



SZKOŁA GŁÓWNA GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO Wydział Nauk Ekonomicznych

Warszawskie Dni Logistyki



POLITYKA ZAOPATRZENIA PRZEDSIĘBIORSTW HANDLU DETALICZNEGO ŻYWNOŚCIĄ A ICH SYTUACJA EKONOMICZNA

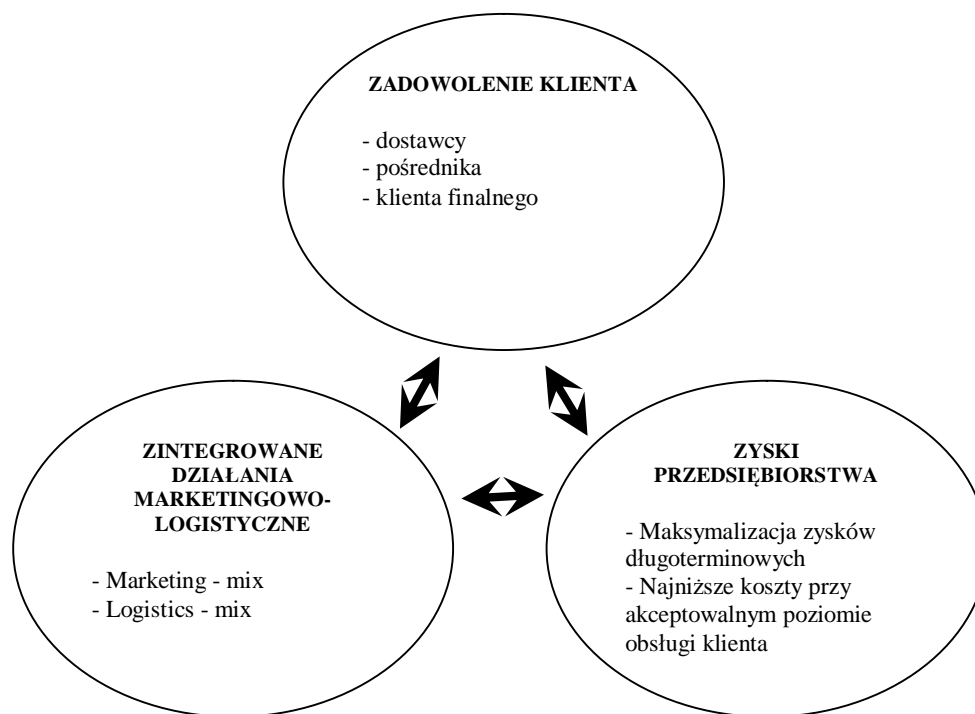
Piotr Cyrek, dr inż.
Katedra Marketingu, Wydział Ekonomii
Uniwersytet Rzeszowski

Streszczenie

W dbałości o maksymalizację satysfakcji klienta niezbędne okazują się starania o racjonalizację procesu logistyki zaopatrzenia ze szczególnym uwzględnieniem kosztów tego procesu. Koszty te w kalkulowane zostaną w wysokość cen, a te w połączeniu z pozostałymi działaniami marketingowymi przedsiębiorstw handlu detalicznego stanowiąc będą atuty danej placówki handlowej. Ponadto w budowaniu kompleksowej oferty handlowej konieczne są trafne decyzje w zakresie form zaopatrzenia, a w szczególności form i sposobu składania zamówień, wyboru źródeł zaopatrzenia, czy metod dostaw. Przez optymalizację strategii zaopatrzenia przedsiębiorstwa mogą uzyskać korzystniejszą od innych sytuację ekonomiczną.

1. Wprowadzenie

Współczesne warunki rynkowe skłaniają przedsiębiorców do wnikliwej analizy sytuacji bieżącej i prób budowania prognoz dotyczących możliwości szeroko rozumianego rozwoju. Rozwój może być tu rozumiany jako zwiększenie sprzedaży na dotychczasowych rynkach, ekspansja na nowe rynki, ale także może mieć kontekst jakościowy, obejmujący optymalizację działalności marketingowej czy poprawę poziomu obsługi klientów, a przez to pozyskanie ich lojalności. Koncepcja rozwoju strategii marketingowych skłania do zwrócenia uwagi także na procesy logistyczne, a logistyka musi być prowadzona z uwzględnieniem wszelkich prawideł marketingu (rys. 1). Zagadnienia te nabierają szczególnego znaczenia w odniesieniu do przedsiębiorstw handlu detalicznego produktami żywnościowymi. W zakresie działań marketingowych związanych z produktem żywnościowym handlowcy mają ułatwione zadanie. Żywność jest bowiem produktem podstawowym, na który popyt jest względnie stały, a konkurencja odbywa się raczej na poziomie marki podobnych produktów.



