

ETAPY TWORZENIA STRUKTUR KATEGORII PRODUKTÓW I OBSZARY ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO OPARTE O STRUKTURĘ KATEGORII W PRZEDSIĘBIORSTWIE DYSTRYBUCYJNYM

Streszczenie

Zarządzanie logistyczne kategoriami produktów to wyzwanie dla menedżerów logistyki XXI wieku. Zmiany w podejściu do postrzegania produktów przez klientów polegające na przeniesieniu punktu ciężkości z pojedynczych produktów na powiązane w ramach kategorii grupy wymaga wdrażania zmian również w systemach logistycznych przedsiębiorstw dystrybucyjnych. Działania te powinny być oparte na jednoznacznie wskazanych strukturach kategorii ujawniających istnienie statystycznych powiązań między produktami. Niniejsze opracowanie podnosi temat etapów tworzenia struktur kategorii oraz obszarów ich wpływu na przepływy towarów i informacji w procesach logistycznych przedsiębiorstw dystrybucyjnych.

WSTĘP

Zarządzanie kategoriami to strategia, u której podstaw szukać należy założeń głównie marketingowych. Jej podstawowe założenia ukierunkowane są na zarządzanie ceną, promocją i rozmieszczeniem w przestrzeni sklepu tak, aby konsumentowi oferowane były w możliwie najatrakcyjniejszym układzie [1].

Ze względu na sposób konstruowania kategorii produktów zarządzanie nimi stawia logistycę do rozpoznania nowe zadania, ze względu na zmianę w podejściu do zarządzania produktami. Zmiana ta opisana może być następującym stwierdzeniem: sprzedajemy to, co i jak klient chce od nas kupić, a nie to, co i jak my możemy mu zaoferować.

Istota tego stwierdzenia tkwi w przyjęciu założenia, że na kształt oferty wpływa przede wszystkim rozpoznawanie potrzeb klientów

i dynamika zmian na rynku klientów, natomiast kwestia związana z możliwością zaspokajania tych potrzeb jest zadaniem logistyki. Pozornie mogłoby się wydawać, że zmiana jest nieistotna, ale przyjmując do realizacji strategię zarządzania kategoriami produktów, tworzy się nowa jakość zarządzania grupą zróżnicowanych produktów, a nie pojedynczymi produktami.

1. ZMIANY NA RYNKU POPYTU

Rozwijająca się gospodarka, oparta o wolny rynek, staje wciąż w obliczu licznych zmian. Czynnikiem wpływającym na zmiany rynkowe jest wiele. Należą do nich np. wzrost konkurencji, pojawiające się nowe podmioty, a w szczególności po wejściu Polski do Unii Europejskiej, ewolucja produktów wynikająca z nowych rozwiązań technologicznych, wciąż zmieniających oczekiwań klientów, co do funkcjonalności produktów, zmiany w strukturze rynku detalicznego, na którym zaczynają przeważać sieci handlowe nad małymi odbiorcami, a wreszcie zmiany w polityce gospodarczej państwa umacniające pozycje przedsiębiorców kreatywnych, elastycznych na zmiany. W ślad za tym postępują również zmiany w systemach marketingowych i logistycznych przedsiębiorstw.

Rynek [2] jest to zbiór sprzedawców i nabywców, charakteryzujący się specyficznymi formami organizacji, powiązanych relacjami podaży i popytu na określone dobra. A zatem fundamentem po-

wstawania rynku jest ustalenie relacji pomiędzy popytem i podażą. Kształtowanie tych relacji będzie stanowiło podstawę do określania warunków funkcjonowania rynku. Relacje międzyorganizacyjne obejmują względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów i informacji oraz inne kontakty, które powstają między dwoma albo większą liczbą organizacji oraz pomiędzy organizacją a jej otoczeniem [3]. Relacje te będą wpływały na sposoby budowania łańcuchów podaży na rynku. Ewolucja relacji między podmiotami rynku wpływa istotnie na kształtowanie się wizerunku produktów w oczach klientów. Istotną rolę w zakresie i jakości tych zmian pełni logistyka, której zadaniem jest porządkowanie procesów wymiany towarów i informacji między uczestnikami tej wymiany.

