

Aleksandra Laskowska-Rutkowska
Uczelnia Łazarzkiego, Centrum Logistyki i Innowacji

Rola logistyki dystrybucji w strategii zarządzania marką

The logistics role in brand management strategy

Rolą współczesnego marketingu jest kreowanie i dostarczanie wartości wszystkim interesariuszom firmy. Marka zaś stanowi płaszczyznę, która odzwierciedla skuteczność starań zmierzających w tym kierunku. Istotny udział w kreowaniu silnej marki mają działania związane z dystrybucją i ceną. Można je uznać za zbiór wspólny dwóch istotnych obszarów działań każdej firmy: marketingu i logistyki. Zależnościom pomiędzy tymi obszarami zarządzania warto poświęcić nieco miejsca, gdyż związki pomiędzy nimi oraz spójność strategii marketingowej i logistycznej przesądzają w dużej mierze o sukcesie przedsiębiorstw i ich marek. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli logistyki dystrybucji w strategii zarządzania marką oraz zilustrowanie jej za pomocą krótkich opisów rozwiązań stosowanych przez wybrane firmy. W artykule przedstawiono rys historyczny dotyczący związku marketingu z logistyką oraz koncepcję zarządzania marketingowo-logistycznego, omówiono rolę i znaczenie dystrybucji w działaniach przedsiębiorstw oraz zaprezentowano miejsce dystrybucji w strategiach marek: Coca Cola, Zara oraz marek należących do konglomeratu Kering (do konglomeratu należą m.in. takie marki, jak: Gucci, Yves Saint Laurent, Boucheron czy Bottega Veneta). Artykuł jest zakończony krótkim podsumowaniem.

Słowa kluczowe:
marka, logistyka, dystrybucja.

The role of modern marketing is to create and deliver value to all stakeholders of the company. Brand is a field that reflects the effectiveness of efforts in this area. Price and distribution play a significant role in creating a strong brand. They can be considered a part of the common of two major areas of activity of each company: marketing and logistics. The relationship between them and the coherence of the marketing strategy and logistics prelude largely to the success of companies and their brands. The purpose of this article is to present the role of distribution in brand management, and illustrate it with short descriptions of the solutions used by the selected companies. The article presents the historical background of the relationship of marketing and logistics terms and the concept of marketing-logistics management. It discusses the role and importance of distribution in the activities of enterprises and presents distribution strategies of Coca Cola, Zara, and Kering (the conglomerate includes, among others, brands such as Gucci, Yves Saint Laurent, Boucheron and Bottega Veneta).

Key words:
brand, logistics, distribution.

Wprowadzenie

Rolą współczesnego marketingu jest kreowanie i dostarczanie wartości wszystkim interesariuszom firmy. Marka zaś stanowi płaszczyznę, która odzwierciedla skuteczność starań zmierzających w tym kierunku. Istotny udział w kreowaniu silnej marki mają działania związane z dystrybucją i ceną (Dudzik, 2011, s. 134). Można je uznać za zbiór wspólny dwóch istotnych obszarów działań każdej

firmy: marketingu i logistyki. Zależnościom pomiędzy tymi obszarami zarządzania warto poświęcić nieco miejsca, gdyż związki pomiędzy nimi oraz spójność strategii marketingowej i logistycznej przesądzają w dużej mierze o sukcesie przedsiębiorstw i ich marek. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli logistyki dystrybucji w strategii zarządzania marką oraz zilustrowanie jej za pomocą krótkich opisów rozwiązań stosowanych przez wybrane firmy.

Marketing a logistyka — rys historyczny

Fizyczna dystrybucja produktów, która z czasem przekształcała się w logistykę, wywodzi się z marketingu rozumianego jako *proces planowania i wdrażania koncepcji, obejmującej wycenę, promocję i dystrybucję idei, dóbr lub usług w celu stworzenia transakcji wymiany, które zaspokoją cele indywidualne oraz organizacyjne* (Benett, 1995, s. 166).

W 1927 roku R. Borsodi definiował dystrybucję w następujący sposób: „Występują dwa znaczenia słowa dystrybucja, które muszą być wyraźnie zróżnicowane. Pierwsze opisuje fizyczną dystrybucję jako transport i składowanie, drugie odnosi się do opisu tego, co lepiej oddaje słowo marketing” (Lambert, Stock, 1982, s. 21). Definicja R. Borsodiego wskazuje na unifikację pojęć „marketing” i „logistyka”. Według współczesnych wykładni, pojęcia te różnią się od siebie, ale jeszcze w latach 90. XX wieku w Polsce można było spotkać się z opinią, że logistyka zawłaszcza obszar marketingu.

Wyodrębnienie fizycznej dystrybucji jako osobnej koncepcji z szerszego pojęcia „marketing” należy uznać za jedno z istotnych wydarzeń, które złożyły się na powstanie logistyki jako obszaru zarządzania. W 1948 roku Amerykańskie Zrzeszenie Marketingu zdefiniowało logistykę jako *ruch i operowanie produktami z miejsca pochodzenia do miejsc konsumpcji* (Lambert, Stock, 1982, s. 9). Obecnie logistykę dystrybucji uważa się za jeden z głównych podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa. W sferze planistycznej celem logistyki dystrybucji jest planowanie i kształtowanie optymalnego przepływu materiałów od momentu odbioru ze sfery produkcji oraz przekazanie ich do ostatecznych nabywców (Ehrman 1999, s. 75).