Rysunek 1. Koncepcja zarządzania logistyczno-marketingowego

Źródło: M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 54.

Z drugiej jednak strony, chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną poszczególne przedsiębiorstwa handlowe zmuszone są rywalizować poziomem cen, właściwie dobranym pod względem szerokości i głębokości asortymentem, korzystną lokalizacją, akcjami promocyjnymi, a wreszcie poziomem usług dodatkowych czy specyficznym klimatem zakupów w danej jednostce. Czynnikiem ceny powiązany jest z uzyskiwanymi przychodami, a w konsekwencji generowanym zyskiem. Korzystne z punktu widzenia każdego przedsiębiorstwa jest zatem obniżenie ponoszonych kosztów. W przypadku przedsiębiorstw handlowych główną ich masę stanowią koszty zakupu towarów i zaopatrzenia. W artykule podjęto zatem próbę rozpoznania działań przedsiębiorców handlu detalicznego żywnością w zakresie kanałów zaopatrzenia, form zamówień czy sposobów odbioru towarów. Ponadto działania te skonfrontowano z rezultatami ekonomicznymi uzyskiwanymi przez analizowane podmioty, co daje podstawę formułowania zaleceń odnośnie komponowania elementów polityki zaopatrzenia w kierunku poprawy sytuacji ekonomicznej firm.

2. Racjonalizacja strategii zaopatrzenia w kontekście tworzenia wartości firmy

Podstawowym celem logistyki zaopatrzenia jest zapewnienie przedsiębiorstwu towarów w odpowiedniej ilości i jakości, zgodnie z zapotrzebowaniem handlowym lub produkcyjnym w celu umożliwienia mu realizacji przyjętej strategii działania¹. Podstawowymi atrybutami procesu logistyki zaopatrzenia jest poziom obsługi zaopatrzeniowej oraz związane z nim koszty. O poziomie obsługi dostaw zaopatrzeniowych decydują takie cechy dostawy, jak: czas mijający od chwili złożenia zamówienia na dostawę do chwili jej otrzymania, niezawodność (pewność, że czas dostawy zostanie dotrzymany), jakość, elastyczność (zdolność do uwzględniania specjalnych potrzeb klienta)². Realizacja przyjętego poziomu obsługi dostaw zaopatrzeniowych jest związana z określonymi nakładami, które wyrażone wartościowo przyjmują postać kosztów fizycznego przepływu dóbr, kosztów utrzymania zapasów, czy kosztów procesów informacyjnych³.

Konkurencja i rosnące wymagania ze strony finalnego klienta wywołują konieczność poszukiwania źródeł obniżki kosztów zaopatrzenia przy jednoczesnym zapewnianiu nabywcom wymaganego poziomu jakości towarów i usług⁴. Racjonalizacja procesu zakupów stawia szereg wyzwań i problemów koniecznych do rozwiązania przez współczesnych handlowców. Opracowanie odpowiedniej strategii dotyczącej zaopatrzenia może⁵:

- zidentyfikować obszary zapewniające największe zyski oraz wyjaśnić, dlaczego są one korzystne dla firmy,
- ułatwić zrozumienie perspektywy klientów i przyczyn, dla których zaopatrują się oni u konkurencji,
- wskazać obszary, na których należy skupić największe wysiłki i gdzie niezbędne są największe inwestycje,
- określić obszar, w którym istnieje szansa powiększenia zysków (od zaopatrzenia do kompozycji produktów/klientów),

¹ *Logistyka. Wybrane zagadnienia*, Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 141.

² C. Mańkowski, *Kontroling i logistyka zaopatrzenia jako czynniki synergiczne gospodarowania*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 43.