Ewolucja relacji między podmiotami sięga swoją historią do czasów, gdy powstawały zasady wymiany towarowej. Pierwsze relacje opierały się na prostych transakcjach dokonywanych na podstawie wymiany towarowej lub towarowo – pieniężnej. Obecnie relacje te ugruntowane są na fundamencie partnerstwa i mechanizmach przewagi rynkowej. Zmianom tym przyświeca idea wzmocnienia poprawy jakości procesów obsługi klienta, który wyznacza granice akceptowalności efektów tych zmian poprzez kreowanie popytu na dobra konsumpcyjne. Poszukiwanie równowagi w relacjach między podmiotami na rynku staje się pytaniem o oczekiwania klientów skierowane na ten rynek.

Jedną z najbardziej rozwiniętych form kształtowania relacji między podmiotami gospodarczymi jest podejście sieciowe. Główne założenia zostały opracowane przez Grupę Industrial Marketing Purchasing. Koncepcja ta zakłada [4], że ciągła interakcja podmiotu z innymi uczestnikami rynku staje się ważnym czynnikiem rozwoju nowych zasobów i kompetencji. W strategii tej centralnym elementem jest możliwość wywierania wpływu przez dany podmiot zarówno na bezpośrednich partnerów współpracy jak również poprzez nich na uczestników pośrednich.

Podstawą zmian w relacjach między podmiotami gospodarczymi są zmiany na rynku popytu. Oznacza to ewolucję zmian w oczekiwaniach i potrzebach klientów. Zmiany te spowodowane są wieloma czynnikami związanymi z coraz łatwiejszym dostępem do produktów. Wśród nich należy wymienić następujące[4]:

1. Stagnacja w konsumpcji. W ciągu ostatnich lat w handlu zmieniła się sytuacja z braku produktu na brak konsumenta.
2. Wszystkie podstawowe potrzeby konsumentów są zaspokojone. W zamian za to występuje nadwyżka podaży, wysoko roz-

¹ Opracowanie jest częścią rozprawy doktorskiej mgr Agaty Kobyłt, pt. „Zarządzanie logistyczne w procesach dystrybucji materiałów budowlanych w perspektywie marketingowej kategorii produktów”

- więty serwis konsumenta oraz duże przestrzenie sklepowe.
3. Konsumentom ulegają konkurencyjności rynku i łatwo podejmują decyzję o zakupie w innym sklepie.
 4. Występuje bardzo wysoka konkurencja rynkowa. Jednym z powodów jest redukcja barier chroniących narodową gospodarkę przed konkurencją zagraniczną.

Konsumenci poszukują rozwiązań maksymalizujących stopień spełnienia ich oczekiwań, oszczędzających czas i wydatkowaną energię oraz ilość wydanych pieniędzy. Oznacza to poszukiwanie takich dystrybutorów, w których można kupić nie - określony produkt, ale pewien pakiet produktów w pełni zaspokajający określoną potrzebę. Takie zachowanie klientów nie może pozostać bez odpowiedzi po stronie rynku dostawców. Istotną rolę zaczyna odgrywać organizacja przepływu towarów i informacji, a w szczególności informacji pochodzącej od klienta, w strukturach łańcuchów dostaw tak, aby można było sprawnie i efektywnie zaspokajać te nowo kreujące się potrzeby.

Idea zarządzania kategoriami produktów wydaje się być odpowiedzią na potrzeby ówczesnych systemów zaspokajania potrzeb klientów.

2. ETAPY WYZNACZANIA STRUKTURY POWIĄZAŃ W MARKETINGOWEJ KATEGORII PRODUKTÓW ROZKŁADÓW

Rozpoznawanie struktury powiązań w marketingowej kategorii produktów to złożony proces realizowany na kilku etapach, obejmujących aspekty badania preferencji klienta, którego efektem ma być taki dobór produktów do kategorii, który umożliwiłby możliwie najpełniejszą realizację potrzeb i oczekiwań klientów, a jednocześnie pozwoliłoby na standaryzację metod zarządzania przepływami produktów i informacji w przedsiębiorstwie.

Uzyskany efekt w postaci struktury powiązań powinien wskazywać na ich liczbę oraz siłę, jak również pozwolić na wykorzystanie w innych niż marketing dziedzinach zarządzania, ze szczególnym udziałem obszaru logistyki, który odpowiedzialny jest za właściwy, harmonijny przepływ towarów i informacji.

