

Marek Ciesielski¹
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Jarosław Taberski²
Colian Logistic Sp. z o.o.

Marketing a logistyka

Artykuł ten mógłby być zatytułowany „o szkodliwości supremacji marketingu”. Nie traktuje on jednak o negatywnym wpływie marketingu na decyzje podejmowane przez konsumentów. Ta kwestia jest dobrze znana, choć rzadko podnoszona. Wiadomo, iż działaniom marketingowym można zarzucić niekiedy przybieranie postaci lub form budzących wątpliwości natury etycznej. Prawdopodobnie nigdy nie dowiemy się, na przykład, czy historia o wynalezieniu przez specjalistów od marketingu choroby zwanej halitozą dla zwiększenia sprzedaży płynu do płukania ust, jest prawdziwa, czy stanowi wytwór ludzkiej fantazji³. Łatwo jednak wskazać na podobne przypadki.

Kwestia podjęta w niniejszym artykule dotyczy powstawania szkód w obszarze logistyki, będących rezultatem supremacji celów marketingowych (realizowanych przez służby marketingu i sprzedaży). W praktyce gospodarczej łatwo znaleźć firmy, w których dominuje jedno hasło: fakturować, fakturować! Szkodliwość tego hasła polega na lekceważeniu problemów logistycznych.

W literaturze z omawianego zakresu znajdujemy wiele postulatów świadczących o potrzebie integracji funkcji i obszarów zarządzania w przedsiębiorstwach i sieciach przedsiębiorstw. Podobne tendencje znajdujemy w literaturze logistycznej. W książce zatytułowanej „Logistyka marketingowa” wyraźnie mówi się o spójnym zarządzaniu źródłami przewagi konkurencyjnej:

- innowacyjnością i marką
- relacjami z klientami
- skutecznym łańcuchem dostaw⁴.

M. Christopher pisze w wielu publikacjach wręcz o konieczności porzucenia praktyk, które tworzą swoiste mury mię-

dzy funkcjami i obszarami zarządzania. Niektóre definicje marketingu jako cel nadrzędny sugerują jednak maksymalizację sprzedaży. Przypisywane Philipowi Kotlerowi hasło: „sprzedawać wszystko wszystkim” jest wręcz sprzeczne ze zdroworozsądkową zasadą logistyczną: „nie sprzedajemy wszystkim” (a przede wszystkim tym, którzy wymagają ponoszenia wysokich kosztów logistyki, uniemożliwiających realizację marży).

Nadto w artykule podjęto, pozornie drobny, problem związany ze skłonnością do planowania działań na początku lub końcu takich okresów jak miesiąc, tydzień itd. Jednostki czasu związane z ruchem ciał niebieskich wyznaczają rytm wielu czynności gospodarczych. Podstawowe znaczenie mają: czas, w którym Ziemia obiega Słońce, czas obiegu Księżyca wokół Ziemi i czas pojedynczej fazy Księżyca. Gospodarowanie, a więc i zarządzanie, oparte na podanych elementach astronomicznych może być sensowne, konieczne lub szkodliwe. Przykładowo, sporządzanie budżetu i sprawozdań finansowych w okresach 12-miesięcznych gwarantuje, iż coroczne obliczenia uwzględniają wpływ cyklicznych zjawisk klimatycznych i astronomicznych oraz zjawisk społecznych związanych z tymi ostatnimi. Konieczne jest też uwzględnienie w zarządzaniu świąt związanych z położeniem Ziemi wobec Słońca i zachowań związanych z porami roku (głównie wakacje letnie i zimowe). Koncentracja na innych datach i okresach może być szkodliwa.

Kształtowanie popytu

Wiadomo, że zmienność popytu bardzo utrudnia pracę logistyków. Łatwiej poradzić sobie ze zmiennością zdeterminowaną czynnikami obiektywnymi (na przykład ze zmiennością popytu na napoje chłó-

dzące, uzależnioną od warunków atmosferycznych). O wiele trudniej zapewnić dobrą dostępność dóbr tam, gdzie większość czynników kształtujących popyt ma charakter nieracjonalny (na przykład większość rynków odzieżowych). Zdarza się jednak, iż to działania samego przedsiębiorstwa zwiększają wahania popytu. Najczęściej są to działania marketingowe.