Cele marketingu i logistyki rozpatrywane cząstkowo i fragmentarycznie mogą wydawać się rozbieżne i sprzeczne. Marketing koncentruje się na nabywcach oraz rozpoznawaniu i zaspokajaniu ich potrzeb. Logistyka charakteryzuje się orientacją procesową i dążeniem do efektywnej realizacji procesów po optymalnych kosztach. I tak np. kampanie promocyjne — korzystne z punktu widzenia marketingu — prowadzą do wahań popytu w łańcuchu dostaw, co znacznie utrudnia sprawne i ekonomicznie efektywne zorganizowanie zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji (Kauf, 2005, s. 29).

Jednak, z całościowej perspektywy, obydwie funkcje przyczyniają się do realizacji nadrzędnego dla przedsiębiorstwa celu — generowania zysku oraz kreowania wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Wzrost sprzedaży, będący realizacją celu marketingu, jest możliwy tylko dzięki systemowi logistycznemu, który szybko i efektywnie reaguje na zmiany popytu. Obsługa klienta, powią-

zana z dostarczeniem produktów, jest punktem styku obszaru logistyki i marketingu. Ponadto poprzez funkcję marketingową logistyka poznaje potrzeby klientów i kreuje je, ale tylko w zakresie ograniczonym do swoich instrumentów (Szymczak, 2000, s. 36).

W zrozumieniu tej całościowej perspektywy jest pomocna koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego. W latach 50. XX wieku wiele amerykańskich firm sukcesu wdrożyło koncepcję zarządzania marketingowego. Oznaczała ona koncentrację na realizacji potrzeb klienta i postrzeganie satysfakcji klienta, będącej efektem realizacji jego potrzeb, jako źródła przewagi konkurencyjnej. Ponieważ o satysfakcji klienta decyduje również maksymalizacja użyteczności miejsca i czasu dla dostawców, klientów pośrednich i finalnych, rola logistyki w zarządzaniu marketingowym okazała się bardzo istotna. Użyteczność miejsca jest rozumiana jako wartość tworzona lub dodawana do produktu poprzez zapewnienie jego dostępności do zakupu bądź konsumpcji we właściwym miejscu. Przez użyteczność czasu rozumie się wartość wykreowaną poprzez zapewnienie dostępności produktu w danym czasie.

Powstała koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego. W myśl tej koncepcji (Mindur, 2004, s. 50–57) zintegrowane działania marketingowo (produkt, cena, promocja)-logistyczne (dystrybucja) dają efekt w postaci większej satysfakcji klientów, maksymalizacji zysków w długim okresie oraz obniżenia kosztów całkowitych, przy przyjętym poziomie obsługi klienta (Lambert, Sock, 1982).

Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego stanowi przykład wzmocnienia potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa poprzez koordynację czynności pierwotnych przedsiębiorstwa, do których zgodnie z koncepcją M. Portera należą: logistyka zaopatrzenia, logistyka produkcji, logistyka dystrybucji, marketing i sprzedaż oraz obsługa klienta (Porter 1985, s. 33). Wszystkie one stanowią zbiór oddzielnych, acz połączonych czynności, tworzących wartość. Zgodnie z koncepcją M. Portera, przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną nad innymi firmami poprzez lepsze lub efektywniejsze kosztowo wykonywanie tych czynności. Kooperacja pomiędzy czynnościami również przyczynia się do realizacji tego celu.

Choć drogi obszarów zarządzania, którymi są logistyka i marketing, rozeszły się, to w koncepcjach związanych z logistyką oraz praktycznych działaniach firm połączenie to jest wciąż obecne, a nawet ulega rozwojowi. Jako przykłady rozwiązań weryfikujących powyższą tezę można podać koncepcję Zarządzania Relacjami z Klientem (ang. *Customer Relationship Management*), inicjatywę Efektywnej Obsługi Klienta

(ang. *Efficient Consumer Response*) czy ideę Łańcucha dostaw sterowanego popytem klientów (ang. *Customer driven supply chain*).