U podstaw tworzenia kategorii produktów leżą przesłanki marketingowe, co oznacza, że zasadniczym kryterium doboru produktów do kategorii jest sposób postrzegania tych produktów przez klientów lub też chęć przedsiębiorstw do tworzenia ofert w taki sposób, aby klienci postrzegali produkty jako powiązane ze sobą. Założenie takie można przyjąć na podstawie obserwacji wpływu sposobu przedstawiania produktów na postrzeganie ich użyteczności przez klientów.

Warto zwrócić uwagę, że w ramach jednej kategorii znajdować się będą zarówno produkty komplementarne, co pozwoli klientowi postrzegać kategorię produktów jako kompleksową ofertę zaspokajającą wszystkie aspekty jego potrzeby, jak również produkty substytucyjne. Dołączenie produktów substytucyjnych wynika z dwóch czynników:

- a. Klienci oczekują szerokiej oferty wielu marek w zakresie tych samych produktów. Zaspokaja to ich potrzebę indywidualizmu w podejmowaniu decyzji co do zakupu określonych produktów oraz potrzebę możliwości dokonywania wyboru.
- b. Klienci oczekują możliwości dokonywania zakupów zamiennych w przypadku, gdy wybrany produkt, z przyczyn indywidualnych dla każdego klienta, nie może być zakupiony (np. wysoka cena, niewłaściwy kolor itp.), lub nie jest w momencie zakupu dostępny.

Kategoria produktów składająca się z produktów komplementarnych i substytucyjnych stanowi odrębną w sensie użyteczności

grupę produktów, postrzegana przez klientów jako powiązaną ze sobą całość.

Rozpoznawanie struktury kategorii produktów odbywa się w trzech etapach:

1. Dobór produktów do kategorii.

Etap ten realizowany jest w obszarze marketingu. Jego celem jest wskazanie, które produkty powinny być dołączone do kategorii, aby spełniała ona warunek kompleksowości.

2. Statystyczna analiza zależności

Celem tego etapu jest rozpoznanie, czy pomiędzy produktami powiązany marketingowo występują powiązania o charakterze statystycznym. Badania takie prowadzone są na danych o sprzedaży produktów, przedstawionych w postaci szeregów czasowych. Celem badań prowadzonych na tym etapie jest wykazanie czy istnieją na tyle silne zależności między popytem na produkty w kategorii, że można by oprzeć na nich wnioskowanie dla innych niż marketing obszarów zarządzania, w tym dla logistyki,

3. Grupowanie produktów

Efektom prowadzenia badań w tym etapie jest wykazanie grup produktów powiązanych statystycznie w kategorii produktów, z uwzględnieniem liczby tych powiązań. Na tej podstawie można utworzyć strukturę powiązań w kategorii wskazując, które produkty wykazują powiązania statystyczne i mogą stanowić obiekt zarządzania jednolitymi metodami w zakresie przepływów towarowych, a które produkty wymagają indywidualnego podejścia w tym zakresie.

Badania przeprowadzone w podziale na takie etapy pozwolą odpowiedzieć na pytanie, w jakim zakresie strukturę kategorii produktów można wykorzystać do modelowania rozwiązań w zakresie logistyki przepływów materiałowo – informacyjnych w przedsiębiorstwie.

3. OBSZARY ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO OPARTE O STRUKTURĘ KATEGORII W PRZEDSIĘBIORSTWIE DYSTRYBUCYJNYM

Wyróżnienie struktury kategorii produktów wskazującej które produkty ją tworzą, z którymi są powiązane oraz ile tych powiązań istnieje, daje możliwość podejmowania działań w obszarze logistyki, zmierzających do wprowadzenia ujednoczonych zasad zarządzania przepływami tych produktów w przedsiębiorstwie dystrybucyjnym. Działania te odnoszą się będą w szczególności do organizacji przepływów towarów i informacji w procesach logistycznych przedsiębiorstwa, jak również w interakcji z partnerami w łańcuchu logistycznym, którzy działania wpływają wzajemnie na procesy logistyczne.

W granicach zarządzania logistycznego można wyróżnić kilka obszarów istotnego wpływu koncepcji zarządzania kategoriami produktów na procesy przedsiębiorstwa.

Planowanie w logistyce.

