

Podręcznik do kształcenia w zawodzie

**technik logistyk**

według nowej podstawy programowej

# Logistyka dystrybucji

Praca zbiorowa pod redakcją  
*Joanny Nowakowskiej-Grunt*  
i *Marty Starostki-Patyk*



Wydawnictwa Komunikacji i Łączności  
Warszawa

**Autorzy:**

Paula Bajdor (rozdz. 1.4), Dagmara Bubel (rozdz. 2.2), Marlena Grabowska (rozdz. 3.6),  
Marta Kadłubek (rozdz. 3.5), Monika Kozerska (rozdz. 2.3), Joanna Nowakowska-Grunt (rozdz. 1.2),  
Bartłomiej Osyra (rozdz. 3.2), Monika Osyra (rozdz. 3.3), Aleksander Pabian (rozdz. 1.1),  
Wioletta Skibińska (rozdz. 3.4), Marta Starostka-Patyk (rozdz. 1.3), Leszek Szczupak (rozdz. 2.1),  
Jacek Zacharski, Karina Kaszyca (rozdz. 3.1)

*Ilustracje zawarte w książce są dziełem autorów.*

Projekt okładki i wnętrza książki: Dariusz Litwiniec

Zdjęcie na okładkę: Sabina Widłok

Redaktor merytoryczny: Dorota Mazur-Dulęba

Opracowanie językowe: Małgorzata Ciecierska, Barbara Głuch

Redaktor techniczny: Ewa Kęsicka

Korekta: Zespół

Podręcznik dopuszczony do użytku szkolnego przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz wpisany do wykazu podręczników przeznaczonych do kształcenia w zawodach na podstawie opinii rzeczoznawców: dra Krzysztofa Koca, mgr inż. Edyty Majkowskiej, mgr Michała Ratajczaka.

Typ szkoły:

**technikum**

Zawód:

**technik logistyk**

Kwalifikacja:

**A.30. Organizacja i monitorowanie przepływu zasobów i informacji w procesach produkcji, dystrybucji i magazynowania**

Rok dopuszczenia:

**2017**

Ilustrowany podręcznik stanowiący jedną z pięciu części, których treści kształcenia odpowiadają kwalifikacji A.30 niezbędnej do kształcenia w zawodzie technika logistyka, zgodnie z podstawą programową kształcenia dla tego zawodu. Zawiera on wiadomości o łańcuchu dystrybucji, ze szczególnym uwzględnieniem kanału dystrybucji, i przepływach w nim występujących oraz determinantach tworzenia centrów dystrybucyjnych. Dużą część podręcznika poświęcono omówieniu dokumentów niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania kanału dystrybucji.

Odbiorcy: uczniowie techników kształcący się w zawodzie technika logistyka (333107), jak również uczestnicy kwalifikacyjnych kursów zawodowych w zakresie kwalifikacji A.30. *Organizacja i monitorowanie przepływu zasobów i informacji w procesach produkcji, dystrybucji i magazynowania.*

© Copyright by Wydawnictwa Komunikacji i Łączności spółka z o.o., Warszawa 2017

ISBN 978-83-206-1974-4

Utwór ani w całości, ani we fragmentach nie może być skanowany, kserowany, powielany bądź rozpowszechniany za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, w tym także nie może być umieszczany ani rozpowszechniany w postaci cyfrowej zarówno w Internecie, jak i w sieciach lokalnych bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

Wydawnictwa Komunikacji i Łączności sp. z o.o.

ul. Kazimierzowska 52, 02-546 Warszawa

tel. 22-849-27-51, fax 22-849-23-22

Dział Handlowy tel./fax 22-849-23-45

tel. 22-849-27-51 w. 555

*Prowadzimy sprzedaż wysyłkową książek*

e-mail: wkl@wkl.com.pl

*Pełna oferta WKŁ w INTERNECIE* <http://www.wkl.com.pl>

Wydanie 1. Warszawa 2017

Skład i łamanie: ALINEA

Druk i oprawa: Drukarnia TREND

Długa Szlachecka, ul. Leśna 23, 05-071 Sulejówkę

# Spis treści

|          |                                                                                                                |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Istota łańcucha dystrybucji</b>                                                                             | <b>5</b>  |
| 1.1      | Kanały dystrybucji                                                                                             | 5         |
| 1.1.1    | Pojęcie kanału dystrybucji                                                                                     | 5         |
| 1.1.2    | Warunki tworzenia kanału dystrybucji                                                                           | 5         |
| 1.1.3    | Pośrednicy w kanale dystrybucji                                                                                | 7         |
| 1.1.4    | Warianty kanałów dystrybucji                                                                                   | 10        |
| 1.1.5    | Szerokość kanałów dystrybucji                                                                                  | 11        |
| 1.1.6    | Integracja kanałów dystrybucji                                                                                 | 13        |
| 1.1.7    | Dobór kanału dystrybucji                                                                                       | 14        |
| 1.2      | Zasady współpracy w kanale dystrybucji                                                                         | 18        |
| 1.3      | Przepływy w kanale dystrybucji                                                                                 | 29        |
| 1.3.1    | Przepływy materiałów                                                                                           | 34        |
| 1.3.2    | Przepływy informacji                                                                                           | 36        |
| 1.3.3    | Przepływy finansowe                                                                                            | 38        |
| 1.3.4    | Logistyczna obsługa klienta                                                                                    | 40        |
| 1.3.5    | Przepływy odwrotne                                                                                             | 41        |
| 1.4      | Efektywność pracy w kanale dystrybucji                                                                         | 43        |
| 1.4.1    | Definicja i rodzaje wskaźników efektywności pracy w kanale dystrybucji                                         | 43        |
| 1.4.2    | Sposoby poprawy efektywności pracy w kanale dystrybucji z wykorzystaniem nowoczesnych systemów informatycznych | 52        |
| 1.5      | Pytania i polecenia kontrolne                                                                                  | 58        |
| 1.6      | Zadania testowe                                                                                                | 59        |
| <b>2</b> | <b>Rola i znaczenie centrum dystrybucji</b>                                                                    | <b>61</b> |
| 2.1      | Przyczyny i skutki tworzenia centrum dystrybucji                                                               | 61        |
| 2.1.1    | Definicja centrum dystrybucji                                                                                  | 61        |
| 2.1.2    | Klasyfikacja logistycznych centrów dystrybucyjnych                                                             | 62        |
| 2.1.3    | Rola i zadania centrów dystrybucyjnych                                                                         | 67        |
| 2.1.4    | Funkcje centrów dystrybucyjnych                                                                                | 68        |
| 2.1.5    | Dystrybucja na terenie Polski                                                                                  | 70        |
| 2.2      | Zasady lokalizowania centrum dystrybucji                                                                       | 71        |
| 2.2.1    | Problem lokalizacji centrum dystrybucji                                                                        | 71        |
| 2.2.2    | Czynniki decydujące o lokalizacji centrów dystrybucji                                                          | 72        |
| 2.2.3    | Modele lokalizacji centrów dystrybucji                                                                         | 74        |
| 2.2.4    | Geograficzna lokalizacja centrum dystrybucji                                                                   | 76        |
| 2.3      | Najważniejsze centra dystrybucji w kraju i za granicą                                                          | 80        |
| 2.3.1    | Korytarze transportowe                                                                                         | 80        |
| 2.3.2    | Klasyfikacja centrów dystrybucji                                                                               | 81        |
| 2.3.3    | Systemy informatyczne w centrum dystrybucji                                                                    | 85        |
| 2.4      | Pytania i polecenia kontrolne                                                                                  | 94        |
| 2.5      | Zadania testowe                                                                                                | 94        |
| <b>3</b> | <b>Dokumenty i rozliczenia w kanale dystrybucji</b>                                                            | <b>97</b> |
| 3.1      | Dokumenty procesów dystrybucji                                                                                 | 97        |
| 3.1.1    | Dokumenty handlowe                                                                                             | 98        |
| 3.1.2    | Dokumenty transportowe                                                                                         | 101       |
| 3.1.3    | Dokumenty finansowe                                                                                            | 106       |
| 3.1.4    | Dokumenty magazynowe                                                                                           | 107       |