Ewolucja roli dystrybucji w działaniach przedsiębiorstw

Jak to w 1929 roku ujął R. Borsodi: *w czasie 50 lat pomiędzy rokiem 1870 a 1920 koszty dystrybucji towarów niezbędnych i luksusowych uległy potrojeniu, podczas gdy koszty produkcji obniżono do jednej piątej... To, co udało się zaoszczędzić na produkcji, tracimy na dystrybucji* (Shapiro, Heskett, 1985, s. 10). Wprawdzie już wówczas niektórzy autorzy zastanawiali się nad relacjami pomiędzy poszczególnymi kosztami logistycznymi oraz korzyściami osiąganymi przez firmy dostarczające produkt we właściwym czasie i we właściwe miejsce. W 1901 roku ukazała się praca J.F. Crowella, w której jako pierwszy zajmował się kosztami i czynnikami wpływającymi na dystrybucję produktów rolnych. W roku 1916 A.W. Shaw poruszył w swoim tekście aspekty strategiczne związane z dystrybucją towarów, a w roku 1922 F.E. Clark w kontekście marketingu zwrócił uwagę na kwestie dystrybucji towarów (Lambert, Stock, 1982, s. 23). Nie zmieniło to jednak ogólnego stanu rzeczy, który scharakteryzował cytowany powyżej R. Borsodi. Przełom w rozwoju logistyki nastąpił kilkadziesiąt lat później, w latach 50. XX wieku.

Lata po II wojnie światowej charakteryzowały się nierównowagą podaży i popytu. Uwaga przedsiębiorców koncentrowała się na dążeniu do zaspokojenia popytu i na zapewnieniu odpowiedniego poziomu produkcji. *W tym okresie sprzedawano wszystko, co było przedmiotem produkcji, a zyski były znaczne nawet wtedy, gdy mało wydajną dystrybucję maskowano rozwijaniem nowych rynków zbytu* (Golemska, 1994, s. 9). Kwestiom kontroli kosztów dystrybucji nie poświęcano uwagi. To recesje lat 50., a szczególnie ta z roku 1958, zwróciły uwagę menedżerów w USA na konieczność kontroli kosztów oraz możliwości usprawnienia dystrybucji (Ballou, 2007) i wypełnienia luki w obszarze, o którym już w 1929 roku pisał R. Borsodi.

Zmiany w obszarze zarządzania dystrybucją towarów były tym bardziej konieczne, iż w USA, mniej więcej w połowie lat 50. XX wieku, zaczęto odchodzić od tworzenia towarów, które miały być przede wszystkim funkcjonalne. Ponieważ produkty zaczęto dostosowywać do indywidualnych oczekiwań klienta, wzrósł ich asortyment oferowany na rynku. To z kolei doprowadziło do wzrostu kosztów dystrybucji towarów i utrzymywania zapasów. W nowej sytuacji dystrybutorzy i detaliści nie mogli już pozwolić sobie na utrzymywanie 50% zapasów wyrobów gotowych

z uwagi na wymagania powierzchniowe oraz koszty takiego rozwiązania. Jedynym rozwiązaniem pozostawało usprawnienie procesu dystrybucji. Kolejną przyczyną zainteresowania się fizyczną dystrybucją było wyczerpywanie się możliwości zwiększania wydajności produkcji. Fizyczna dystrybucja stanowiła nowy potencjalny obszar do wprowadzenia zmian, usprawnień i oszczędności.

Istotne znaczenie dla możliwości usprawnień w obszarze dystrybucji miał rozwój technik ilościowych oraz technologii komputerowych. Dzięki niemu możliwe stało się zarządzanie niespotykaną wcześniej liczbą danych dotyczących: lokalizacji każdego klienta, wielkości indywidualnych zamówień, lokalizacji zakładów produkcyjnych, składów i centrów dystrybucyjnych, kosztów transportu z każdego centrum produkcyjnego i składu do każdego klienta, dostępności przewoźników i oferowanego przez nich poziomu obsługi, lokalizacji dostawców, poziomu zapasów i innych (Johnson, Wood, 1982, s. 7–8).

Pośród innych powodów zainteresowania się logistyką wymienia się także rozwój myślenia systemowego i koncepcji kosztów całkowitych. Podejście systemowe uważane jest za jedną z wiodących cech współczesnej logistyki. W literaturze przedmiotu występuje dość często pogląd, że stosowanie teorii systemowej w logistyce wynika z samego jej charakteru (Blaik, 2001, s. 52). Istnieje też inny pogląd, zgodnie z którym rozwój logistyki w kierunku systemu stanowi logiczne następstwo tego rozwoju (Duerer, 1990, s. 95–96).

Rozwój popularności dystrybucji towarów jest skumulowanym efektem oddziaływania wielu czynników, takich jak: potrzeby ekonomiczne, możliwości technologiczne, dojrzałość rozwiązań, zmiany w uwarunkowaniach zarządzania, których splot przyczynił się do uruchomienia mechanizmu zmiany na wielu polach. Musiało więc dojść do powstania pewnej masy krytycznej, po której osiągnięciu zmiana mogła się dokonać.

Opisana sytuacja zmieniła sposób postrzegania funkcji procesu dystrybucji towarów. Przez wiele lat traktowano ją jako funkcję pomocniczą, głównie techniczną. Jej elementy, do których należą m.in.: magazynowanie, transport, zarządzanie zapasami, pakowanie, obsługa klientów, organizowano i rozliczano odrębnie. Pod koniec lat 50. XX wieku najpierw w USA, a później w Europie Zachodniej pojawiło się nowe, całościowe podejście do dystrybucji towarów. Charakteryzowało się ono postrzeganiem dystrybucji jako całościowego procesu, którym należy efektywnie zarządzać. Do praktycznej realizacji tego celu przydatne okazały się umiejętności zarządzania dystrybucją na potrzeby militarne, wykształcone w czasie II wojny światowej. Dzięki temu zakończyła się faza rozwoju koncepcji logistycznej, przypadająca przed 1950 rokiem i nosząca miano

„lat uśpionych”. Logistyka weszła w etap dynamicznego rozwoju.