Planowanie jako funkcja logistyki jest zasadniczym elementem realizacji zadań logistyki w przedsiębiorstwie. Planowanie w zarządzaniu kategoriami produktów obejmowało będzie w szczególności:

- identyfikację produktów w strukturze kategorii produktów,
- identyfikację źródeł pozyskiwania produktów w kategorii,
- identyfikację czynników wpływających na politykę zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie,
- identyfikację czynników wpływających na możliwości przemieszczania i składowania produktów w kategorii,
- identyfikację miejsc powstawania kosztów transakcyjnych, związanych z realizacją zawieranych transakcji.

Na podstawie zebranych informacji realizowany jest proces planowania związany z:

- planowaniem w zakresie zarządzania kontaktami z dostawcami,
- planowaniem związanym z zarządzaniem uzupełnieniami zapasów,
- planowaniem w zakresie systemów komunikacji,
- planowaniem podziału zadań i odpowiedzialności.

Głównym celem takiego podejścia jest ujednoczenie zasad sterowania przepływami grup towarowych stanowiących strukturę kategorii produktów tak, aby uzyskać efekt synergii działań, większej elastyczności procesów, w efekcie potencjalnych możliwości obniżenia kosztów transakcyjnych związanych z obrotem towarem.

Zarządzanie uzupełnieniami zapasów

Zarządzanie kategoriami produktów może prowadzić do usprawnień w zakresie doboru polityki zarządzania zapasami i technik sterowania uzupełnieniami zapasów. Istotnym obszarem jest możliwość doprowadzenia do stosowania tych samych metod planowania i sterowania uzupełnieniami dla wszystkich produktów stanowiących strukturę kategorii lub w jej podkategoriach. Dzięki takiemu rozwiązaniu uzyskuje się efekt uporządkowania działań kontrolnych i decyzyjnych w odniesieniu do określonej grupy produktów, które z punktu widzenia klienta stanowią zintegrowaną całość, a co za tym idzie braki zapasów części produktów w kategorii mogą wpływać na decyzje zakupowe klientów.

W ramach kategorii produktów, ze szczególną koncentracją na produktach stanowiących strukturę kategorii, można przeprowadzać dodatkowe badania, których celem jest określenie ważności produktów ze względu na: generowany przychód, zysk ze sprzedaży produktów, obrót itp. Wyniki tych analiz powinny wspierać wybór metody zarządzania zapasami w odniesieniu do pozycji i ważności produktów w kategorii.

Współpraca z dostawcami

Współpraca z dostawcami w zarządzaniu kategoriami produktów opierać się powinna przede wszystkim na dobrym przepływie informacji i świadomości współuczestniczenia w budowaniu strategii zarządzania kategoriami. Istotą tej współpracy jest ustalenie wspólnych zasad wymiany informacji w zakresie planowania przepływów towarowych w kategorii produktów tak, aby usprawnić i uelastycznić system logistyczny wspierający przepływ produktów w kategorii.

W przypadku, gdy dostawcy dostarczają produkty z różnych kategorii, funkcja planowania dostaw i ich częstotliwości staje się kluczowa ze względu na optymalizację zarówno co do samych produktów jak również parametrów zamawiania, a warunki dostaw powinny przewidywać możliwość harmonogramowania tak, aby można było łączyć zamówienia na produkty z różnych kategorii w jednej dostawie.

Przyjmując punkt widzenia dostawcy, należy zwrócić uwagę na podstawowy aspekt: czy dostawca dostarcza produkty tylko z jednej kategorii, czy z większej liczby kategorii. W pierwszej sytuacji obserwować można większą elastyczność w ustalaniu warunków i parametrów dostaw, przy założeniu, że nie istnieją inne ograniczenia po stronie dostawcy, nie związane bezpośrednio z kategorią produktów. Drugi przypadek jest bardziej skomplikowany z punktu widzenia organizowania przepływów towarowych. Wymaga on bowiem koordynacji działań w ramach więcej niż jednej kategorii z uwzględnieniem zróżnicowania zasad sterowania przepływami towarów w tych kategoriach.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie logistyczne kategoriami produktów ma istotny wpływ na modelowanie systemów logistycznych w przedsiębiorstwie oraz zasad współpracy z partnerami w łańcuchu logistycznym. Rozpoznawanie istniejących związków, zarówno marketingowych jak i statystycznych w strukturach kategorii pozwala na wprowadza-