|        |                                                                                                           |            |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1.5  | Współczesne metody dokumentacji obrotu magazynowego. ....                                                 | 113        |
| 3.2    | Zasady przepływu dokumentacji. ....                                                                       | 115        |
| 3.2.1  | Rodzaje przepływu dokumentacji w kanale dystrybucji. ....                                                 | 115        |
| 3.2.2  | Przepływ zewnętrzny dokumentów w kanale dystrybucji. ....                                                 | 115        |
| 3.2.3  | Wewnętrzny przepływ dokumentów w ogniwie kanału dystrybucji. ....                                         | 119        |
| 3.2.4  | Mieszany przepływ dokumentów. ....                                                                        | 123        |
| 3.2.5  | Elektroniczny przepływ dokumentów. ....                                                                   | 124        |
| 3.2.6  | Systemy informatyczne w firmie. ....                                                                      | 125        |
| 3.2.7  | Elektroniczna wymiana danych – EDI. ....                                                                  | 127        |
| 3.3    | Zasady sporządzania i przechowywania dokumentów. ....                                                     | 129        |
| 3.3.1  | Ogólne zasady sporządzania dokumentów. ....                                                               | 129        |
| 3.3.2  | Szczegółowe zasady sporządzania dokumentów handlowych. ....                                               | 130        |
| 3.3.3  | Szczegółowe zasady sporządzenia dokumentów transportowych. ....                                           | 136        |
| 3.3.4  | Szczegółowe zasady sporządzania dokumentów magazynowych. ....                                             | 140        |
| 3.3.5  | Zasady przechowywania dokumentów występujących w kanale dystrybucji. ....                                 | 142        |
| 3.4    | Cena usług dystrybucyjnych. ....                                                                          | 143        |
| 3.4.1  | Definicja ceny, narzutu, marży. ....                                                                      | 143        |
| 3.4.2  | Klasyczny schemat procesu ustalania cen. ....                                                             | 145        |
| 3.4.3  | Metody wyznaczania ceny za usługi transportowe. ....                                                      | 154        |
| 3.5    | Koszty dystrybucji. ....                                                                                  | 160        |
| 3.5.1  | Definicja i istota kosztów dystrybucji. ....                                                              | 160        |
| 3.5.2  | Koszty dystrybucji w przekrojach strukturalnych kosztów logistyki. ....                                   | 162        |
| 3.5.3  | Koszty całkowite dystrybucji fizycznej. ....                                                              | 164        |
| 3.5.4  | Koszt jednostkowy dystrybucji. ....                                                                       | 169        |
| 3.5.5  | Wybrane wskaźniki dystrybucji. ....                                                                       | 171        |
| 3.5.6  | Analiza kosztów składowych dystrybucji bezpośredniej i pośredniej. ....                                   | 173        |
| 3.5.7  | Kalkulacja zyskowości klienta w dystrybucji. ....                                                         | 175        |
| 3.6    | Zasady rozliczeń pomiędzy jednostkami kanału dystrybucji. ....                                            | 181        |
| 3.6.1  | Podstawowe pojęcia i definicje funkcjonujące w rozliczeniach między uczestnikami kanału dystrybucji. .... | 181        |
| 3.6.2  | Faktura VAT. ....                                                                                         | 185        |
| 3.6.3  | Faktura korygująca. ....                                                                                  | 186        |
| 3.6.4  | Faktura pro forma. ....                                                                                   | 187        |
| 3.6.5  | Nota korygująca. ....                                                                                     | 188        |
| 3.6.6  | Duplikat faktury. ....                                                                                    | 188        |
| 3.6.7  | Paragon fiskalny. ....                                                                                    | 188        |
| 3.6.8  | Inne dokumenty. ....                                                                                      | 189        |
| 3.6.9  | Rachunki i faktury z zagranicy. ....                                                                      | 189        |
| 3.6.10 | Formy rozliczeń między jednostkami kanału dystrybucji. ....                                               | 191        |
| 3.6.11 | Rozliczenia gotówkowe. ....                                                                               | 192        |
| 3.6.12 | Rozliczenia bezgotówkowe – przelew bankowy. ....                                                          | 193        |
| 3.6.13 | Rozliczenia bezgotówkowe – czek. ....                                                                     | 194        |
| 3.6.14 | Rozliczenia bezgotówkowe – weksel. ....                                                                   | 195        |
| 3.6.15 | Rozliczenia bezgotówkowe – inkaso dokumentowe. ....                                                       | 196        |
| 3.6.16 | Rozliczenia bezgotówkowe – akredytywa dokumentowa. ....                                                   | 197        |
| 3.6.17 | Rozliczenia bezgotówkowe – barter. ....                                                                   | 198        |
| 3.6.18 | Specyfika rozliczeń międzynarodowych pomiędzy jednostkami kanału dystrybucji. ....                        | 200        |
| 3.7    | Pytania i polecenia kontrolne. ....                                                                       | 201        |
| 3.8    | Zadania testowe. ....                                                                                     | 203        |
|        | <b>Załączniki. ....</b>                                                                                   | <b>205</b> |
|        | <b>Literatura. ....</b>                                                                                   | <b>215</b> |
|        | <b>Odpowiedzi do zadań testowych. ....</b>                                                                | <b>219</b> |

## W tym rozdziale dowiesz się:

- co to jest kanał dystrybucji,
- jak wyglądają przepływy w kanale dystrybucji,
- co wpływa na efektywność pracy w kanale dystrybucji.

## Kanały dystrybucji

### 1.1

### Pojęcie kanału dystrybucji

#### 1.1.1

Wytwarzanie nie stanowi zasadniczego celu działalności producenta. Jest jedynie punktem wyjścia dla dystrybucji, tzn. fazy służącej osiągnięciu ostatecznego sukcesu rozpatrywanego w kategoriach sprzedaży wyprodukowanych dóbr. Polega ona na przemieszczaniu produktów z miejsca ich wytworzenia do nabywcy finalnego, a więc lokalizacji, w której następuje konsumpcyjne bądź produkcyjne użytkowanie wyrobu. Decyzje w zakresie dystrybucji nie ograniczają się jednak tylko i wyłącznie do organizacji transportu, a więc fizycznego przemieszczania wyrobów. W rzeczywistości dystrybucja fizyczna stanowi jedynie część o wiele bardziej złożonego procesu obejmującego także takie czynności, jak: zarządzanie wzajemnymi relacjami pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w dostarczanie produktu konsumentowi, przemieszczanie produktów, organizowanie i kontrolowanie przepływu informacji i środków finansowych, stworzenie odpowiednich warunków sprzedaży itd.

Dystrybucja odbywa się z wykorzystaniem określonej liczby pośredników handlowych. Tworzą oni tzw. kanał dystrybucji.

**Kanał dystrybucji to określona liczba wzajemnie powiązanych dystrybutorów, którzy umożliwiają oraz ułatwiają dotarcie produktu z początku kanału (z miejsca wytworzenia) do jego końca (do konsumenta ostatecznego).**

**Zapamiętaj!**

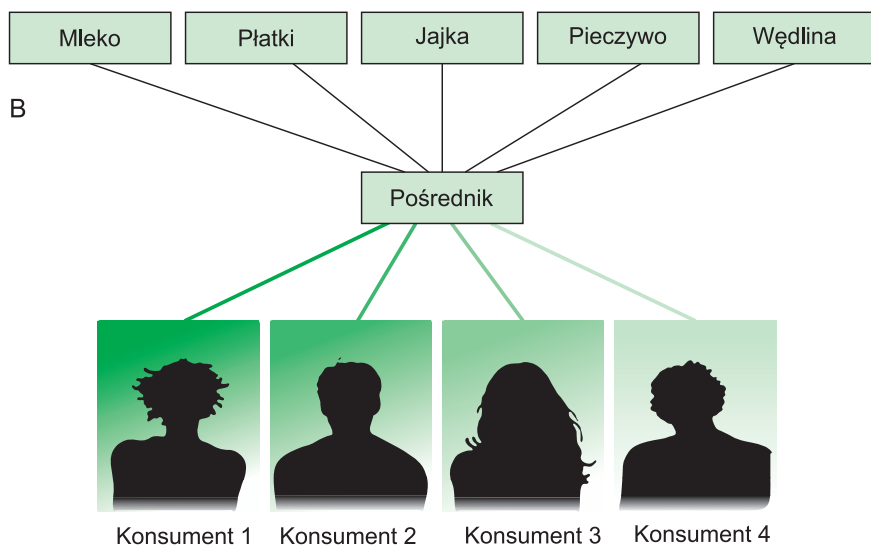
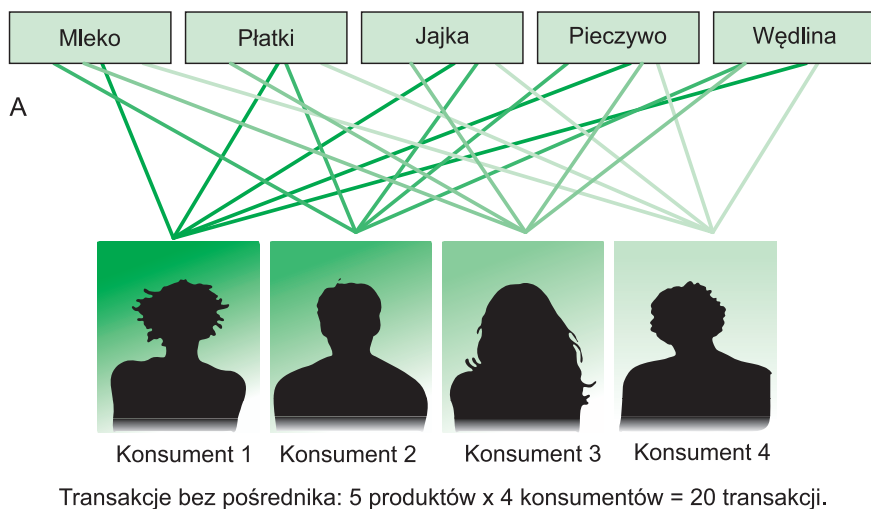
### Warunki tworzenia kanału dystrybucji

#### 1.1.2

Utworzenie łańcucha pośredników stanowi dla wytwórcy szansę dotarcia ze swoim produktem do grupy potencjalnych klientów. Często bowiem nie dysponuje on na tyle znaczącymi zasobami finansowymi, aby tworzyć własną sieć dystrybucji (jej utworzenie jest bardzo kosztowne). W takim przypadku jedyną możliwością wejścia na rynek jest powierzenie swoich produktów do sprzedaży pośrednikom już istniejącym na rynku. Zdarza się

również, że firma, która może sobie pozwolić na rezygnację z usług niezależnych dystrybutorów, zrzeka się tej możliwości, ponieważ woli zaoszczędzić, a odłożone w ten sposób środki zainwestować na przykład w rozwój nowych technologii produkcji.

Drugim, zasadniczym argumentem uzasadniającym powierzenie sprzedaży dystrybutorom jest efektywność rozumiana w kategoriach redukcji liczby niezbędnych transakcji rynkowych (**rys. 1.1**). W wariantcie A (bez udziału pośrednika – detalisty) sprzedaż towaru czterem nabywcom dla każdego producenta wiąże się z koniecznością nawiązania takiej samej liczby kontaktów. Opcja B oszczędza im wysiłku dzięki redukcji liczby niezbędnych interakcji do jednej.



**Rys. 1.1** Redukcja liczby transakcji w wyniku utworzenia kanału dystrybucji

W przedstawionym przykładzie wytwórca kontaktuje się jedynie z pośrednikiem, który w celach zarobkowych (np. możliwość odsprzedaży produktów po wyższej cenie) przyjmuje odpowiedzialność za dalsze rozdysponowanie towaru między czterech konsumentów.