Obecnie dystrybucję postrzega się jako istotny element strategii przedsiębiorstwa, mający ogromny wpływ na postrzeganie i siłę marki. Wzrost roli *e-commerce* stawia przed logistyką nowe wyzwania i powoduje, że jej rola staje się niewralgiczna dla sukcesu firmy i marki. Sprzedaż przez Internet systematycznie zwiększa się w ogólnej puli sprzedaży. W Polsce obroty handlu elektronicznego szacuje się na ok. 2,5–4% całkowitej sprzedaży. Jest to mniej niż np. w Wielkiej Brytanii — 13,2 % czy Niemczech — 10%. Jednak zgodnie z oceną Ministerstwa Gospodarki do roku 2018 nastąpi wzrost tej sprzedaży do 9% (Izakowski, 2015).

Dla klientów, zamawiających przez Internet bardzo istotny jest krótki czas dostawy oraz wygoda odbioru zamówienia. Za to właśnie odpowiada logistyka w e-handlu. Można mówić o jej trzech aspektach: zarządzaniu towarem, magazynowaniu i dostarczaniu towaru do klienta (Kozerska, 2014). W przypadku *e-commerce* zamiast tradycyjnych magazynów wykorzystuje się głównie centra *cross-dockingowe*, służące do przepakowywania i przekierowywania strumieni towarowych. Zapewniają one szybki czas reakcji i elastyczność działania. Ważne jest, aby takie centra potrafiły dostosować się do sezonowych (np. Boże Narodzenie) i wszelkich innych przyczyn wzrostu popytu, obsługując sprawnie adekwatną liczbę zamówień. Oznacza to konieczność elastycznego dysponowania oferowaną powierzchnią *cross-dockingową* oraz liczbą zatrudnianych pracowników. W przypadku tradycyjnych sklepów zapotrzebowanie na powierzchnię magazynową oraz pracowników jest znacznie bardziej ustabilizowane. Istotna jest także lokalizacja. Aby z centrów *cross-dockingowych* można było szybko dostarczyć towar, powinny mieścić się one blisko rynków zbytu (Izakowski, 2015). W przypadku *e-commerce* operator logistyczny przejmuje szereg działań związanych z obsługą klienta, takich jak przyjęcie towaru, kontrola jakości, kompleatacja zamówień, oraz tzw. czynnościami dodającymi wartość (VAS), takimi jak: etykietowanie, pakowanie czy obsługa zwrotów. Efektywność obsługi klienta zależy w dużej mierze od sprawności systemów informatycznych wspierających cały proces. I tak, np. firma Rhenustrzymuje od obsługiwanego klienta informacje o towarze w trybie automatycznym (wymiana informacji odbywa się pomiędzy systemami), łącznie z jego zdjęciami (Izakowski, 2015a).

Zadowolenie klienta, zamawiającego przez Internet, wynika także — poza jakością i ceną produktu oraz prędkością doręczenia — z możliwości wyboru formy płatności i formy odbioru przesyłki. Coraz częściej wybieraną przez konsumentów formą odbioru towaru są paczkomaty. W Polsce z paczkomatów firmy In-post korzysta już 3,5 mln osób. (Izakowski, 2015b).

Nie istnieje jeden model dystrybucji, który stanowiłby gwarancję sukcesu marki, choć z całą pewnością powinien być on zintegrowany ze specyfiką produktu oraz strategią firmy. W dalszej kolejności zostaną pokrótce opisane modele dystrybucji firm produkcyjnych: Coca Cola i Zara oraz koncernu Kering — zajmującego się dystrybucją należących do niego marek — a także ich rola w rozwoju marki.