³ C. Mańkowski, *Kontroling i logistyka zaopatrzenia jako czynniki synergiczne gospodarowania*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 44.

⁴ J. Szumilak, (red.), *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 119-155.

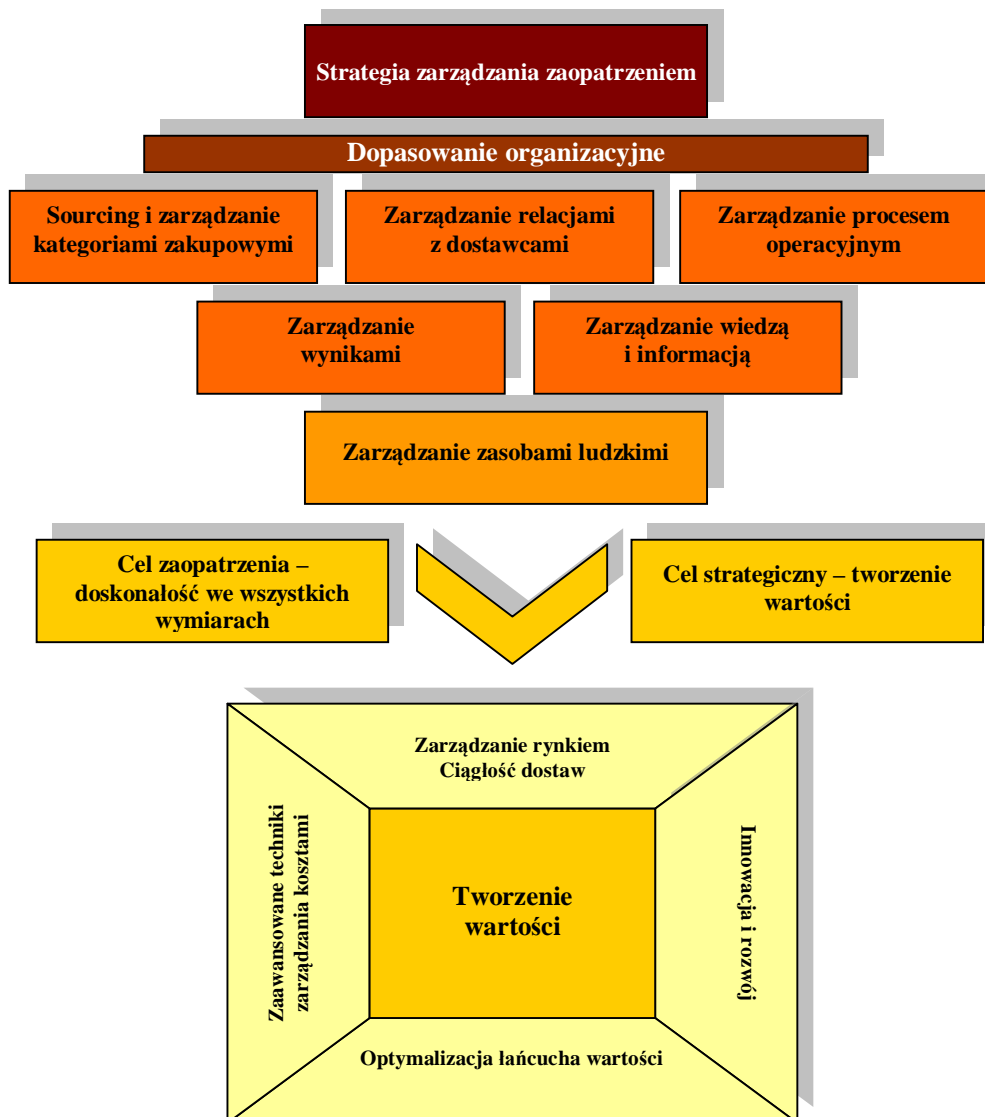
⁵ R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1998, s. 19.

- określić obszary działalności czy asortymenty produktów, z których trzeba zrezygnować,
- wskazać grupy klientów, o które najbardziej trzeba się troszczyć oraz sposoby powiększania ich lojalności,
- ułatwić wypracowanie kultury działalności firmy oraz jej kompetencji, aby była ona w stanie lepiej niż konkurenci zaspokajać potrzeby swych klientów.