Pożytek z występowania pośredników odnoszą także nabywcy. W przypadku braku detalisty każda z czterech osób chcących zaopatrzyć się w pięć produktów potrzebnych do przyrządzenia śniadania byłaby zmuszona nabyć je w pięciu różnych miejscach. Wiązałoby się to z niepotrzebnym trudem, stratą czasu i pieniędzy. Jednostka pośrednicząca w sprzedaży produktów spożywczych ułatwia zakup, oferując wszystko w jednym miejscu.

## Pośrednicy w kanale dystrybucji

### 1.1.3

W zależności od pełnionej funkcji pośrednicy są określani różnymi nazwami, wśród których wyróżniamy niżej wymienione.

1. Agent, broker – każdy pośrednik, który nie posiada prawa własności do wytworzonych dóbr, ale jest upoważniony do dysponowania nimi w imieniu producenta. Jego podstawowym zadaniem jest wynegocjowanie najkorzystniejszych warunków odsprzedaży towaru dalszemu uczestnikowi kanału, za co wynagradzany jest w formie prowizji.
2. Hurtownik – zakupuje towar od producenta, przyjmuje go w fizyczne posiadanie i przejmuje do niego tytuł własności. Robi to z zamiarem jego dalszego odsprzedaży, najczęściej detaliście.
3. Detalista – pośrednik zajmujący się sprzedażą konsumentowi ostatecznemu. W zależności od siły nabywczej oraz wielkości zamówienia może nabywać towar od hurtownika bądź bezpośrednio od producenta. Rodzaje detalistów zaprezentowano w tabeli 1-1.

**Tab. 1-1** Podstawowe rodzaje detalistów

| Rodzaj sklepu                                                                                                                                                                                                                                                                            | Opis                                                                                                          | Cechy charakterystyczne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Detaliści wyspecjalizowani oferujący wąski, ale głęboki asortyment produktów. Mogą skoncentrować się na specyficznej części jednej linii produktowej (obuwie sportowe), całej kategorii (np. obuwie) bądź kilku związanych ze sobą kategoriach (przykładowo: obuwie, ubranie i dodatki). |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Sklepy specjalistyczne (księgarnie, butiki odzieżowe, sklepy oferujące mieszanki herbat)                                                                                                                                                                                                 | Skoncentrowane na sprzedaży jednej lub niewielu kategorii dóbr oferowanych w stosunkowo bogatym asortymencie. | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ często zlokalizowane w centrach handlowych;</li> <li>■ oferują wysoki poziom obsługi klienta;</li> <li>■ personel legitymujący się bogatą wiedzą na temat sprzedawanych towarów;</li> <li>■ zazwyczaj wyższy poziom cen niż u innych detalistów oferujących ten sam rodzaj produktów;</li> <li>■ duża dbałość o estetykę przestrzeni ekspozycyjno-sprzedażowej;</li> </ul> |

Tab. 1-1

cd.

| Rodzaj sklepu                                                   | Opis                                                                                                                                             | Cechy charakterystyczne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sklepy jednej kategorii                                         | Sklepy oferujące ściśle określoną kategorię dóbr (np. sprzęt RTV/AGD) w niezwykle szerokim asortymencie i w bardzo niskich cenach.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ poziom obsługi klienta od przeciętnego po bardzo dobry – zróżnicowany pomiędzy poszczególnymi sklepami;</li> <li>■ odnoszą korzyści efektu skali, sprzedając produkty w niskiej cenie, ale w znaczącej ilości;</li> <li>■ sklepy te często eliminują z rynku podmioty specjalistyczne, które nie są w stanie konkurować z nimi pod względem cen;</li> <li>■ słabo rozpowszechnione na rynku polskim.</li> </ul>                                                                                                        |
| Kram                                                            | Najmniejszy detalista oferujący wąski i płytki asortyment dóbr.                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ często skupione w grupę; zlokalizowane w obrębie bazaru lub pawilonu handlowego;</li> <li>■ zaopatrują się w hurtowniach u innych, większych detalistów, czasami bezpośrednio u niewielkich lokalnych wytwórców;</li> <li>■ czasami starają się konkurować z supermarketami, pośrednicząc w sprzedaży wysokiej jakości wyrobów lokalnych producentów (np. mięso, warzywa);</li> <li>■ indywidualne, aczkolwiek nie zawsze profesjonalne podejście do klienta;</li> <li>■ niewielka sprzedaż, wysokie marże.</li> </ul> |
| Detaliści wielobranżowi oferujący szeroki asortyment produktów. |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Sklepy osiedlowe                                                | Małe placówki zlokalizowane w obrębie lub w pobliżu osiedli mieszkaniowych, oferujące niewielki wachlarz różnych produktów pierwszej potrzeby.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ placówka taka może działać indywidualnie bądź być częścią sieci handlowej;</li> <li>■ długi czas otwarcia;</li> <li>■ wysokie koszty operacyjne;</li> <li>■ mały obrót;</li> <li>■ wysoki poziom cen;</li> <li>■ źródłem zaopatrzenia najczęściej hurtownik lub większy detalista;</li> <li>■ wśród klientów dominuje stała grupa osób z najbliższej okolicy.</li> </ul>                                                                                                                                               |
| Sklepy wystawienne                                              | Duże sklepy wykorzystujące specyficzny sposób prezentacji towaru – w formie wystawy imitującej naturalne warunki, w jakich będzie on użytkowany. | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ograniczony zakres obsługi klienta;</li> <li>■ ograniczony zakres płatnych usług dodatkowych, np. możliwość dostarczenia towaru do miejsca użytkowania;</li> <li>■ sklep integruje w sobie funkcje wystawiennicze, sprzedażowe i magazynowe; zapasy przechowywane są na terenie sklepu, ewentualnie w wydzielonej części magazynowej, do której mają dostęp klienci.</li> </ul>                                                                                                                                        |

Tab. 1-1

cd.

| Rodzaj sklepu                                                                                                    | Opis                                                                                                                                                                                                                                                      | Cechy charakterystyczne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supermarkety                                                                                                     | Samoobsługowe sklepy średniopowierzchniowe oferujące żywność, chemiczne środki czystości oraz produkty higieny osobistej.                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>niskie ceny wynikające z wysokich obrotów oraz efektywnego zarządzania łańcuchem dostaw;</li> <li>często towarzyszą innym sklepom, uzupełniając ofertę galerii handlowych.</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| Domy towarowe                                                                                                    | Wielkopowierzchniowe sklepy oferujące szeroki i głęboki asortyment produktów często pogrupowanych w działy oraz wysoki poziom obsługi klienta.                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>rzadkie na rynku polskim;</li> <li>skoncentrowane na wyrobach wysokiej jakości;</li> <li>oferują szeroki wachlarz dodatkowych, zazwyczaj bezpłatnych usług (porady, usługi finansowe, dowóz zakupów do domu itd.), które mają zrekompensować relatywnie wysoki poziom cen;</li> <li>większa niż w przypadku hipermarketów dbałość o estetykę wystroju sklepu.</li> </ul> |
| Hipermarkety                                                                                                     | Sklepy wielkopowierzchniowe, które oprócz asortymentu charakterystycznego dla supermarketów oferują także dobra nabywane zazwyczaj w domach towarowych i sklepach specjalistycznych.                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>czasami określane mianem supersklepów;</li> <li>świadczenie usług dodatkowych (np. pralnia, poczta, dorabianie kluczy) przez jednostki znajdujące się w sąsiedztwie przestrzeni sklepowej;</li> <li>asortyment porównywalny do domów towarowych przy niższym poziomie cen, wynikającym m.in. z gorszego poziomu obsługi klienta.</li> </ul>                              |
| Pozostali detaliści – w zależności od pomysłu na biznes: wielobranżowi lub działający na zasadach specjalizacji. |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Sklepy wyprzedażowe                                                                                              | Detalista ponownie oferujący towary, które nie zostały sprzedane przez innego detalistę i zostały zwrócone do wytwórcy. Nierzadko także nadwyżki produkcyjne oraz produkty niepełnowartościowe z wadami fabrycznymi lub niespełniające norm jakościowych. | <ul style="list-style-type: none"> <li>niskie ceny;</li> <li>minimalny poziom obsługi klientów;</li> <li>często niesprzyjająca lokalizacja (w celu obniżenia kosztów lub uniknięcia tworzenia konkurencji cenowej dla innych detalistów – partnerów z łańcucha dystrybucji).</li> </ul>                                                                                                                         |
| Sklepy wysyłkowe                                                                                                 | Detalista sprzedający produkty za pośrednictwem strony internetowej bądź katalogu ofertowego.                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>możliwość zaoferowania niższych cen ze względu na brak konieczności ponoszenia kosztów utrzymania tradycyjnej placówki handlowej;</li> <li>możliwość dotarcia do bardzo szerokiej grupy potencjalnych klientów (w wyniku intensywnego rozprowadzania katalogów czy właściwego pozycjonowania się w wyszukiwarkach);</li> </ul>                                           |

Tab. 1-1 cd.

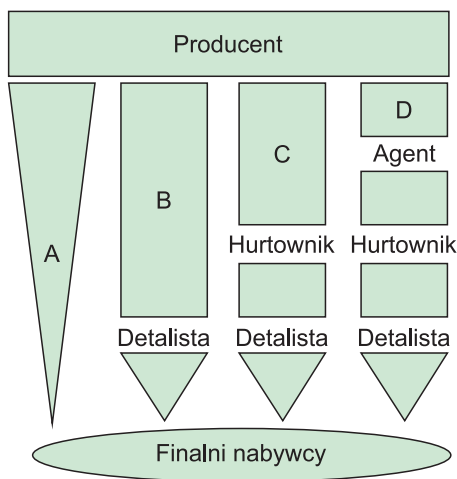
| Rodzaj sklepu | Opis | Cechy charakterystyczne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ograniczona relacja z personelem sprzedażowym (rozmowa telefoniczna, e-mail, chat);</li> <li>■ towar dostarczany na koszt klienta za pośrednictwem poczty lub firmy kurierskiej;</li> <li>■ dla klienta brak sposobności bliższego zapoznania się z oferowanym towarem (np. przymierzenia ubrań).</li> </ul> |

## 1.1.4 Warianty kanałów dystrybucji

Kanały dystrybucji różnią się, biorąc pod uwagę ich długość. Na podstawie tego kryterium wymienia się podstawowe, omówione poniżej, cztery rodzaje kanałów (rys. 1.2).