Model dystrybucji Coca Coli i jego wpływ na markę

Coca Cola jest marką rozpoznawalną na całym świecie, której wartość wciąż wzrasta. W latach 2006–2015 wartość tej marki wzrosła z 40 do 83,84 mld USD (Statysta, 2015). Kluczową rolę w sukcesie strategii marki odegrała przeprowadzona we właściwym czasie zmiana modelu dystrybucji. Wydarzeniem przełomowym dla modelu dystrybucji Coca Coli były zmiany, zainicjowane w latach 90. przez ówczesnego dyrektora naczelnego Roberto Goizueta. R. Goizueta w odróżnieniu do poprzednika skoncentrował się na napojach gazowanych, a nie na zróżnicowanym konglomeracie produktów. Ponadto skierował on uwagę firmy na dystrybucję Coca Coli. Wcześniej firma koncentrowała się na produkcji syropu oraz reklamie napoju. Sieć dystrybucji firmy na terenie USA tworzyły niezależne rozlewnie, którym Coca Cola zobowiązała się dostarczać syrop po stałej cenie. Ten model dystrybucji sprawdzał się do pierwszej połowy XX wieku. Prywatni przedsiębiorcy posiadali wyłączność na butelkowanie i dystrybucję Coca Coli w poszczególnych okręgach, a ich sprzedaż była napędzana przez popyt generowany przez reklamy Coca Coli. W latach 70., gdy zmieniła się struktura rynku, model ten przestał się sprawdzać i marka zaczęła tracić wiodącą pozycję. Rozlewnie nie były właściwym partnerem dla dominujących rynek regionalnych sieci supermarketów. Licencjonobiorcy posiadali dużą niezależność, odmienną strukturę kosztów i marże zysków a supermarkety nie godziły się na odmiennie ceny produktu na różnych rynkach. Główny konkurent Coca Coli — Pepsi w pełni kontrolowała swoją strategię dystrybucji i była zdolna do elastyczności cenowej, której brakło Coca Coli. Pepsi nie tylko wygrała batalię o półki sklepów wielkoformatowych, lecz także zakupiła sieci restauracji, takich jak Pizza Hut, Taco Bell i KFC, w których oferowano Pepsi, a nie Coca Colę. Na rynek weszły też automaty do sprzedaży napojów i to ich sprzedaż, podobnie jak sprzedaż w restauracjach, zapewniała kilkakrotnie wyższą marżę zysku niż sprzedaż w sklepach wielkoformatowych. O tym, jaki napój będzie sprzedawany w automatach, decydowali ich właściciele i to relacje z nimi były kluczowe dla producenta.

W związku z zaistniałymi zmianami w strukturze rynku R. Goizueta postanowił zwiększyć udział Coca Coli w rozlewniach i tym samym jej wpływ na dystrybucję. Coca Cola zaczęła odkupywać swoje koncesje oraz pakiety kontrolne, a także zachęcać właścicieli nieinwestujących w rozwój do sprzedaży rozlewni na rzecz bardziej zaangażowanych przedsiębiorców. W latach 80. Coca Cola kontrolowała już sieć swoich rozlewni. Ze względów finansowych w roku 1986 utworzono Coca Cola Enterprises, holding dużych rozlewni, będących własnością Coli. 51% akcji sprzedano w publicznej ofercie, 49% pozostało w Coca Coli zapewniając jej kontrolę nad rozlewniami. Taki model działalności zapewnił marce powrót do roli lidera rynku, skoncentrowaną dystrybucję, możliwość obniżania kosztów oraz wzmacnianie sprzedaży w automatach i restauracjach (Slywotzky, Morrison, Andelman, 2000, s. 174–195).

Obecnie Coca Cola rozwija swoją strategię dystrybucji w kooperacji z lokalnymi rozlewniami zlokalizowanymi na całym świecie, które z kolei współpracują z dostawcami i sprzedawcami napoju. Coca Cola realizuje sprzedaż swoich produktów poprzez następujące kanały dystrybucji: hurtowników/dystrybutorów, sklepy mało- i wielkoformatowe (supermarkety i hipermarkety), restauracje, kawiarnie i kluby nocne, stacje benzynowe oraz automaty (Marketing Management Blog, 2015).

Inną marką, w przypadku której dystrybucja odgrywa szczególną rolę, jest Zara. Realizowana przez nią strategia „szybkiej mody” opiera się na sprawnym funkcjonowaniu całego łańcucha dostaw, a w szczególności dystrybucji.

Model dystrybucji firmy Zara

Zara jest generującą największe zyski marką hiszpańskiego koncernu Inditex. Pierwszy sklep sieci Zara powstał w 1975 roku w hiszpańskim mieście La Coruna. Dziś sieć rozwija swoją działalność w wielu krajach świata i posiada sklepy w najbardziej prestiżowych miejscach zakupowych miast Europy, obu Ameryk, Azji i Afryki. Zara świetnie sobie radzi z takimi konkurentami, jak Gap, Benetton i H&M, osiągając od nich wyższe zyski ze sprzedaży. Efekty te wypracowuje dzięki swojemu unikalnemu modelowi biznesowemu, w którym kluczową rolę odgrywają zaopatrzenie i dystrybucja. Łańcuch dostaw Zary zaprojektowano w ten sposób, aby możliwe było wyprodukowanie garderoby i dostarczenie jej do sklepów na całym świecie w ciągu 15 dni. Dla porównania, średnia w branży wynosi 6 miesięcy. Dzięki tak krótkim czasom reakcji w łańcuchu dostaw Zara znacznie prześciga konkurencję w liczbie wprowadzanych na rynek nowych kolekcji (Fedrows, i in., 2007).