Realizacja celów marketingowych często wzmacnia wahania popytu. Wahania popytu mogą zwiększać przede wszystkim trzy rodzaje działań:

- 1) pobudzanie popytu na dobra z różnych segmentów rynku, realizowane w różnym czasie (podstawowe narzędzia – reklama),
- 2) manipulowanie cenami (podstawowe narzędzie – systemy rabatowe, opusty i promocje cenowe),
- 3) fikcyjne różnicowanie wyrobów (różnicowanie wyrobów uzasadnione jedynie względami marketingowymi).

Przykładem gałęzi o dużych wahanach popytu jest branża FMCG (*ang. Fast Moving Consumer Goods*) czyli branża produktów szybko rotujących. Należą do nich przede wszystkim: artykuły spożywcze, chemia gospodarcza, kosmetyki, drobne artykuły gospodarstwa domowego itp. Firmy należące do dostawców w branży FMCG skupione są zarówno w dużych koncernach międzynarodowych (Nestle, Masterfoods, Coca Cola, Procter&Gamble, Philip Morris, Unilever, Grupa Żywiec), jak i w polskich koncernach budujących swą siłę i znaczenie w ostatnim dwudziestoleciu (Grupa Maspex, Grupa Jutrzenka, Polski Koncern Mięśny DUDA). Konkurowanie w tej branży jest trudne z uwagi na wielość alternatywnych produktów i sub-

¹ Prof. dr hab. M. Ciesielski jest Kierownikiem Katedry Logistyki i Transportu na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu (*przyp. red.*).

² J. Taberski jest Prezesem firmy Colian Logistic Sp. z o. o., należącej do Grupy Kapitałowej Jutrzenka Holding SA (*przyp. red.*).

³ E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Zysk i S-ka 1997, s. 348-349.

⁴ P.M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005

stytutów, a także z uwagi na znaczenie marki i opakowania.

Produkty przechodzą przez fazy cyklu życia. We wstępnych fazach muszą być intensywnie promowane – a więc popyt na nie wykazuje duże i szybkie wahania. Jednakże, wbrew pozorom, nie zawsze w fazie dojrzałości są one mniejsze. Także wtedy, gdy zmienia się struktura sprzedaży, spadają udziały rynkowe, a pod wpływem działań konkurentów zmieniają się preferencje lub nawyki konsumentów, pierwszym odruchem działań obronnych są akcje marketingowe. Do klientów i konsumentów kieruje się silne bodźce utrzymujące lub ratujące spadającą sprzedaż. Bodźcami takimi są obniżki cen, rabaty, multiformaty opakowań produktów, czy sprzedaż na zasadzie „two in cost of one”. Jeżeli działania tego typu są nagłe, nie zaplanowane wcześniej, czy też nie wynikają z długofalowej strategii marketingowej, ich rezultatem może być powstawanie znanego efektu Forrestera, tak zwanego efektu byczego bicza, który powoduje dotkliwe skutki dla logistyki i produkcji. Na przykładzie tak zwanej gry piwnej zjawisko to opisał P. Senge w książce „Teoria i praktyka organizacji uczących się. Piąta Dyscyplina”⁵. Zjawisko byczego bicza można przedstawić skrótowo jako nadmierny wzrost zamówień towarów wywołany bodźcami zakupowymi działającymi w detalu, powodujący w następstwie zwiększenie zamówień kierowanych do hurtu, a następnie przekazywanych do produkcji. Skutkiem tego, w całym kanale dystrybucji powstaje dysharmonia, na każdym szczeblu tego kanału pojawiają się spiętrzenia nierealizowanych zamówień. Jeśli popyt spadnie, na każdym szczeblu łańcucha dostaw powstaną zapasy niesprzedanych towarów. Chwilowy impuls zakupowy wywołany działaniami marketingowymi generuje więc dodatkowe koszty nadmiernych zapasów w całym łańcuchu dostaw.

Dla logistyki i produkcji jest to zaprzeczeniem przewidywalnego, zaplanowanego działania, umożliwiającego kontrolę kosztów i wpływanie na efektywność. Nic bowiem nie służy tak dobrze przedsiębiorstwu jak systematyczna praca z powtarzalnymi operacjami logistycznymi – produkcyjnymi, które pozwalają na

efektywne wykorzystanie zdolności produkcyjnych oraz optymalizację sterowania procesami logistycznymi.