### Zapamiętaj!

Długość kanału dystrybucji wynika z liczby poziomów (pośredników) w kanale.



Rys. 1.2

Zasadnicze warianty kanału dystrybucji

Kanał symbolicznie nazwany literą A jest kanałem najkrótszym, ma najprostszą strukturę i określany jest mianem bezpośredniego. Stronami transakcji są w tym przypadku dwie skrajne strony łańcucha: producent oraz finalny nabywca produktu. W sprzedaży nie pośredniczy zewnętrzny, niezależny podmiot, niezwiązany bezpośrednio z producentem. Kanał ten jest charakterystyczny dla rynku dóbr przemysłowych (z ang. B2B – *business to business*), gdzie finalny konsument, często poszukując specyficznych indywidualnych rozwiązań, konsultuje je i zamawia bezpośrednio u producenta (np. specjalistyczne narzędzia informatyczne). Na rynku konsumpcyjnym przykładem firmy wykorzystującej to rozwiązanie jest zakład krawiecki szycący na bezpośrednie zlecenie klienta, producent kosmety-

ków rozsyłający je do klientów z wykorzystaniem zatrudnianych przez siebie akwizytorów, a także każde przedsiębiorstwo oferujące wyroby za pośrednictwem własnego sklepu internetowego.

Kolejne trzy warianty są kanałami pośrednimi – w celu dotarcia ze swoim produktem do finalnych konsumentów wytwórca korzysta z usług zewnętrznych instytucji lub osób. Kanał B obrazuje sytuację, w której występuje jeden pośrednik – detalista. Może być on powiązany z producentem umową franczyzową.

**Franczyza** (franchising) to udzielenie przez jedną osobę (franczyzodawcę) drugiej osobie (franczyzobiorcy) zezwolenia, które upoważnia franczyzobiorcę do prowadzenia działalności pod znakiem towarowym/nazwą firmową franczyzodawcy. Pozwala na wykorzystanie wiedzy franczyzodawcy tak, aby nieprzeszkolona wcześniej osoba mogła być wprowadzona do przedsiębiorstwa zaprojektowanego i utworzonego przez franczyzodawcę oraz mogła prowadzić to przedsiębiorstwo na ustalonych zasadach.

**Dystrybucja franczyzowa to długoterminowe, odpłatne udzielenie pośrednikowi prawa do posługiwania się nazwą handlową i znakiem towarowym znanego, renomowanego franczyzodawcy w celu sprzedaży jego produktów.**

**Zapamiętaj!**

Kanały C i D obrazują dalszy wzrost liczby ogniw, któremu towarzyszy zazwyczaj pewien aspekt negatywny – spadek zdolności wytwórcy do sprawowania kontroli nad produktem, np. dotyczącej warunków, w jakich jest przechowywany, czy kształtowania jego ceny ostatecznej.

Producent musi zdecydować, który kanał będzie najwłaściwszy z punktu widzenia maksymalizacji wielkości sprzedaży wytwarzanych przez niego produktów. Może się zdecydować tylko na jedną z opcji. Zazwyczaj jednak nic nie stoi na przeszkodzie, aby robić użytek jednocześnie z dwóch lub nawet większej liczby rozwiązań (dystrybucja wielokanałowa). Przykładowo producent serów regionalnych może sprzedawać je we własnym sklepie przyfabrycznym (kanał A), co nie wyklucza możliwości jednoczesnego oferowania ich za pośrednictwem detalistów (kanał B).

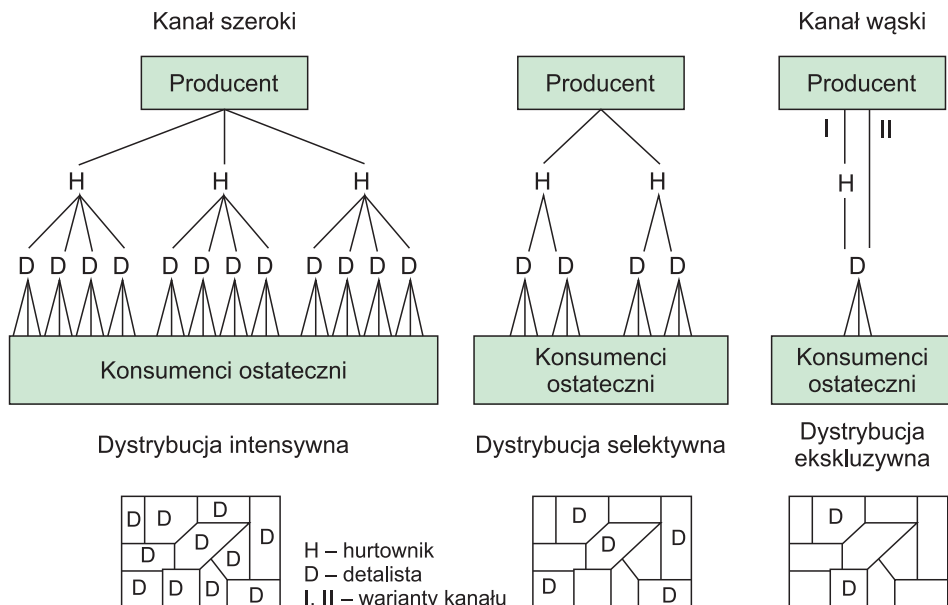
## Szerokość kanałów dystrybucji

### 1.1.5

W dalszej kolejności należy podjąć decyzję odnośnie do szerokości poszczególnych kanałów (rys. 1.3). Innymi słowy, chodzi o określenie liczby dystrybutorów na tym samym szczeblu pośrednictwa.

Przywołany producent sera musi rozważyć, czy jego kanał B będzie węższy (dzięki współpracy z dwoma lokalnymi supermarketami), czy szerszy (np. dzięki dystrybucji za pośrednictwem sieci supermarketów i sklepów osiedlowych). W tym momencie dokonuje wyboru pomiędzy jedną z trzech strategii: dystrybucją intensywną, selektywną bądź ekskluzywną.

■ **Dystrybucja intensywna** oznacza oferowanie odbiorcom finalnym produktu za pośrednictwem jak największej liczby pośredników przygotowanych do obrotu danym towarem. Rynek pokryty jest całkowicie w drodze lokowania produktu w możliwie największej ilości dostępnych punktów sprzedaży. Ten rodzaj dystrybucji jest stosowa-



**Rys. 1.3** Szerokość kanałów dystrybucji

wany do rozprowadzania produktów często nabywanych, przede wszystkim codziennego użytku, np. pieczywa, prasy, środków higieny osobistej.

- W **dystrybucji selektywnej** pokrycie rynku jest częściowe, ponieważ produkt sprzedawany jest z wykorzystaniem pośredników wybranych i zaakceptowanych przez producenta. Strategia taka jest obierana w przypadku produktów wybieralnych oraz trwałego użytku, którymi handlowanie wymaga większego zaangażowania ze strony personelu sprzedażowego. Producent nawiązuje współpracę jedynie z tymi pośrednikami, którzy są w stanie zagwarantować należyty poziom obsługi klienta.

## Zapamiętaj!

**Dobra wybieralne są nabywane okresowo i z rozważą. Decyzja o ich zakupie poprzedzona jest kalkulacją. Nabywca porównuje ceny, jakość oraz właściwości użytkowe (np. sprzętu AGD, odzieży). Dobra te to dobra trwałego użytku, eksploatowane przez dłuższy czas, nieulegające szybkiemu zużyciu (np. meble).**

- **Dystrybucja ekskluzywna** (wyłączna) stanowi szczególny przypadek dystrybucji selektywnej i jest równoznaczna z najniższym stopniem pokrycia rynku. Producent nawiązuje bowiem współpracę tylko z jednym pośrednikiem (hurtownikiem bądź bezpośrednio detalistą). Przekłada się to na możliwość skrupulatnej kontroli poziomu cen oraz jakości obsługi klienta. Dystrybucja wyłączna wiąże się z zawarciem pisemnego porozumienia, w którym pośrednik zobowiązuje się do nabycia całej bądź znaczącej partii towaru. W zamian otrzymuje gwarancję, że będzie jedynym sprzedawcą produktu na określonym terytorium. Typowym przykładem zastosowania tej strategii jest sprzedaż nowych samochodów osobowych konkretnej marki.

**Pokrycie rynku to stopień, w jakim szerokość kanału spełnia kryterium dostępności produktu dla ogółu nabywców na określonym geograficznie rynku. Wyrażone jest liczbą aktywnych oferentów produktu na tym obszarze.**

**Zapamiętaj!**

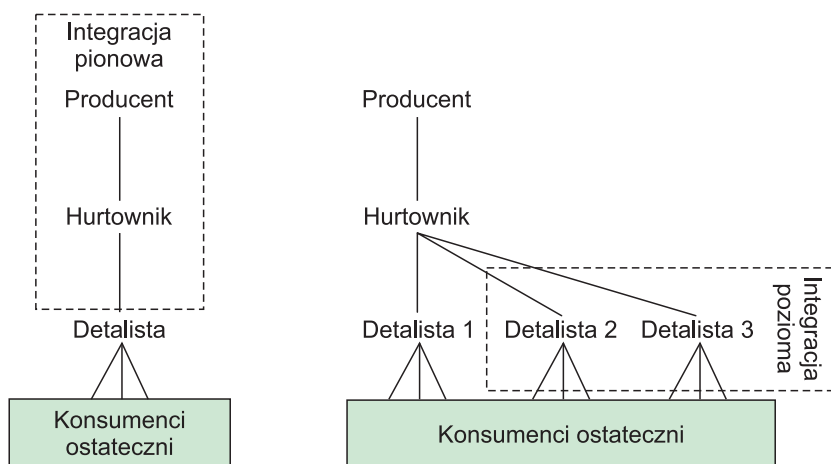
## Integracja kanałów dystrybucji

### 1.1.6

Uczestnicy zarówno wąskich, jak i szerokich kanałów dystrybucji współpracują ze sobą w ograniczonym zakresie. Każdy z nich stanowi niezależną jednostkę kierującą się własnym interesem, powiązaną z pozostałymi pośrednikami jedynie poprzez zawarte transakcje kupna-sprzedaży. Dominujące znaczenie ma osiągnięcie indywidualnych celów, nierzadko sprzecznych z polityką producenta. Przykładowo, niezależny detalista może zwlekać z zakupem towaru, aż zdesperowany producent zgodzi się przekazać towar po zaniżonej cenie. W tym czasie wytwórca poniesie straty związane z niewykorzystaniem mocy produkcyjnych, wzrostem kosztów magazynowania czy wydatkami na poszukiwanie alternatywnego kanału zbytu.