Ponad 50% produkcji jest wytwarzane własnymi siłami. Produkcja Zary jest zlokalizowana w dużej mierze w drogiej Europie. Zara posiada około 20 własnych fabryk w Hiszpanii. W nich produkuje się bardziej skomplikowane artykuły, jak np. damskie kostiumy. Zara współpracuje także z ponad 450 małymi warsztatami zlokalizowanymi w Galicji oraz Portugalii. Zleca im pracochłonne operacje, takie jak np. szycie (Ghemawat, Nueno, 2003, s. 11). W celu zapewnienia firmie większej elastyczności, świadomie utrzymuje się nadwyżki mocy produkcyjnych. Wiele fabryk pracuje w systemie jednozmianowym, w razie wzrostu popytu uruchamiana jest druga zmiana (Fedrows, Lewis, Machuca, Jose, 2007, s. 59). Obowiązuje specjalizacja produkcji: poszczególne zakłady wytwarzają określone wyroby. Fabryki pracują w systemie *Just-in-time* i potrafią elastycznie reagować na zmiany popytu. System ten powstał we współpracy ze specjalistami z Toyoty.

Zara posiada własny, scentralizowany system dystrybucji. Początkowo system składał się z zajmującego powierzchnię 4000 m² głównego centrum dystrybucji w Arteixo w Hiszpanii i znacznie mniejszych centrów satelitarnych w Argentynie, Brazylii i Meksyku, które przyjmowały przesyłki z Arteixo. W 2003 roku, w celu odciążenia Arteixo i zwiększenia przepustowości systemu, rozpoczęto prace nad nowym, liczącym 120 000 m² centrum dystrybucyjnym w pobliżu Madrytu (Ghemawat, Nueno, 2003, s. 11–12).

Większość towarów przebywa w centrum dystrybucji zaledwie kilka godzin. Jest to związane z naczelną zasadą „szybkiej mody” stosowaną w firmie. Towar jest pakowany i etykietowany, z wyróżnieniem na etykiecie nazwy konkretnego sklepu. Żakiety są dystrybuowane na wieszakach, tak aby po dotarciu do sklepów nie wymagały dodatkowych czasochłonnych operacji prasowania i przepakowywania. Proces dystrybucji odbywa się w z góry ustalonym rytmie, porównywanym do tempa montażu w zakładach produkcyjnych Toyoty (ang. *takt time*).

Zamówienia są zazwyczaj przygotowywane do wysyłki przez centrum dystrybucyjne w nocy. Do przewozu towaru wykorzystuje się transport lotniczy i zakontraktowanych przewoźników samochodowych. Dostawy do sklepów są realizowane w ściśle określonym czasie. W przypadku Europy są to 24 godziny od momentu złożenia zamówienia, USA — 40 godzin, Japonii 72 godziny. Dostawy są realizowane dwa razy w tygodniu. Dzięki znanemu i przestrzeganemu rytmowi łańcucha dostaw możliwa staje się realizacja postulatu „szybkiej mody”. Realizacji tego postulatu, a nie minimalizacji kosztów, podporządkowane są wszystkie działania Zary: produkcja w małych partiach, dostawy szybszym i droższym od morskiego transportem lotniczym, przewóz ubrań na wieszakach — choć mniejsze objętościowo przesyłki byłyby tańsze, dostawy częstsze

(2 razy na tydzień), a przewożenie rzadziej większych partii towaru kosztowałoby mniej.

Zara oferuje nowy asortyment w atrakcyjnych lokalizacjach. Produkty na półkach sklepowych Zary szybko rotują, czemu sprzyjają dostawy w małych partiach, realizowane dwa razy w tygodniu. 75% oferty Zary znika w ciągu 3–4 tygodni. Świadomi sposobu funkcjonowania sklepów klienci Zary odwiedzają je średnio 17 razy w roku, podczas gdy klienci konkurencyjnych sieci wizytują je średnio 3–4 razy w roku. Wiedzą oni także, w jakie dni tygodnia dostawy docierają do sklepów.

Sklepy Zary są lokalizowane w atrakcyjnych, eleganckich centrach zakupowych, bądź innych ekskluzywnych lokalizacjach miast. Reguła ta odzwierciedla przyjętą zasadę, że witryny sklepów (duże i starannie zagospodarowane) mają pełnić rolę reklamową. Z tego względu Zara wydaje na reklamę w mediach zaledwie ok. 0,3% przychodów, w porównaniu z 3–4% przychodów, które przeznaczają konkurencja (Ghemawat, Nueno, 2003, s. 12–13). Stosunkowo nowym, bo wprowadzonym w 2010 roku, rozwiązaniem jest sprzedaż produktów Zary *on line*. Koncern Inditex stosuje tę formę sprzedaży na 27 z 80 obsługiwanych rynków (O’Leary, Ringstrom and Thomasson, 2015).

W Meksyku markę Zara obsługuje firma Onest Logistics. Zajmuje się ona tak dostarczaniem produktów do klienta, jak i obsługą zwrotów. Zwroty stanowią zaledwie 3–4% sprzedaży, ale Zara przypisuje ich obsłudze duże znaczenie z uwagi na chęć utrzymania zaufania klientów do marki. Klient informuje firmę Onest Logistics o potrzebie zwrotu towaru elektronicznie, a na następnego dnia odbiera towar u klienta w domu. W Meksyku sprzedaż Zary *on line* wzrosła do 7,5% w 2015 roku z 5% w roku 2014. Ze względu na sukces sprzedaży *on line* w Meksyku, firma Onest Logistics przeniesie procesy dystrybucji i sprzedaży *on line* na rynek hiszpański i polski.