W praktyce trudno ocenić, czy narzędzia marketingowe są rentowne, czyli czy przynoszą efekty większe od kosztów marketingu, szczególnie w przypadku, gdy wszyscy główni konkurenci robią to samo. Wymienione działania niewątpliwie powodują wzrost kosztów logistyki. Zwiększają się koszty zapasów i koszty transportu. Dążąc do realizacji celów marketingowych firmy bardzo często ponoszą koszty logistyczne, przesądzające o nierentowności części klientów i produktów.

Cechą charakterystyczną dla branży FMCG są sezonowe i okolicznościowe zmiany wielkości popytu. Dla jednych produktów wyznaczają je okresy przedświąteczne, to jest okres przed Wielkanocą i przed Bożym Narodzeniem, dla innych produktów wyznaczają je pory roku. Sezonowość taka wpływa na aktywność logistyki i całego łańcucha dostaw. Słuszną tendencją jest wydłużanie aktywności sprzedażowej w przedsiębiorstwach. Dlatego firmy zwielokrotniają wysiłki marketingowe również przy okazji innych okolicznościowych wydarzeń, na przykład I Komunii i Walentynek. Dla sprzedaży ważne też są okresy początkowych dni maja (kalendarzowa bliskość dni wolnych od pracy, sprzyjająca krótkotrwałym „majówkom”), czy wolne dni w okolicy Bożego Ciała, kiedy wiele osób planuje kilkudniowy wypoczynek. Wiadomo, że w okresie przedświątecznym dobrze sprzedają się wyroby czekoladowe i inne słodczyce, a latem piwo i napoje. Każdy okres wyznacza ludzkie zachowania i determinuje zapotrzebowanie na kupowane produkty. Okresy zwiększonej sprzedaży to czas „żniw” sprzedażowych, do których firmy się przygotowują. Istotne jest, żeby akcje handlowe były zharmonizowane we wszystkich obszarach funkcjonalnych firmy i by nie podejmowano ich *ad hoc*. Tylko wówczas możliwe jest zoptymalizowanie procesów i unikanie zbędnych kosztów.

Na styku logistyki i marketingu mamy do czynienia nie tylko z sytuacjami, w których koszt przewyższa efekt. Zdarza się bowiem i tak, że powstają kosz-

ty bez żadnego uzasadnienia – tylko w wyniku rutyny. W pracy marketingu obserwuje się – szkodliwe – koncentrowanie się na cyklu miesięcznym i tygodniowym. Kumulacja wysyłek pod koniec lub na początku miesiąca nie ma nic wspólnego z popytem rynkowym. Podobnie jest z wysyłkami w tygodniu. Niekiedy trudno w to uwierzyć, ale ogromne koszty nierównomierności i przeciążeń w systemie logistycznym wynikają często z wygody sprzedawania w określonym rytmie. W wielu przedsiębiorstwach uzasadnione jest postawienie pytania: dlaczego wszystkie promocje zaczynają się z reguły pierwszego lub piętnastego dnia miesiąca? Nie wynika to oczywiście z natury popytu, a po prostu z wygody sprzedającego. Gorzej, jeżeli promocja realizowana jest podczas spiętrzenia sprzedaży w końcu miesiąca, lub gdy zaczyna się od pierwszego dnia kolejnego miesiąca, powodując konieczność dostarczenia wyrobów w czasie szczytu sprzedażowego ostatnich dni miesiąca. Powoduje to spiętrzenie problemów logistycznych w krótkim czasie. Zresztą promocje warto są oddzielnego potraktowania. W literaturze znajdziemy setki zaleceń odnośnie do integracji działalności logistycznej i marketingowej w obszarze promocji (wspólne planowanie, wspólna ocena, ciągła wymiana informacji itd.). W praktyce natomiast zdarza się, że logistyk dowiadyje się o promocji w dniu jej rozpoczęcia. Mamy więc do czynienia z brakiem podstawowej komunikacji w firmach. Pracownicy działów marketingowych często nie są świadomi kosztów, jakie pociągają za sobą takie ich decyzje, jak na przykład ustalenie terminów wysyłek lub promocji.

Dodatkowe koszty

Opisane wcześniej działania marketingowe powodują powstawanie kosztów. Koszty te można podzielić na trzy rodzaje. Pierwszy to koszty uzasadnione efektem. Drugi to koszty pozostające w relacji „trade off” z efektem, ale związane z błędną decyzją. Trzeci to koszty nie mające żadnego uzasadnienia, nie związane z żadnym efektem. Warto szczególnie opisać czynniki wywołujące owe koszty na tle podstawowych procesów w firmie:

1. Planowanie:

⁵ Peter M. Senge, *Teoria i praktyka organizacji uczących się. Piąta dyscyplina.*, Oficyna Ekonomiczna Polskie Wydawnictwa Profesjonalne Sp. z o.o., Kraków 2006.