Należy także zauważyć, że strategia zarządzania zaopatrzeniem musi współcześnie wykraczać poza redukcję kosztów. Jej misją jest współtworzenie wartości firmy. Głównymi metodami tworzenia wartości przez zaopatrzenie są⁶: innowacyjność, optymalizacja łańcucha wartości, zaawansowane techniki zarządzania kosztami oraz zarządzanie ryzykiem i ciągłością dostaw (rys. 2). Analizując strategię tworzenia wartości w procesie zaopatrzenia należy podkreślić, że nie można jej utożsamiać wyłącznie z decyzjami dotyczącymi wyboru dostawcy. Strategia ta to system działań dotyczący zarządzania kategoriami zakupowymi oraz elementami tworzenia wartości, oparty nie tylko na odpowiednim zasobie wiedzy i kwalifikacji, ale też właściwych uprawnieniach do działań w ramach firmy i wobec dostawców, wsparty analizą wpływu zaopatrzenia na wynik finansowy poprzez proces zarządzania wydatkami związanymi z łańcuchem dostaw⁷.

⁶ M. Kuźmierkiewicz, *Wartość ukryta w dostawach*, „Businessman” 2005, nr 10 (175), s. 60-62.

⁷ M. Kuźmierkiewicz, *Wartość ukryta w dostawach*, „Businessman” 2005, nr 10 (175), s. 60-62.



Rysunek 2. Cele strategii zaopatrzenia

Źródło: opracowanie na podstawie M. Kuźmierkiewicz, *Wartość ukryta w dostawach*, „Businessman” 2005, nr 10 (175), s. 60-62.

Kluczowym elementem łączącym logistykę i marketing jest obsługa klienta. Zabiegi marketingowe dotyczą przede wszystkim rozpoznania stwierdzonych i potencjalnych potrzeb rynkowych oraz poszukiwania najlepszych sposobów ich zaspokojenia. Zadaniem marketingu jest ponadto rozpoznanie potencjału konkurentów i ich aktualnej pozycji. Pozyskane informacje dotyczące klientów bezpośrednio determinują fizyczną dystrybucję towarów. Postawienie towarów do dyspozycji konsumenta musi uwzględniać oczekiwania nabywców w

zakresie ilości i jakości produktów, terminów i częstotliwości dostaw oraz zakresu usług posprzedażowych⁸.

MARKETING			
Produkt	Cena		
Promocja	Dystrybucja / / Poziom obsługi klienta	Koszty utrzymania zapasów	Koszty partii dostaw
	Koszty przetwarzania zamówień i informacji	Koszty magazynowania	Koszty transportu
LOGISTYKA DYSTRYBUCJI			

Rysunek 3. Tradycyjne związki marketingu i logistyki

Źródło: Logistyka. Wybrane zagadnienia, Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 158.

3. Polityka zaopatrzenia badanych przedsiębiorstw handlowych

Wnioskowanie prowadzone jest w oparciu o wyniki badań własnych przeprowadzonych na przełomie 2006 i 2007 r. metodą wywiadu kwestionariuszowego, wśród 413 losowo dobranych przedsiębiorstw handlu detalicznego, funkcjonujących na obszarze województwa podkarpackiego, w których asortymencie znajdowały się produkty żywnościowe. Analizę przeprowadzono w klasyfikacji według miejsca funkcjonowania (miasto-wieś), wielkości mierzonej liczbą osób pracujących (do 9, 10-49, 50 i więcej), a także wykorzystując podział na cztery grupy o różnej wysokości wskaźnika rentowności przychodów brutto obliczonego dla danej jednostki handlowej jako stosunek zysku brutto i przychodów brutto. Grupy ustalono jako – I: (od $-\infty$ do średnia-odchylenie standardowe), II: $<$ od średnia-odchylenie standardowe do średnia), III: $<$ od średnia do średnia+odchylenie standardowe), IV: $<$ od średnia+odchylenie standardowe do $+\infty$). Pozwoliło to wnioskować o analizowanych zagadnieniach w powiązaniu z sytuacją ekonomiczną podmiotów.