Z jednej strony, aby nie dopuścić do zaistnienia takiej sytuacji, z drugiej w celu lepszego wykorzystania możliwości, jakie oferuje struktura kanału, stosuje się zabieg nazywany integracją. Polega on na zacieśnieniu relacji pomiędzy uczestnikami kanału, które dokonuje się pod egidą jednego z nich (niekoniecznie producenta). Lider najpierw ustala wspólny program sprzedaży, a następnie nadzoruje jego realizację. Odpowiedzialny jest również za koordynację działań partnerów z kanału oraz kieruje procesem łączenia ich działań i zasobów.

Występują dwa zasadnicze rodzaje integracji (**rys. 1.4**).



**Rys. 1.4** Pionowa i pozioma integracja kanałów dystrybucji

- **Integracja pionowa** jest to powiązanie uczestników kanału znajdujących się na nieidentycznych szczeblach dystrybucji. Może być realizowana w trojaki sposób: w drodze poszerzania działalności, integracji kontraktowej lub administracyjnej. Pierwszy sposób polega na przejęciu na własność przez przedsiębiorstwo pozostałych uczestni-

ków kanału. Skutkuje to prawnym i ekonomicznym podporządkowaniem jednostek działających na różnych szczeblach dystrybucji jednemu kierownictwu. W dwóch pozostałych przypadkach poszczególni uczestnicy zachowują znaczny stopień elastyczności, charakterystyczny dla tradycyjnego kanału dystrybucji. Różnica polega na tym, że kanał kontraktowy powstaje na podstawie umów i tym samym funkcjonuje na ściśle określonych warunkach, a kanał administrowany opiera się na nieoficjalnym porozumieniu między uczestnikami kanału, którzy zgadzają się zacieśnić współpracę pod przewodnictwem tego z partnerów, który osiągnął najsilniejszą pozycję rynkową.

- **Integracja pozioma** polega na połączeniu zasobów dwóch lub większej liczby pośredników w obrębie tego samego szczebla dystrybucji. Na rysunku 1.4 integracja objęła detalistów 2 i 3. Pierwszy z nich przejmuje rolę lidera. Dysponuje doświadczeniem i wiedzą na temat rynku, ale jednocześnie brakuje mu możliwości usługowych. Odwrotna sytuacja występuje w przypadku detalisty 3. Współpracując oraz wzajemnie wymieniając zasoby, mogą oni dorównać detalistom 1, a nawet prześcignąć go dzięki efektowi synergicznemu.

### 1.1.7 Dobór kanału dystrybucji

Wybór kanałów oraz określenie ich szerokości i organizacji w kontekście integracji pionowej i poziomej powinny być poprzedzone stworzeniem opracowania dotyczącego charakterystyki konsumentów. Przede wszystkim trzeba odpowiedzieć na dwa zasadnicze pytania:

- Kim są konsumenci?

Jeśli są nabywcami instytucjonalnymi, to uzasadnione byłoby zastosowanie kanału bezpośredniego, a jeśli indywidualnymi – to kanału pośredniego.

- Gdzie są zlokalizowani i jaka jest ich liczba?

Sprzedaż bezpośrednia będzie uzasadniona w przypadku niewielu konsumentów na ściśle określonym obszarze. Szeroki kanał pośredni będzie z kolei właściwy w sytuacji występowania wielu rozproszonych terytorialnie konsumentów.

W dalszej kolejności należy stworzyć ich charakterystykę kulturową. Ma to decydujące znaczenie w przypadku producentów chcących oferować swoje wyroby na nowych, nieznanych im rynkach zagranicznych. Między konsumentami żyjącymi w różnych krajach występują bowiem różnice kulturowe mające odzwierciedlenie m.in. w zwyczajach zakupowych. Konieczność dostosowania do nich struktury kanałów wymaga rozpatrzenia przez producenta takich czynników, jak m.in.:

- Styl życia – przykładowo w Chinach wiele osób przemieszcza się rowerami oraz nie posiada agregatów chłodzących. Przez to nie dokonują oni jednorazowych zakupów większych partii produktów spożywczych. Odwrotnie: są zmuszeni do codziennych, niewielkich zakupów. Dla producenta jogurtów lepszy w takim przypadku będzie kanał obejmujący wielu niewielkich detalistów niż niewielką liczbę hipermarketów.
- Wzór konsumpcji – w Stanach Zjednoczonych niskoprocentowe napoje alkoholowe są konsumowane w domach. Stąd ich dystrybucja opiera się na wykorzystaniu supermarketów i hipermarketów. Z kolei w Japonii, gdzie dopuszczalne jest ich spożywanie w obrębie przestrzeni publicznej, kanały dystrybucji są szersze i w celu ścisłego pokrycia rynku obejmują oprócz wymienionych detalistów także mniejsze jednostki, w tym punkty sprzedaży z automatów.

**Tab. 1-2** Czynniki rynkowe wpływające na wybór kanału dystrybucji

| Czynniki      | Przykładowy mechanizm oddziaływania                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ekonomiczne   | Ogólny stopień zamożności społeczeństwa znajduje m.in. odzwierciedlenie w stanie rozwoju oraz dostępności infrastruktury transportowej dla potencjalnych nabywców. Poziom ich mobilności wpływa z kolei na wybór określonych rozwiązań z zakresu organizacji dystrybucji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Legislacyjne  | W niektórych państwach rząd wprost ingeruje w gospodarkę, narzucając konieczność dystrybucji wybranych dóbr wyłącznie z wykorzystaniem krajowych pośredników. Na przykład sposób dystrybucji piwa zależy od stopnia restrykcyjności polityki o wychowaniu w trzeźwości w poszczególnych krajach. Z kolei producent soku będzie prawdopodobnie rozważał jego dystrybucję w Singapurze za pośrednictwem punktów gastronomicznych, ponieważ obowiązujący w tym kraju zakaz spożywania posiłków na wolnym powietrzu skutkuje gwałtownym wzrostem liczby takich placówek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Konkurencyjne | Z jednej strony warto sprawdzić, z jakich kanałów dystrybucji korzystają konkurenci i zastanowić się, czy nie byłoby wskazane wykorzystanie tych samych. Z drugiej – silny, zdomowiony na rynku i wpływowy producent może podejmować działania mające na celu przekonanie pośredników znajdujących się w obrębie własnej sieci dystrybucji, aby nie nawiązywali współpracy z nowym graczem wchodzącym na rynek. Zmusi go to do poszukiwania całkiem nowych, indywidualnych rozwiązań w kwestii dystrybucji. Przykładem takiej sytuacji może być konflikt między firmami Fujifilm i Kodak z lat 90. XX w. Pierwsza z wymienionych, wykorzystując krajowe pochodzenie i dominującą pozycję na rynku japońskim, zdołała przekonać czterech największych krajowych detalistów artykułów fotograficznych do odmowy rozpowszechniania produktów amerykańskiego konkurenta. Zahamowało to rozwój firmy Kodak w Japonii (udział w rynku nie przekraczał 10%) oraz skutkowało skierowaniem pozwu sądowego przeciwko monopolistycznym praktykom azjatyckiego koncernu. |

Bardzo ważne, oprócz kulturowych, są również czynniki rynkowe (**tab. 1-2**).

Wymienione dotychczas elementy warunkujące wybór kanału dystrybucji określić można mianem czynników **zewnętrznych**. Przedsiębiorstwo musi się do nich dostosować, jednocześnie jednak nie ma możliwości wpływania na nie bądź ich przekształcania. Znajdują się one całkowicie poza jego kontrolą. Dalsze kryteria wyboru kanału są związane z samym przedsiębiorstwem oraz oferowanym produktem. Rozpatrzyć trzeba m.in.: siłę marki, rodzaj produktu, zasoby przedsiębiorstwa, rodzaj i prestiż produktu, istniejące kanały.

#### ■ Siła marki

Produkty oznaczone cenionym znakiem towarowym i rozpoznawalnym logo są szczególnie pożądane przez klientów. Dostępni na rynku pośrednicy są świadomi tego faktu i, mając na uwadze potencjalny brak większych trudności z dalszą odsprzedażą takich artykułów, są chętni do uczestnictwa w ich kanale dystrybucji. Dla renomowanego producenta oznaczać to będzie większą swobodę w doborze uczestników oraz kształ-

towaniu struktury kanału, a dla szerzej nierozpoznawalnego – konieczność podjęcia przemyślnych kroków, które pozwolą na zaistnienie na rynku.

#### ■ **Rodzaj produktu**

Przykładowo artykuły łatwo psujące się oraz takie, które mają krótką datę przydatności do spożycia, wymagają kanałów krótkich, obejmujących pośredników dysponujących odpowiednią infrastrukturą (np. chłodniami). Produkty niestandardowe (np. specjalistyczne, wykonywane na zamówienie) i o wysokiej wartości jednostkowej są sprzedawane bezpośrednio przez wytwórcę.