- harmonogramowanie sprzedaży i planowanie produkcji jest utrudnione jeżeli nasilenie sprzedaży nie rozkłada się równomiernie w trakcie okresu. Trudno jest wówczas przewidywać realny popyt dla konkretnego produktu, a wyprzedzanie produktów w ciągu krótkiego okresu skutkuje następnie gwałtownym wzrostem zapotrzebowania w łańcuchu
- pojawiać się mogą trudności w priorytetyzacji produkcji.

2. Zasoby ludzkie:

- powstają koszty niedoboru i dodatkowego zatrudnienia pracowników w okresie zwiększonych wysyłek
- firma ponosi koszty nadmiernego zatrudnienia pracowników w pozostałych okresach, rosną koszty szkoleń pracowników sezonowych oraz koszty administracyjne przyjęcia i zwalniania pracowników sezonowych.

3. Zapewnienie jakości procesu:

- możliwość generowania pomyłek związanych z wysyłką produktów, wynikających z intensyfikacji pracy
- zagrożenie czasu procesu i zachowania identyfikowalności produktu.

4. Transport:

- zwiększone zapotrzebowanie na przewozy i wynikające z tego ograniczenia dostępności taboru
- większe zapotrzebowanie na usługi transportowe przy stałej podaży powodujące wzrost stawek transportowych
- kongestia transportowa wywołana oczekiwaniem na załadunek u dostawcy czy rozładunek u klienta.

5. Magazynowanie:

- nierównomierne rozłożenie zapotrzebowania na produkty powodować może potrzebę budowania zapasu w ciągu miesiąca z przeznaczeniem do sprzedaży na pik sprzedażowy
- rotacja zapasów może w związku z tym ulegać pogorszeniu
- koszty zamrożonego kapitału mogą wzrastać.

6. Obsługa klienta:

- większa liczba wysyłek w krótkim czasie powodować może zwiększenie liczby błędów (dublowanie zamówień, błędne ceny, błędne jednostki), które

mogą generować potrzebę wystawiania korekt faktur

- czas spływu należności jest długi a i ryzyko zamrożenia kapitału wysokie, a tym samym pojawiają się trudności z utrzymaniem płynności finansowej.

7. Sprzedaż:

- nierównomierna sprzedaż w trakcie okresu utrudnia kontrolę zaawansowania realizacji wyznaczonego planu sprzedaży
- nerwowość przyczyniająca się do wprowadzania systemu zachęt do zakupu, korzystania z rabatów, opustów itp.

Wszystkie te zjawiska mogą wpływać na rentowność produktu, klienta i kanału dystrybucji.

Jak napisał P. Senge⁶, nic nie powstaje bez przyczyny, problemy analizować należy systemowo i działać aktywnie, a nie reaktywnie. Potencjalne problemy związane z nierównomierną sprzedażą w danym okresie występują na zasadzie sprzężenia, w którym jedno działanie jest przyczyną uruchomienia następnego, ale żadne nie poprawia poprzedniego. Problem będzie wracać tak długo, aż nie zmienimy systemu i nie wzmocnimy jednego z elementów sprzężenia zwrotnego.

Inne obszary zarządzania

Logistyka nie jest jedynym obszarem zarządzania, w którym występują tego rodzaju problemy. Wydaje się, że podobnie jest w zarządzaniu jakością. Warto choćby spojrzeć na relację „marketing – zarządzanie jakością”.

Wiele złego wnosi reklama utwierdzająca klientów w przekonaniu, że możemy mieć nieustannie produkty lepsze i tańsze. Presja cenowa wywołana reklamą niekorzystnie wpływa na jakość wielu wyrobów. Jeśli dodamy do tego podsypane przez marketing dążenia do zajęcia czołowej (najlepiej pierwszej) pozycji na rynku, to skutki mogą być fatalne. Dowodzi tego przykład firmy, która doczekała się opisów swego systemu zarządzania w wielu podręcznikach. Właściwie zorganizowany i doskonale funkcjonujący system produkcyjny Toyoty

wyniósł tę firmę na pierwsze miejsce na świecie na rynku samochodów. Niestety w latach 2009 i 2010 okazało się, że w samochodach produkowanych pod markami Toyota i Lexus występują groźne usterki. Dążąc do zwiększenia swego udziału w rynku Toyota złamała kilka ze swych słynnych, kardynalnych 14 zasad. Dotyczyło szczególnie następujących kanonów działania:

- stworzenie i funkcjonowanie ciągłego i płynnego procesu ujawniania powstających problemów
- wyłączne stosowanie niezawodnej, gruntownie sprawdzonej technologii
- osobiste zaangażowanie, umożliwiające gruntowne rozumienie sytuacji⁷.