Zarządzający firmami handlowymi muszą dokonać szeregu wyborów dotyczących dostawców, kanałów zaopatrzenia oraz form i techniki zamówień, a także odbioru towarów (tab. 1, rys. 4).

Przedsiębiorcy handlu detalicznego dokonywali zakupu towarów w większości wpasowując się w klasyczny model zaopatrzenia, w którym głównym źródłem dostaw są pośrednicy hurtowi. Zakupy bezpośrednio u producentów jako główne źródło zaopatrzenia wskazało 7,7% handlowców. Zakupy te zdecydowanie częściej skłonni byli realizować przedsiębiorcy działający na obszarach miast (10,8%) niż na wsi (5%). Obie te formy

⁸ Logistyka. Wybrane zagadnienia, Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 158-159.

zaopatrzenia w równym stopniu łączyło 13,8% badanych. Zaopatrzenie w równym stopniu bezpośrednio i przez hurtownie deklarowało więcej firm miejskich (19%).

Tabela 1. Elementy strategii zaopatrzenia w badanych firmach

Wyszczególnienie	Struktura informacji dotyczących zaopatrzenia badanych firm (w %)									
	ogółem	według miejsca działalności		według liczby osób pracujących			według grupy rentowności przychodów brutto			
		miasto	wieś	do 9	10 do 49	50 i więcej	I	II	III	IV
Główne kanały zaopatrzenia w towary:										
- przez hurtownie	78,5	70,3	85,8	80,8	65,4	66,7	76,9	79,4	76,5	82,2
- u producenta	7,7	10,8	5,0	7,2	11,5	8,3	2,6	6,1	11,4	6,7
- w równym stopniu u producenta i przez hurtownie	13,8	19,0	9,2	12,0	23,1	25,0	20,5	14,4	12,1	11,1
Sposób odbioru towarów:										
- z dostawą na miejsce	47,9	53,3	43,1	44,7	65,4	66,7	61,5	43,9	49,7	46,7
- zarówno z dostawą na miejsce, jak i odbiór własny	25,7	21,0	29,8	26,6	23,1	8,3	23,1	28,9	21,5	28,9
- odbiór własny	26,4	25,6	27,1	28,7	11,5	25,0	15,4	27,2	28,9	24,4
Firma zaopatruje się wykorzystując:										
- jedynie stałe umowy z dostawcami	13,3	14,4	12,4	11,5	21,2	33,3	23,1	11,1	14,8	8,9
- w większości stałe umowy	60,8	60,5	61,0	59,6	69,2	58,3	59,0	61,7	59,1	64,4
- w większości zakupy jednorazowe	21,8	21,0	22,5	24,6	5,8	8,3	17,9	22,8	21,5	22,2
- tylko zakupy jednorazowe	4,1	4,1	4,1	4,3	3,8	0,0	0,0	4,4	4,7	4,4

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.

Wraz z przechodzeniem do grupy o wyższej rentowności zwiększała się konkretyzacja wybranego sposobu zaopatrzenia, co potwierdza obniżający się udział firm, które łączyły ze sobą zaopatrzenie przez hurtownie i bezpośrednio u wytwórcy. Związek dostrzec można także między skłonnością do zakupów u producentów a wielkością placówki handlowej. Właściciele sklepów mieszczących się w grupie do 9 pracujących najrzadziej kupowali bezpośrednio u producentów (jedynie 7,2% z nich twierdziło, że jest to jego główny kanał zaopatrzenia) w odróżnieniu od placówek „10 do 49” oraz „50 i więcej” osób pracujących, wśród których tę formę zakupu realizowało odpowiednio 11,5% oraz 8,3% podmiotów. Zjawisko to podkreśla pozycję placówek dużych w negocjacjach z dostawcami. Wielkość obrotów pozwala wymusić na dostawcy korzystniejsze warunki, a jednocześnie stwarza podstawy racjonalnej kalkulacji kosztów logistycznych. Grupy najsłabsze pod względem

rentowności przychodów zaopatrywały się wykorzystując częściej od pozostałych dostawy na miejsce i najrzadziej odbiór własny. Powodowało to wyższe koszty zakupów oraz mniejszą rentowność.