#### ■ **Zasoby przedsiębiorstwa**

Duże i zasobne przedsiębiorstwa mogą sobie pozwolić na utworzenie bardziej bezpośrednich kanałów. Stać je na utrzymanie własnych powierzchni magazynowych, zatrudnienie i szkolenie firmowego personelu sprzedażowego, stworzenie wewnętrznego systemu finansowania zakupów dla klientów. Firmy o słabszej pozycji muszą polegać na pośrednikach, którzy zapewnią im takie usługi.

#### ■ **Prestiż produktu**

Wytwórcy produktów „z wyższej półki”, takich jak firmowe perfumy, galanteria czy słodczyce, powinni unikać kanałów, w których obecne są sklepy wyprzedażowe, i oferować je wyłącznie w drogich sklepach, aby podtrzymać wyjątkowy, ekskluzywny charakter swoich produktów.

#### ■ **Istniejące kanały**

Na przykład dla producenta wody mineralnej, rozszerzającego asortyment produktów o napoje smakowe, właściwe funkcjonowanie dotychczas wykorzystywanych kanałów może być czynnikiem wystarczającym do rezygnacji z poszukiwania nowych rozwiązań.

Rozważyć trzeba także liczbę linii produktowych (duża ich liczba uzasadnia kanał bardziej bezpośredni, ponieważ wydatki związane ze sprzedażą rozkładają się na kilka produktów), określone cele dystrybucji (spośród potencjalnie dostępnych kanałów należy wybrać ten, który pozwoli je zrealizować), wreszcie potencjalną sprawność i efektywność w realizacji tych celów.

### **Zadanie 1.1**

Wybierz przykładowe sklepy dwóch rodzajów spośród wymienionych w tabeli 1-1. Zastanów się nad czynnikami dającymi przewagę, jaką mają one względem siebie, tak jak w przykładzie 1.1.

#### **Przykład 1.1**

Rozpatrywane przykłady sklepów to hipermarket i sklep specjalistyczny. W obu dostępna jest prasa, książki, gry komputerowe i płyty kompaktowe. Jednak asortyment poszczególnych linii produktowych jest głębszy w sklepie specjalistycznym (np. dostęp do prasy fachowej). Klient może tam również liczyć na wyższy poziom obsługi (np. możliwość uzyskania fachowej porady). Ponadto sklep ten, w przeciwieństwie do hipermarketu, usytuowany jest w centrum miasta, co znacząco skraca czas dojazdu na zakupy. Z drugiej strony market przeważa pod względem poziomu cen. Oferuje ponadto bardzo szeroki asortyment

produktów – oprócz wymienionych również artykuły spożywcze, środki czystości, higieny osobistej i wiele innych. Nabywca może więc zaopatrzyć się tam również w inne produkty potrzebne mu w danej chwili.

## Zadanie 1.2

Określ strategię kanału dystrybucji dla produktów z tabeli. Tabelę przerysuj do zeszytu.

**Tabela ćwiczeniowa**

| Produkt                      | Kanał                                                                                                      | Uzasadnienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Przykład                     |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Ekskluzywne zegarki          | Kanał pośredni krótki dystrybucji ekskluzywnej: producent – detalista (sklep specjalistyczny) – konsument. | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Są to drogie dobra wybieralne.</li> <li>■ Ponieważ są rzadko nabywane, warto sprzedać detaliście całą partię towaru na raz.</li> <li>■ Osoba zainteresowana ich zakupem będzie skłonna pokonać bariery finansowe i przestrzenne związane z dotarciem do miejsca sprzedaży.</li> <li>■ W zamian klient oczekiwać będzie wysokiej jakości obsługi i znacznych kompetencji personelu.</li> <li>■ Producent może sprawować kontrolę nad poczynaniami pośrednika, unikając w ten sposób zagrożeń związanych z utratą prestiżu marki.</li> </ul> |
| Pieczywo                     | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Telewizor LCD                | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Specjalistyczny mikroskop    | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Książka – powieść przygodowa | .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

### Zadanie 1.3

Podaj przykład producenta, który wykorzystuje co najmniej dwa kanały dystrybucji. Rozważ, jakie czynniki mogły go skłonić do dystrybucji wielokanałowej.

### Zadanie 1.4

Na przykładzie wybranego kraju omów, w jaki sposób tamtejsza charakterystyka kulturowa oraz czynniki rynkowe mogą wpływać na wybór strategii kanału dystrybucji dowolnego produktu.

## 1.2 Zasady współpracy w kanale dystrybucji

Analiza kanałów dystrybucji pozwala na stwierdzenie, że mają one charakter systemu. System ten ma określoną strukturę, a jego komponenty, czyli ogniwa, są ze sobą powiązane siecią strumieni.

Fakt, że kanał dystrybucyjny jest określonym systemem, ma znaczenie praktyczne. Działania przedsiębiorstw i ich wyniki na rynku zależą nie tylko od jakości jego pracy, ale również od działań i efektów pozostałych ogniw, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje w kanale dystrybucji. Ważną rolę pełnią zwłaszcza pośrednicy handlowi występujący w kanale, dlatego niezbędna jest spójność struktury wszystkich organizacji, odgrywająca istotną rolę w planowaniu działań dystrybucyjnych, kierowaniu nimi i kontrolowaniu ich. Różnorodność struktur kanałów dystrybucji powoduje, że zasady współpracy w kanale dystrybucji mogą wpływać na wybór strategii.

Według sposobu koordynacji działań uczestników kanału rozróżniamy:

- **kanały korporacyjne** – charakteryzują się najsilniejszym powiązaniem podmiotów; uczestnicy tego kanału wykonują czynności pełnione przez niezależne podmioty działające w sferze obsługi rynku; następne ogniwa są podporządkowane naczelnemu kierownictwu (tak powstają koncerny, korporacje, holdingi), obejmują jednostki działające na różnych szczeblach dystrybucji, podporządkowane ekonomicznie i prawnie tylko jednemu kierownictwu;
- **kanały kontraktowe** – ich cechą charakterystyczną jest długookresowa współpraca pomiędzy swobodnymi, w sensie ekonomicznym i prawnym, podmiotami gospodarczymi na podstawie zawartych umów; przedsiębiorstwo może świadomie wybrać ten kanał dystrybucji, nie jest to wynik podporządkowania; kanały te mogą przejmować różne formy w zależności od zastosowanej umowy (zrzeszenie, komis, joint venture, umowy leasingowe, franczyza, umowa patronacka, spółki);
- **kanały administrowane** – występują wtedy, gdy jeden z uczestników rynku ma znaczenie przeważającą pozycję rynkową i dlatego w stosunku do pozostałych uczestników spełnia funkcję koordynatora działalności, co powoduje realizowanie celowych programów działania i odpowiedni podział pełnionych funkcji; każdy podmiot ma swoją niezależność prawną.

Kanałów dystrybucji nie należy traktować tylko jako swoistego rodzaju magistrali przesyłowej, którą wysyła się towary oraz informacje i otrzymuje z powrotem pieniądze za dokonaną sprzedaż. W kanałach dystrybucji mamy do czynienia z różnymi rodzajami

strumieni, takimi jak: strumienie materialne, informacyjne czy finansowe. Obok strumieni materiałowych istotne znaczenie mają zwłaszcza strumienie informacyjne, które polegają na komunikowaniu się poszczególnych podmiotów (zwykle przedsiębiorstw) działających w obrębie danego kanału dystrybucji. Komunikacja między nimi może przybierać różne formy, na przykład kontaktów osobistych, korespondencji, reklamy i innych działań promocyjnych. W kanałach dystrybucji kontrahenci mogą uzyskać istotne informacje na temat:

- oceny przez klientów zaoferowanych produktów, ich opakowań, cen i warunków sprzedaży,
- zmian w zakresie popytu oraz zagrożenia przez konkurencję,
- reakcji nabywców na prowadzoną promocję,
- możliwości lokowania produktów w innych niż dotąd ogniwach przebiegu towarów,
- preferencji i oczekiwań klientów w zakresie innowacji produktowych i nowych metod sprzedaży.

Każda firma zajmująca się produkcją określonych dóbr lub świadcząca określone usługi jest zmuszona do określenia sposobów ich dystrybucji. Jeżeli zdecyduje się na samodzielną sprzedaż, to stanie się bezpośrednim kanałem dystrybucji, natomiast korzystając z pośrednictwa handlu hurtowego i detalicznego, jednocześnie nie prowadząc własnej sprzedaży, tworzy kolejne ogniwa dłuższego kanału dystrybucji. Łącząc wszystkie powyższe drogi obiegu produktu na rynku, stworzy wówczas trzy rodzaje kanałów dystrybucji: producenta, hurtownika i detalisty.

Wpływ czynników decydujących o typie kanału, jego długości, szerokości, rodzaju pośredników jest indywidualny w każdym przypadku. Wielu producentów wykorzystuje zarówno bezpośrednio (producent – nabywca), jak i pośrednie (typu producent – detalista, producent – hurtownik – detalista) kanały dystrybucji.

W podziale kanałów dystrybucji według stopnia kooperacji uczestników rozróżnia się dwa ich rodzaje: kanały konwencjonalne i kanały zintegrowane pionowo.

**Kanał konwencjonalny** charakteryzuje się małym stopniem integracji działań, nie-trwałymi powiązaniem między uczestnikami kanału oraz brakiem koordynacji (uczestnicy realizują własne cele). Uczestnikami tego kanału są: producent, hurtownik, detalista, konsument. Kanał ten realizuje następujące działania:

- projektowanie, wytwarzanie, znakowanie, ustalanie cen, promowanie sprzedaży;
- zakup, magazynowanie, promowanie, eksponowanie, sprzedaż, dostawy, finansowanie.

**Kanał zintegrowany pionowo (wertykalny)** charakteryzuje się wysokim stopniem koordynacji i kontroli działań oraz silnymi powiązaniem między jego uczestnikami. W skład tego kanału wchodzi: producent i hurtownik – powiązani procesami projektowania, wytwarzania itd. – oraz detalista i konsument – współpracujący w zakresie wzajemnej wymiany informacji i zwrotnego jej przepływu, tak aby konsument był aktywnym uczestnikiem procesu dystrybucji (prosumentem).