Coca Cola i Zara to marki producenta, do których sukcesu przyczynia się system własnej dystrybucji lub też dystrybucji będącej pod kontrolą marki. Całkowicie odmienny, scentralizowany, model działania obowiązuje marki przejęte przez koncern Kering, który pomaga im się rozwijać oraz organizuje ich dystrybucję.

Model dystrybucji marek należących do koncernu Kering

Koncern Kering powstał w 1963 roku pod nazwą *Etablissemments Pinault* (Pinault, 2015, s. 25–29). Koncentruje się na segmencie dóbr luksusowych, skupując marki luksusowe i sportowe. Do konglomeratu należą m.in. takie marki, jak: Gucci, Yves

Saint Laurent, Boucheron czy Bottega Veneta. Koncern posiada ich 22, zatrudniając blisko 30 000 pracowników na świecie. Od 2003 roku sprzedaż grupy spadła o ponad połowę przy jednoczesnym wzroście zysków o 40%. Strategia koncernu polega na takim doborze marek, aby mogły się one wzajemnie uzupełniać w ramach segmentu dóbr luksusowych. Marka otrzymuje od koncernu wsparcie w postaci bazy ekspertów do spraw nieruchomości, którzy znają lokalizacje sprzedażowe na całym świecie oraz ekspertów do spraw zaopatrzenia, pomagającym markom na pozyskanie materiałów, których potrzebują.

Dzięki wielkości konglomeratu możliwe jest wypracowanie synergii operacyjnych. Istotnym elementem zarządzania marką przez koncern jest opracowywanie strategii dystrybucji marek. Istotną częścią tej strategii jest właściwe oszacowanie potencjału marki i określenie momentu przejścia ze sprzedaży opierającej się na sklepach wielkoformatowych do sprzedaży poprzez własną sieć detaliczną. By zbudować taką sieć, marka musi mieć potencjał do zapewnienia towarem sklepu i zapewnienia sprzedaży przez okres jego wynajmu. Ponieważ koncern szuka lokalizacji w atrakcyjnych, kosztownych miejscach, takich jak Nowy York czy Mediolan, gdyż pełnią one także funkcję reklamową, decyzja o momencie tworzenia sieci odgrywa bardzo ważną rolę w sukcesie całego przedsięwzięcia. Przykładem sukcesu marki, należącej do koncernu, osiągniętej dzięki strategii dystrybucji, może być Bottega Veneta — marka producenta wyrobów skórzanych. W 2001 roku w momencie przejścia przez koncern Kering przychody ze sprzedaży sięgały 56 mln euro, a 30% pochodziło z własnej sieci 39 sklepów specjalistycznych. Przez 12 lat sprzedaż wzrosła 17-krotnie. Obecnie marka posiada sieć własnych 196 sklepów przez które dystrybuje 80% swoich wyrobów. Prezes koncernu Francis-Henri Pinault podkreśla, że sukces marek zależy w dużej mierze od sprawnego systemu logistycznego. Po wrześniowym pokazie mody marki mają czas od października do lutego na realizację dostaw do sklepów. Ponieważ ich produkcja jest skomplikowana, nie jest to czas zbyt długi. Opóźnienie dostaw oznacza straty, których nie da się nadrobić, a zwiększenie szybkości i rozpoczęcie sezonu nawet o tydzień wcześniej przynosi dodatkowe przychody ze sprzedaży i zyski.

Firma zamierza także stworzyć wspólną platformę sprzedaży internetowej dla wszystkich swoich marek. W tym celu utworzyła spółkę *joint venture* z włoską firmą YOOX, wyspecjalizowaną w projektowaniu witryn internetowych dla towarów luksusowych. Obsługa klientów marki luksusowej ma dostarczać opcje dodatkowe, niedostępne dla marek nieluksusowych. Jednym z takich niestandardowych

rozwiązań ma być, np. wysyłanie do domu klientki krawca sklepowego, aby dokonał niezbędnych poprawek.

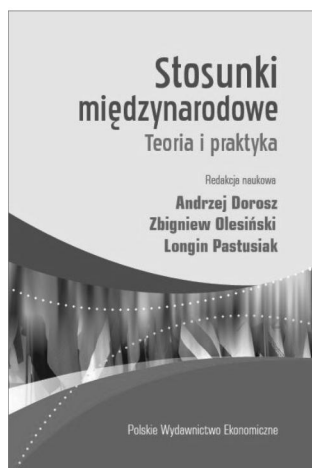
Podsumowanie

Logistyka dystrybucji odgrywa niezwykle istotną rolę w strategii zarządzania marką. Warto o tym pamiętać, gdyż nieuwzględnianie roli dystrybucji w budowaniu wartości marki może przesądzić

o klęsce tego przedsięwzięcia. Efektywna dystrybucja przekłada się pozytywnie na koszty ponoszone przez firmę i jej klientów, dostępność produktu, wizerunek marki oraz przychody ze sprzedaży. Opisane w artykule przypadki Coca Coli, Zary i koncernu Kering potwierdzają prawdziwość tego twierdzenia. W dobie rozważań nad znaczeniem wyboru marki producenta, detalisty lub pośrednika dla sukcesu sprzedaży nie należy tracić z horyzontu znaczenia właściwie dobranej do marki strategii dystrybucji.