Dla placówek małych, szczególnie zlokalizowanych na wsi, poważnym ograniczeniem jest bariera odległości od źródła dostaw oraz koszty transportu. Bariera taka mogłaby zostać zlikwidowana w ramach zakupów wiązanych czy współpracy między przedsiębiorstwami. Tylko w tej sytuacji możliwe stałoby się wprowadzenie umów „z dostawą na miejsce”, które stosuje jak dotąd około 47,9% respondentów. Pozostali jako sposób dominujący deklarowali zakupy z własnym odbiorem towaru (26,4%) lub łączyli obie te formy (25,7%). Kryterium lokalizacji działalności wskazuje na częstsze korzystanie z dostaw na miejsce wśród placówek miejskich, co wynika często z ich niewielkiej odległości od źródła zaopatrzenia i w związku z tym większej skłonności do realizacji takich zamówień przez dostawców. Zauważono także wyraźny wzrost zainteresowania zaopatrzeniem „z dostawą na miejsce” wśród przedsiębiorstw największych (66,7% wskazań tej grupy wielkościowej).

Użytkownicy transportu mogą ponadto korzystać z rozwiązań zorganizowanych w postaci firm logistycznych, świadczących podstawowe usługi transportowe czy spedytorów oferujących szerszy zakres usług. Podejmując jednak decyzje w zakresie sposobu realizacji transportu handlowcy muszą brać pod uwagę rodzaj produktu, jego cechy fizyczne, chemiczne i biologiczne, ale także cechy predysponujące dany produkt do transportu, takie jak jego waga, opakowanie czy trwałość⁹. Zauważyć zatem należy, że nie wszystkie produkty żywnościowe mogą być transportowane środkami pozostającymi we własności przedsiębiorstw handlu detalicznego. Pojedyncze podmioty nie dysponują bowiem zasobami umożliwiającymi utrzymanie pojazdów dedykowanych do transportu wyrobów mięsnych czy nabiału.

Stała współpraca z dostawcami to często możliwość korzystania z oferty lojalnościowej, wyrażonej korzystniejszymi warunkami dostawy, odroczonymi terminami płatności, możliwością kredytowania zakupów, pierwszeństwem zakupu w sytuacjach ograniczonej podaży asortymentu, ułatwieniami organizacyjno-technicznymi czy korzystnymi upustami cenowymi. Umożliwia ona również płynne dostosowanie do oczekiwań kontrahentów, lepsze sprostanie ich oczekiwaniom, wynikające z doświadczenia

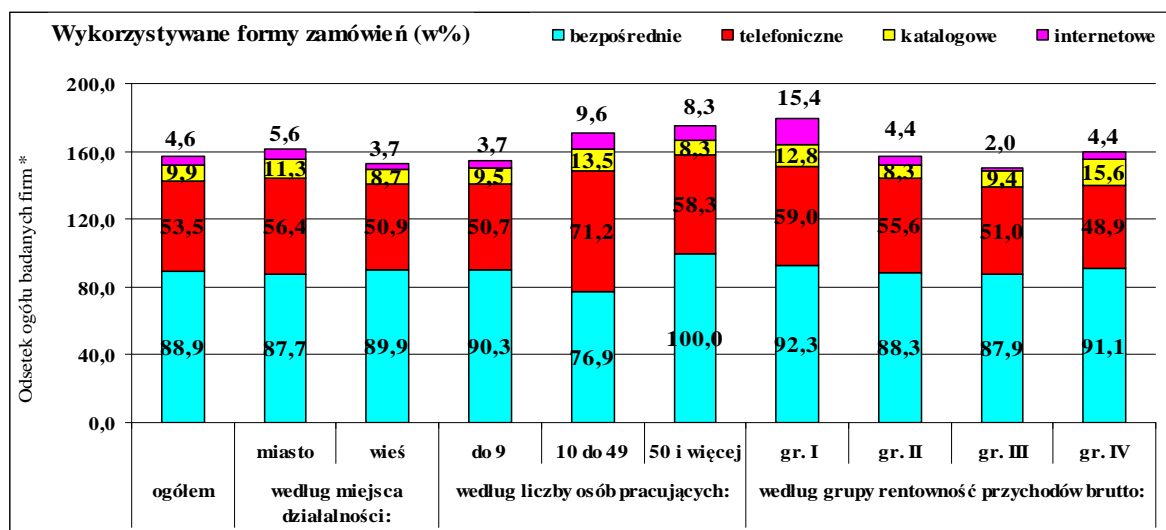
⁹ E. Gołemska (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 123-124.