Rodzaje działań zmierzających do uzyskania wysokiego stopnia koordynacji w kanałach wertykalnych to:

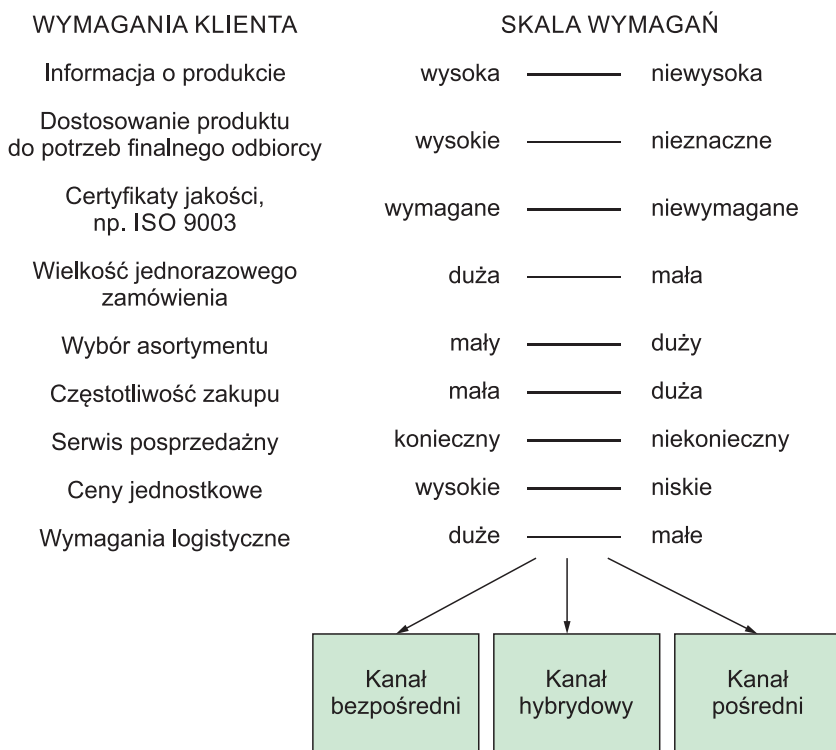
- posiadanie na własność firm działających na określonym szczeblu kontaktu,
- ścisłe kontakty między uczestnikami wymiany w kanale dystrybucji,

- ekonomiczna dominacja jednego z uczestników kanału.  
Przykładami integracji i kooperacji w kanałach wertykalnych mogą być:
- powiązania w kanale, w którym producent jest właścicielem firm działających na szczeblu hurtu lub detalu (integracja naprzód) lub detalista uruchamia własną produkcję (integracja wstecz);
- zrzeszenie – hurtownicy łączą się z drobnymi detalistami;
- spółdzielnie – drobni detaliści współpracują ze sobą;
- franczyza – firmy macierzyste i niezależni pośrednicy działają wspólnie.

W wymienionych wcześniej związkach współpraca między partnerami wpływa na działania dotyczące promocji, pakowania, standaryzacji i form sprzedaży.

W przypadku kanałów zintegrowanych pionowo często wyróżnia się lidera, którego zadaniem może być kierowanie kanałem. Łączy się ono w szczególności z oceną realizowania celów kanału, selekcją pośredników (zwłaszcza jeżeli występuje większa ich liczba) i motywowaniem jego uczestników do wysokiego poziomu realizacji założonych celów.

Najważniejszym podmiotem, który ostatecznie wpływa na wybór kanału dystrybucji, jest najczęściej klient i jego wymagania, a także ich skala (**rys. 1.5**).



**Rys. 1.5** Rodzaje i skala wymagań klienta dotyczące funkcji kanału dystrybucji

Głównymi czynnikami, które wpływają na wybór kanału bezpośredniego są informacje o produkcie, dostosowanie produktu do potrzeb nabywcy, wielkość jednorazowego zamówienia, ceny jednostkowe oraz wymagania logistyczne. Natomiast wymagania klienta

odnośnie do wyboru pośredniego kanału dystrybucji są inne i mogą np. dotyczyć wyboru asortymentu czy częstości zakupu. W kanale hybrydowym te zależności często są różnorodne.

**We wszystkich kanałach produkt musi dotrzeć w odpowiedniej ilości i w odpowiednim czasie do konkretnego miejsca, aby można go było w najefektywniejszy sposób dostarczyć użytkownikowi końcowemu.**

**Zapamiętaj!**

Wybór kanału dystrybucji jest uwarunkowany wieloma czynnikami, spośród których najważniejsze są wymagania klientów. Dotyczą one uzyskania pożądaných informacji o produkcie, dostosowania produktu do potrzeb finalnego odbiorcy, zgodności jednorazowej partii towarów z indywidualnym zamówieniem, minimalizacji czasu i kosztów transportu do miejsc konsumpcji. Wybór odpowiedniego kanału dystrybucji powinien rozpoczynać się od zbadania w przedsiębiorstwie efektywności działań i użyteczności kanału dystrybucyjnego. Użyteczność danego kanału jest brana pod uwagę w kategorii jakości usług dystrybucyjnych, która nie ma jednego miernika odzwierciedlającego poziom użyteczności kanału dystrybucji. Natomiast efektywność kanału wyraża stosunek osiągniętych efektów do kosztów funkcjonowania kanału.

Najłatwiejsza jest ocena efektywności w kanałach bezpośrednich, gdzie producent sam realizuje sprzedaż detaliczną, ale ponosi przy tym wszystkie koszty związane z dystrybucją. Bardziej skomplikowana jest sytuacja w kanałach pośrednich, gdzie przemieszczaniem fizycznym produktów zajmują się głównie hurtownicy i detaliści.

System kanałów dystrybucji podlega często ewolucji, aby wykorzystać możliwości i sprzyjające okoliczności rynkowe. Żeby jednak osiągnąć maksymalną efektywność, należy w celowy sposób dokonywać analizy kanałów dystrybucji i podejmować decyzje.

Od sprawnego funkcjonowania kanałów zależy wiele aspektów działalności organizacji, dlatego też są one oceniane i modyfikowane zależnie od pojawiających się potrzeb. Projektowanie kanałów dystrybucji obejmuje określenie celów dystrybucji, identyfikację i ocenę alternatyw, zagadnienia wyboru typu kanału, liczby i długości kanałów, rodzaju, liczby pośredników. Wyboru kanału dystrybucji należy dokonywać, uwzględniając charakterystykę produktu oraz oczekiwań nabywców, dlatego właśnie wybór ten jest uzależniony od cech produktów (asortymentu, przeznaczenia, rodzajów, ilości i cen), lokalizacji producenta, wykorzystywanych środków promocji, sprawności i kwalifikacji personelu sprzedaży oraz kosztów i własnych zasobów finansowych.

Przedsiębiorstwo, podejmując decyzję o wyborze kanału dystrybucji, powinno uwzględnić dwa układy:

- pierwszy to **układ pionowy** (kanał bezpośredni, pośredni, długi, krótki), który odnosi się do różnej liczby szczebli na drodze przepływu prawa własności oraz fizycznego przepływu produktów;
- drugi układ występuje przy wyborze optymalnego kanału dystrybucji dla przedsiębiorstwa i jest to **układ poziomy** (dotyczący szerokości), odnoszący się do liczby i typów pośredników na każdym szczeblu.

Kanały zapewniają satysfakcję klientowi przez pomoc w dostawie dóbr i usług do właściwego miejsca, we właściwej ilości i jakości, po właściwej cenie. Pomagają również

stymulować potrzeby poprzez aktywne działania promocyjne i reklamowe. W zależności od oczekiwań klienta należy rozstrzygnąć wiele częściowych decyzji związanych z kanałem, a mianowicie:

1. Czy wybrany zostanie kanał bezpośredni, czy pośredni?
2. Czy wybrany zostanie kanał pojedynczy, czy system wielokanałowy?
3. Jaką długość kanału wybierze przedsiębiorca?
4. Z jakimi pośrednikami przedsiębiorca podejmie współpracę?
5. Jaka będzie liczba dystrybutorów na każdym szczeblu dystrybucji (w zależności od częstotliwości dostaw, poziomu technicznego produktu i fazy cyklu życia produktu na rynku, sił konkurencji, wymaganego poziomu obsługi)?
6. Jakich należy wybrać pośredników z punktu widzenia konfliktów wewnątrz kanału i interesów pośredników oraz relacji z producentami?

Wybór kanałów bezpośrednich jest korzystny dla producenta wówczas, gdy:

- dostawę realizuje się na specjalne zamówienie, a jej warunki są bardzo korzystne ekonomicznie dla producenta;
- dystrybucja dotyczy produktów wymagających wyspecjalizowanego transportu i wyklucza przeładunki;
- sprzedawca powinien przejść specjalistyczne przeszkolenie lub powinien dysponować odpowiednim oprzyrządowaniem, które może zapewnić tylko producent;
- producent chce jak najdłużej mieć kontrolę nad parametrami produktu, za które będzie ponosić odpowiedzialność po sprzedaży;
- produkty należą do ekskluzywnych i mają dużą konkurencję na rynku, przez co wymagają specjalnego zaangażowania w promocję oraz bardzo uważnego śledzenia zachowań klientów i konkurencji;
- produkty mają wysoką cenę jednostkową, a popyt na nie trwa krótko lub cechuje się bardzo dużymi wahaniami, co wymaga od producenta szybkiego dostosowania się do warunków rynkowych.