Znacznie rozsądniej byłoby przestrzegać sprawdzonych 14 zasad, dodając ewentualnie piętnastą: „jakość musi kosztować”.

Jakość produktu może być rozpatrywana z różnej perspektywy. Może odnosić się do walorów technologicznych produktu, ale też jego walorów handlowych. Na styku marketingu z logistyką jakość produktu wiąże się najczęściej z formą zaoferowania produktu do sprzedaży, jego opakowaniem, sposobem dostawy, obsługą. Nie uwzględnianie przez obszar komercyjny wymagań logistyki już na etapie projektowania wyrobu powodować może problemy w magazynowaniu i transporcie. Przykładem istotnych błędów na etapie projektowania nowych wyrobów jest zastosowanie:

- błędnej konstrukcji jednostek transportowych – co wpływa na pracochłonność i czas pakowania, wytrzymałość opakowania i powoduje konieczność stosowania innych opakowań wzmacniających jednostkę ładunkową
- niewłaściwej wagi jednostki handlowej, niedostosowanej do wytrzymałości opakowania – co może prowadzić do zniszczenia dolnej warstwy palety, odkształcenia opakowania, konieczności stosowania wzmacniających kątowników na krawędziach palety
- niewłaściwych wymiarów kartonów niedostosowanych do wymiarów palety – co wywołuje tak zwany efekt „tańczących” kartonów na palecie podczas przemieszczania
- za małej lub za dużej liczby warstw na

⁶ P. Senge, *op. cit.*

⁷ A. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005.

palecie – co wpływa na ekonomikę czynności transportowych i magazynowania

- opakowań o małej odporności na działanie czynników klimatycznych.

Rentowność produktu zmniejszać może brak znajomości rodzajów i form pakowania jednostki ładunkowej. Dobrze jest, gdy produkt wytworzony i składowany w magazynie własnym na jednorodnej palecie jest transportowany w takiej postaci do klienta, na przykład dystrybutora lub do magazynu centralnego klienta sieciowego. Równie często produkty mogą być „miksowane” na palecie i wysyłane w postaci zbioru kartonów różnych produktów na palecie. Mogą być również „kanapkowe” (kilka palet, jedna na drugiej, z których na każdej składowanych może być kilka kartoników jednorodnych produktów). Są to rozwiązania wynikające najczęściej z wymagań klientów detalicznych.

Każda z tych form przygotowania produktu do wysyłki powoduje, że rosną wymagania stawiane przez logistykę w zakresie projektowanych opakowań produktów. Potwierdza to tezę, iż niezajomość przez służby marketingowe procesów logistycznych prowadzi do powstawania w przedsiębiorstwie niepotrzebnych kosztów – kosztów magazynowania, transportu, zwrotu uszkodzonych produktów, konieczności przepakowania, przerobu lub nawet utylizacji produktów itd.

Konkluzja

We współczesnej gospodarce rośnie znaczenie logistyki. Wiąże się to z wielkimi szansami dla przedsiębiorstw, które potrafią konkurować logistyką. Oznacza to jednak także to, iż każdy błąd – nawet niewielki – w obszarze logistyki pociąga za sobą duże straty.

Uwaga menedżerów jest dziś skierowana na skomplikowane strategie i koncepcje logistyczne. Nie można jednak zapominać o problemach codziennych i przyziemnych, jak choćby te opisane w artykule. W wielu przedsiębiorstwach trzeba przywracać lub wprowadzać właściwe rozumienie zarządzania procesem logistycznym.

Supremację marketingu i sprzedaży należy zastąpić działaniami optymalizującymi, zwiększającymi sprzedaż i jednocześnie „wygładzającymi” procesy logistyczne. Nadto trzeba „chronić” jakość. Polepszy to obsługę i zadowolenie klientów oraz zmniejszy straty – straty, z którymi nie można się godzić, gdyż są one wyłącznie wynikiem złego zarządzania.