i powtarzalności realizowanych transakcji. Walory takie docenione zostały przez większość badanych przedsiębiorców. Około 74,1% respondentów przeprowadzonego badania twierdziło, iż dokonuje zakupów stosując jedynie (13,3%) lub w większości (60,8% respondentów) stałe umowy z dostawcami. Analizując wypowiedzi przypisane do miejsca funkcjonowania placówki należy stwierdzić, że chętniej ze stałego miejsca zaopatrzenia korzystają handlowcy w mieście. Mniejsze przywiązanie przedsiębiorców ze wsi tłumaczone może być faktem, że korzystają oni z okresowych, krótkotrwałych promocji w innych punktach zaopatrzenia, stale poszukując możliwości dokonania zakupu po niższej cenie. Stopień przywiązania do tego samego źródła towarów wyraźnie wzrasta wraz ze wzrostem wielkości sklepów. Jednostki najmniejsze dokonywały bowiem zakupów jednorazowych (łącznie „w większości” lub „wyłącznie”) w 28,9%, zaś w przypadku przedsiębiorstw największych transakcji „wyłącznie jednorazowych” zaniechano całkowicie, a „w większości zakupy jednorazowe” odnotowano tylko w 8,3% tej grupy.

Przedsiębiorstwa handlowe zaliczone do I grupy rentowności najrzadziej dywersyfikowały źródła zaopatrzenia poprzez wyszukiwanie okazji i dokonywanie zakupów jednorazowych. Najczęściej natomiast współpracowały w zakresie zaopatrzenia (łącznie stałe umowy z dostawcami posiada 82,1% tych podmiotów) i była to grupa, w której największy odsetek firm wykorzystywał jedynie stałe umowy. Wśród handlowców włączonych do IV grupy rentowności udział przedsiębiorstw opierających zaopatrzenie jedynie na stałych umowach z dostawcami był najniższy (8,9%), choć najczęściej wykorzystywały one stałe umowy jako główny, ale nie jedyny sposób zaopatrywania się.

W literaturze przedmiotu w ramach polityki składania zamówień jako jeden ze schematów wskazuje się grupowanie zamówień i okresowe zamawianie dużych partii towarów, co podyktowane jest wysokimi kosztami przygotowania, opracowania i złożenia zamówienia, oszczędnościami transportowymi, rabatami możliwymi do osiągnięcia przy realizacji dużych zakupów, dyktowaniem przez dostawców minimalnych wielkości zamówienia, czy też polityką udzielania kredytów kupieckich¹⁰.

¹⁰ *Logistyka. Wybrane zagadnienia*, Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 120.



* Wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wskazać kilka wariantów

Rysunek 4. Formy zamówień stosowane przez badane firmy

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.

Rozwiązanie takie niesie ze sobą jednak przeniesienie kosztów magazynowania na detalistę, a ponadto w przypadku towarów nietrwałych jest niemożliwe do realizacji. W odniesieniu do badanych przedsiębiorstw oferujących w sprzedaży detalicznej produkty żywnościowe popularniejsze było częstsze składanie zamówień na mniejsze partie towarów.

Najczęściej wykorzystywaną przez badane przedsiębiorstwa formą składania zamówień były zlecenia bezpośrednie. Świadczyć to może o utrzymywaniu bliskich relacji z dostawcami, korzystaniu z najbliższej zlokalizowanych źródeł zaopatrzenia lub o braku zaufania do jakości oferowanych produktów handlowych i nieznacznej sile przetargowej w przypadku stwierdzenia niezgodności cech odebranego asortymentu z oczekiwaniami. Częściej od pozostałych handlowców tę formę zamówień stosowały jednostki mikro oraz należące do największych w badanej grupie, co podkreśla ich dbałość o towar będący przedmiotem obrotu.