Bibliografia

- Ballou, R.H. (2007). The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review*, 19(4).
- Benett, P. (1995). *Dictionary of Marketing Terms* (166). Lincolnwood, IL: NTC Publishing Group. 166.
- Blaik, P. (2001). *Logistyka* (52). Warszawa: PWE.
- Dudzik, T. M. (2011). Dystrybucja jako narzędzie kreowania silnej marki. W: M.K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką* (134). Warszawa: Wolter Kluwer.
- Duerer, M. (1990). *Logistik als teil der Unternehmensstrategie: die Entwicklung der Betriebswirtschaftlichen Logistik in der Schweiz* (95–96). Bern: Verlag Paul Haupt, Bern, 95–95.
- Ehrman, H. (1999). *Logistik* (75). Kiel: Franz Vahlen Verlag.
- Fedrows, K., Lewis, M., Machuca, I. Jose (2007). *Umiejętność szybkiego reagowania, Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Gliwice: Hellion.
- Ghemawat, P., Nueno, J.L. (2003). *Zara: Fast fashion* (9-703-497, 11–2; case study). HBS.
- Gołomska, E. (1994). *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw* (9). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Izakowski, Ł. (19.08.2015). Raport: *E-handel wymusza zmiany na rynku magazynowo-logistycznym*, <http://evigo.pl/13721-raport-e-handel-wymusza-zmiany-na-ryнку-magazynowo-logistycznym/>, 29.10.2015.
- Izakowski, Ł. (14.09.2015a). *Rhenus Logistics: wyzwania logistyczne w obsłudze e-sklepów*, <http://evigo.pl/13935-rhenus-logistics-wyzwania-logistyczne-w-obsłudze-e-sklepow/>, 29.10.2015
- Izakowski, Ł. (21.09.2015b). *InPost: sprawna logistyka buduje lojalność klientów*, <http://evigo.pl/14043-inpost-sprawna-logistyka-buduje-lojalnosc-klientow/>, 29.10.2015
- Johnson, J.C., Wood, D.F. (1986). *Contemporary physical distribution and logistics*. New Jersey: Mcmillan Publishing Company.
- Kauf, S. (2005). *Strategiczno-planistyczne aspekty integracji marketingu i logistyki* (49). Opole: Uniwersytet Opolski.
- Kozerska, M. (2014). Obsługa logistyczna obszaru e-commerce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*. Seria: Organizacja i Zarządzanie, (68), nr kol. 1905.
- Lambert, D.M., Stock, J.R. (1982). *Strategic Physical Distribution Management* (21). Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Mindur, L. (2004). *Marketing w transporcie* (50–57). Radom: Politechnika Radomska.
- O'Leary, E., Ringstrom, A., Thomasson, E. (2015). Zara-owner Inditex has the edge in online battle with H&M. *Business News*. Mon Mar, 16.
- Pinault, F-H. (2015). Jak rozwijać przejmowane marki. *Harvard Business Review*, Polska, (5), 24–29.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage* (58). New York: The Free Press.
- Shapiro, R.D., Heskett, J.L. (1985). *Logistics Strategy. Cases and concepts*. Minesota, St. Paul: West Publishing Company.
- Slywotzky, A., Morrison, D., Andelman, B. (2000). *Strefa zysku* (174–195). Warszawa: PWE.
- Szymczak, M. (2000). Logistyka w strategiach marketingowych przedsiębiorstw. W: *Kompleksowe zarządzanie logistyczne — Total Logistic Management* (36). Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- www.statysta.com/statistics/326065/coca-cola/Brand-value/ z dnia 11.09.2015.
- Zara impulsará 2.5% ventas por e-commerce de Onest Logistics en 2015*, <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/zara-impulsara-ventas-por-e-commerce-de-onest-logistics-en-2015.html>, 20.10.2015.



PWE poleca

W świecie, w którym bariery dla swobodnego przepływu ludzi, towarów, usług oraz kapitału są coraz mniejsze, wzrasta rola stosunków międzynarodowych. Zauważając te zmiany, grupa autorów od wielu lat zajmująca się sprawami zagranicznymi opracowała swego rodzaju kompendium poświęcone tym zagadnieniom.

Książka składa się z czterech, powiązanych ze sobą części dotyczących: podstaw polityki międzynarodowej, gospodarki światowej, współczesnego ładu międzynarodowego oraz miejsca Polski w świecie. Przejrzysty układ całości pozwala łatwo zorientować się w mechanizmach kreujących współczesne stosunki międzynarodowe zarówno polityczne, gospodarcze, społeczne, jak i regionalne, a także lepiej rozumieć międzynarodowe otoczenie naszego kraju i pozycję, jaką zajmuje we współczesnym świecie.

księgarnia internetowa: www.pwe.com.pl