządzania jakością*, [w:] Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji, Wyd. Naukowe PTTŻ, Kraków 2010, s. 14-15

Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2010, s.17

Bozarth C., Handfield R. B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s.22.

Gołębska E., Kempny D., Witkowski J., *Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.117.

Jomini A.H., *Zarys sztuki wojennej*, Wyd. MON, 1966, s. 3.

Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., *Logistyka, Biblioteka Logistyka*, Poznań 2009, s.21-24

Kramarz M., *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategie*. Wyd. Dyfin, Warszawa 2014, s. 46.

Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 308.

Mindur M., *Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie*, Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom, 2008, s.2.

Nowak E., *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2011, s.79

Piasecki S., *Podstawy Logistyki*. Tom 1, Wyd. WIT, Warszawa 2005, s.7.

Schary M.B., *Logistics Decisions, Text and Cases, The Dryden Press*, Chicago 1984, s. 358.

Schneider W., *Kundenzufriedenheit. Strategie. Messung. Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 2000, s.11-24.

Woodruff R.B., Robert B., *Developing and Applying Consumer Satisfaction Knowledge: Implications for Future Research*, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior”, 6 (1995), ss. 1-11

Afiliacja

Dominika Mierzwa, ORCID 0000-0002-4524-1241

daminika.mierzwa@awl.edu.pl

Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu. Wydział Zarządzania.

ul. Czajkowskiego 109

51-147 Wrocław