Stosunkowo często wykorzystywano telefoniczne formy składania zamówień, częściej stosowane przez przedsiębiorstwa zlokalizowane w miastach oraz duże sklepy, w których pracuje 10 do 49 osób. Skłonność do wykorzystania zamówień telefonicznych malała wraz ze wzrostem poziomu rentowności generowanej przez badane firmy na korzyść większego niż w pozostałych grupach odsetka wykorzystania zamówień katalogowych. Pozostali

przedsiębiorcy rzadko korzystali z możliwości zamówień katalogowych, przy czym częściej zakupy takie realizowały jednostki zlokalizowane na terenach miejskich. Jeszcze rzadziej stosowano internetowe formy składania zamówień, co wynikało z wciąż niskiego nasycenia siecią, małego upowszechnienia transakcji elektronicznych oraz obaw przedsiębiorców odnośnie do stosowania tej formy zamówień. Uwagę zwraca częstsze wykorzystywanie zleceń internetowych przez jednostki handlowe o liczbie pracujących powyżej 10 osób. Przedsiębiorstwa te w największym stopniu stosowały nowoczesne technologie i najnowsze rozwiązania organizacyjne, w tym elektroniczne formy zaopatrzenia, w ten sposób stale usprawniając pracę i obniżając koszty funkcjonowania. Często są to przedsiębiorstwa należące do kapitału zagranicznego, który na grunt polski przynosi sprawdzone w krajach najwyżej rozwiniętych rozwiązania logistyczne oparte o technologie ICT.

5. Zakończenie

Odpowiednia strategia zaopatrzenia zapewnia minimalizację kosztów z jednej strony i satysfakcję nabywców z drugiej. Logistyczna użyteczność przejawiająca się w tworzeniu wartości dodanej poprzez fakt przedstawienia odpowiedniego produktu w odpowiednim miejscu i czasie, skłania przedsiębiorców do jasnego i precyzyjnego określenia elementów oraz celów strategii zaopatrzenia, w zależności od wielkości placówki, jej lokalizacji oraz zasobów firmy. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga podjęcia trafnych decyzji dotyczących wyboru dostawcy, zarządzania zapasami, zagadnień transportowych, a także wykorzystania informacji rynkowej.

Dominującym kanałem zaopatrzenia podkarpackich firm handlu detalicznego były hurtownie. Firmy zaopatrywały się bazując w większości na stałych umowach, korzystając z programów lojalnościowych i możliwości realizacji dostaw towarów na miejsce. Najczęściej zakupów towarów dokonywano stosując bezpośrednie formy zamówień.

W celu poprawy sytuacji ekonomicznej firm handlowych w realizowanych strategiach należałoby zaniechać typowych działań, częściej wykorzystując rozwiązania praktykowane przez podmioty najwyższej grupy rentowności. Podmioty o najwyższym wskaźniku zyskowności przychodów zmierzały w kierunku koncentracji sposobu zaopatrzenia z wykorzystaniem własnego odbioru towarów, bazując w większości na stałych umowach. Firmy te czerpały korzyści z wieloletniej współpracy z dostawcami uzyskując premie

lojalnościowe. Nie rezygnowały jednak z pojawiających się na rynku okazji zaopatrzenia na korzystniejszych warunkach, co świadczy o ich wysokiej aktywności i ciągłej analizie rynku.

Literatura

1. Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa-Poznań 1999.
2. Gołemska E. (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
3. Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1998.
4. Kuźmierkiewicz M., *Wartość ukryta w dostawach*, „Businessman” 2005, nr 10 (175).
5. *Logistyka. Wybrane zagadnienia*, Wyd. SGGW, Warszawa 2008.
6. Mańkowski C., *Kontroling i logistyka zaopatrzenia jako czynniki synergiczne gospodarowania*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
7. Szumilak J., (red.), *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

DELIVERY POLICY OF FOOD RETAILERS AND THEIR ECONOMIC CONDITION

Summary

To maximize customers' satisfaction it is necessary to rationalise process of delivery logistic, with special attention paid to costs of the process. The costs are calculated in prices and the prices together with other marketing actions of the retailers constitute strengths of the retail outlet. Moreover, to build complex trade offer it is necessary to make appropriate decisions about forms of delivery, especially about the way in which the commodities are ordered, the choice of sources of delivery and methods of transporting goods. By optimizing strategy of delivery the enterprises can achieve better economic conditions than the competitors.