nie usprawnień w różnych obszarach logistycznych w przedsiębiorstwie. Rozpoznawanie struktur kategorii produktów i wyróżnianie podkategorii produktów stwarza możliwości traktowania produktów jako układu zależnych od siebie podmiotów i stosowania podobnych zasad do zarządzania tymi układami. Największe znaczenie ma to dla systemów logistycznych zaopatrzenia, które w szerokim zakresie dotyczą zarówno procesów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa jak i kontaktów z partnerami w łańcuchu logistycznym. Zmiany te widoczne są w systemach zarządzania zapasami, w relacjach z dostawcami, czy też w procesach składowania. Prowadzą do zwiększenia sprawności i efektywności tych systemów, wpływają na redukcje czasu obsługi przepływów towarów i informacji, mogą prowadzić do redukcji kosztów, a w szczególności kosztów transakcyjnych.

Opisywana koncepcja jest odzwierciedleniem współczesnych potrzeb i oczekiwań klientów. Logistyka XXI wieku jest wielkim wyzwaniem nie tylko ze względu na rosnącą złożoność, ale przede wszystkim ze względu na konieczność znalezienia nowych innowacyjnych rozwiązań, które sprostają oczekiwaniom i współczesnym wymogom [6]. Współczesne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wynika przede wszystkim z umiejętności opanowania złożoności oraz umiejętności skupienia się na najważniejszych zagadnieniach.

Współczesna logistyka to kompleksowe i zintegrowane ujęcie problemów oraz działań logistycznych. To jedna z tych dziedzin, która musi permanentnie i szybko odpowiadać na wciąż pojawiające się nowe wyzwania, potrzeby, ale też w pełni wykorzystywać pojawiające się nowe możliwości.

Trzeba też pamiętać, że wiele działań i decyzji w logistyce obarczone jest presją czasu. Dlatego z podjęciem nowych działań, sposobów jak i koncepcji realizacji działań logistycznych nie należy się spóźniać. W wielu wypadkach decyzje dotyczących perspektywicznych zmian należy podjąć już dziś, mając świadomość, że każda zmiana wymaga czasu. Brak takich działań skutkuje przegraną na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Podstawą tych działań jest i będzie wiedza oraz wyniki przeprowadzonych badań i rozważań w postaci racjonalnych wizji ekonomicznych, gospodarczych i społecznych, które tworzyć będą podstawy do pojęcia trafnych i sensownych decyzji zmieniających obraz i sposób realizacji działań logistycznych.

BIBLIOGRAFIA

1. A. Kobyłt, A. Bujak, *Planowanie logistyczne w zarządzaniu kategorią produktu*, Czasopismo „Logistyka” 3/2014
2. Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 1997
3. Mesjasz C., *Determinanty i typy relacji międzyorganizacyjnych*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie 1996, nr 471
4. Schary P.B., Skjott-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002
5. Helgesson C., Huttula J., Roth T., *Category Management – A New Consumer Oriented Concept in the Swedish Food Retailing Industry*, Kristianstad University, Kristianstad 2004.
6. A. Bujak, *Współczesna logistyka i kierunki jej rozwoju*, Czasopismo „Logistyka” 4/2014

STAGES OF CREATING STRUCTURES OF PRODUCT CATEGORIES, AND LOGISTICS MANAGEMENT AREAS BASED ON THE STRUCTURE OF CATEGORIES IN A DISTRIBUTION UNDERTAKING

Abstract

Logistics management of product categories becomes a challenge for the managers of 21st century logistics. The changes in the way the customers perceive products, which involves shifting the focus from individual products to category linked groups of products, require implementation of changes in logistics systems of distribution undertakings as well. These activities should be based on explicitly indicated category structures showing the existence of statistical connections between the products. This article raises the issue of stages of creating category structures and areas in which they influence the movement of goods and information in logistics processes of distribution undertakings.

Autorzy:

Mgr **Agata KOPYŁT** - Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu,
Instytut Logistyki, agata.kobylt@wsb.wroclaw.pl

Prof. nadzw. dr hab. inż **Andrzej BUJAK** Wyższa Szkoła Bankowa
we Wrocławiu, Instytut Logistyki, andrzej.bujak@wsb.wroclaw.pl