## **Zapamiętaj!**

**Oceniając bezpośrednie kanały dystrybucji, należy stwierdzić, że nie zawsze są one tańszym rozwiązaniem. Integracja funkcji produkcji i dystrybucji w jednym przedsiębiorstwie nie powoduje automatycznej obniżki kosztów. Całkowity jednostkowy koszt dystrybucji w kanałach pośrednich jest wyższy niż w kanałach bezpośrednich. Efektywność ekonomiczna kanału nie zależy od długości, lecz efektywności działań na każdym szczeblu.**

O wyborze kanału pośredniego decydują natomiast następujące przesłanki:

- pośrednik reprezentuje pewien krąg odbiorców, z którymi się kontaktuje, którym może zaoferować łatwo dostępne miejsce zakupu, a tym samym może efektywnie promować produkt na określonym obszarze lub dla określonego segmentu odbiorców;
- pośrednicy ponoszą stałe koszty utrzymania infrastruktury dystrybucji;
- zwiększone partie zakupu przez pośredników obniżają koszty transportu;

- oferta produktu u pośrednika oznacza co prawda konfrontację z produktami konkurentów, lecz równocześnie pozwala liczyć, że może on zostać zakupiony w zestawie z innymi produktami;
- pośrednicy mogą wpływać na zmianę cen, a przez odpowiednią politykę utrzymywania zapasów stabilizować warunki dystrybucji;
- bezpośrednie kontakty pośrednika z klientami umożliwiają lepszą analizę zmian ich zachowań, a przekazywane przez nich informacje pozwalają zmniejszyć ryzyko dostarczania na rynek produktu, na który popyt maleje;
- w wielu przypadkach pośrednicy przejmują rolę kredytodawców dla swoich klientów, co ułatwia dotarcie do nich z produktami, a jednocześnie zmienia skalę ryzyka w płynności płatniczej.

Korzyścią wynikającą z uczestnictwa pośredników w kanale dystrybucji jest ich umiejętność dostosowywania asortymentu do potrzeb nabywców finalnych i oferowanie im produktów na dogodnych warunkach, w odpowiadającym im czasie i miejscu.

Wymagania klienta odnośnie do wyboru kanału dystrybucji są duże. Jeżeli bierzemy pod uwagę wybór asortymentu, wymagania logistyczne, to serwis posprzedażowy, jak również wielkość jednorazowego zamówienia ma mniejsze znaczenie. Głównymi czynnikami, które wpływają na wybór kanału, są informacje o produkcie oraz dostosowanie produktu do potrzeb nabywcy.

Kierowanie kanałem łączy się w szczególności z oceną, selekcją i motywowaniem jego uczestników.

**Ocena uczestników kanału dystrybucji.** Producent ocenia uczestników kanału pod względem wielkości osiągniętej sprzedaży, utrzymywania zapasów, czasu realizacji dostawy, sposobu załatwiania reklamacji, współpracy w realizacji programów promocyjnych i szkoleniowych. W wyniku ścisłej współpracy uczestników kanału transakcje kupna-sprzedaży są zawierane rutynowo i wymagają mniej negocjacji. Kanały dystrybucji podlegają regularnej ocenie pod względem kosztów, sprawności i elastyczności. Selekcja uczestników kanału odbywa się na podstawie oceny cech wyróżniających lepszych i gorszych pośredników. Mogą to być takie cechy, jak: doświadczenie wyrażające się liczbą lat prowadzenia działalności, osiągnięcia w sprzedaży, osiągany zysk, regulacja zobowiązań finansowych, umiejętność współpracy, reputacja, kwalifikacje pracowników, dynamika rozwoju i lokalizacja punktów sprzedaży.

**Motywowanie uczestników kanału dystrybucji.** Polega ono na szkoleniu, nadzorze i stosowaniu zachęt do sprzedaży danego produktu. Producent może stosować kary i nagrody, przepisy prawne i wykorzystać swoją pozycję jako eksperta wspierającego efektywność pracy pośrednika. Określone zachowanie uczestnika kanału można wymusić groźbą utraty zagwarantowanych korzyści finansowych wynikających ze współpracy (np. groźba obniżenia marży, ograniczenie dostaw) lub groźbą rozwiązania umowy, jeżeli pośrednik odmawia realizacji zawartych w niej uzgodnień.

Środkami wspierającymi współpracę uczestników kanału mogą być: wyższe marże, korzystne transakcje, nagrody, środki finansowe na wspólną promocję i ekspozycję produktu oraz konkursy na osiągnięcie najwyższej sprzedaży. Producent może zachęcać pośredników do współpracy przez:

- wspieranie pośredników dodatkowymi usługami i środkami promocyjnymi,
- stosowanie uczciwej polityki cen wobec wszystkich uczestników rynku,
- organizowanie szkoleń dla pośredników handlowych.

Nagrody są przyznawane za szczególne osiągnięcia pośrednika i inicjatywy wspierające sprzedaż. Nagrody dają z reguły lepsze wyniki niż przymus. Przepisy prawne umożliwiają domaganie się określonego zachowania pośrednika z tytułu zawartej umowy lub hierarchicznej zależności (np. utrzymania określonego poziomu zapasów).

Producent może przyjąć rolę eksperta, gdy wykazuje się specjalną i cenną wiedzą, którą pośrednicy mogą wykorzystać przy programowaniu działalności marketingowej i szkoleniu sprzedawców. Kanał powinien funkcjonować na zasadach partnerstwa i wzajemnie osiągniętych przez uczestników korzyści ze współpracy.

Najlepszą formą współpracy uczestników kanału jest długotrwałe partnerstwo, oparte na dobrej znajomości potrzeb i problemów każdego członka kanału oraz jego mocnych i słabych stron. Każdy uczestnik powinien jasno przedstawić kontrahentowi zapotrzebowanie na informacje oraz koncepcje dotarcia do ostatecznych nabywców i zaspokojenia ich potrzeb. Producent może opracować plan wynagradzania uczestników kanału za utrzymywanie określonego poziomu zapasów, osiąganie określonego poziomu sprzedaży, terminowe rozliczanie transakcji, przekazywanie informacji o realizacji zakupów przez nabywców i za sposób ekspozycji produktu.

**Modyfikacja kanału dystrybucji.** Potrzeba modyfikacji struktury kanału jest niezbędna, gdy nabywcy zmieniają postępowanie w trakcie zakupu produktu, rozszerza się rynek docelowy, produkt przechodzi do kolejnego etapu cyklu życia, pojawiają się nowi konkurenci lub nowe kanały oferujące korzystniejsze usługi. Proces modyfikacji rozpoczyna się od określenia oczekiwań nabywców docelowych, z uwzględnieniem takich zmiennych, jak: wielkość partii produktów, dogodność zakupów dla nabywców, czas oczekiwania na dostawę, fazy cyklu życia produktu, stopień zróżnicowania produktu i zakres usług posprzedażowych. Następnie opracowuje się alternatywne kanały dystrybucji i przeprowadza ocenę z uwzględnieniem: warunków sprzedaży produktu, kosztów sprzedaży, sprawności i opłacalności dystrybucji. Prowadzi to do weryfikacji sprawności i efektywności kanału dystrybucji przez producenta. W wyniku weryfikacji kanału można wybrać nowych pośredników lub zrezygnować z niektórych dotychczasowych uczestników kanału albo stworzyć i rozwijać całkowicie nowy kanał.

Wydłużanie i skracanie długości kanałów dystrybucyjnych ma swoje zalety oraz wady. Ograniczenie liczby pośredników ma istotny wpływ na końcową cenę produktu czy też na czas jego podróży od producenta do ostatecznego konsumenta. Natomiast wydłużenie kanałów dystrybucji powoduje większe możliwości sprzedaży – lepszą komunikację z klientem, sprawniejszą dystrybucję produktu, szerszy rynek zbytu. Dlatego też przedsiębiorstwo, ustalając rodzaj kanału dystrybucji dla swojego produktu, musi uwzględnić znaczną ilość ważnych i mniej istotnych czynników, a przede wszystkim segment rynku, na którym będzie prowadzona działalność, charakter produktu, zapotrzebowanie konsumentów, istniejące już na rynku towary konkurencyjnych firm o podobnym charakterze itp.

## **Zapamiętaj!**

**Decyzja utworzenia kanału dystrybucyjnego określonego rodzaju ma istotne znaczenie dla powodzenia podejmowanego przedsięwzięcia, dlatego też nie może być nieprzemysłana, lecz musi być rozważna i świadoma.**

Rozważając relacje wewnętrzne i zewnętrzne zintegrowanych grup przedsiębiorstw handlowych, należy podkreślić ich specyfikę zaznaczającą się w poszczególnych formach integracji: zrzeszeniach detalistów, grupach zakupowych, sieciach franczyzowych i pokrewnych – quasi-franczyzowych (np. opartych na umowach licencyjnych, partnerskich). Wyraża się ona w tym, że podstawowa działalność ugrupowań integracyjnych opiera się na uzgodnionej kooperacji, ale charakter i zakres tej współpracy są zróżnicowane w zależności od poszczególnych form integracji. Każda z nich charakteryzuje się zróżnicowaną siłą powiązań integratora z uczestnikami sieci oraz jego odmienną rolą w realizacji wspólnych celów i zadań. W odniesieniu do czterech podstawowych form integracji handlu występujących na polskim rynku ten szczególny charakter więzi przejawia się w:

- zrzeszeniach detalistów – stosunkowo luźno powiązane przedsiębiorstwa detaliczne (sklepy) zachowują dużą autonomię (samodzielność prawną, ekonomiczną i organizacyjną) i podejmują kontraktową współpracę najczęściej w zakresie wspólnej polityki zakupów, kształtowania oferty asortymentowej i standardów obsługi oraz działalności promocyjnej;
- grupach zakupowych, w których rozszerzony zakres kooperacji i bardziej pogłębione więzi detalistów z integratorem – hurtownią ograniczają autonomię detalistów w celu realizacji wspólnych zadań, najczęściej w zakresie: zarządzania zakupami, dostawami i zapasami, ujednolicenia zakresu i standardu oferty asortymentowej, kształtowania standardów obsługi, wspólnych programów promocyjnych, a niekiedy marketingowych, kreowania systemów informatycznych wspomagających różne sfery zarządzania siecią itp.;
- systemach franczyzowych i pokrewnych (quasi-franczyzowych) charakteryzujących się najbardziej rozwiniętymi powiązaniami prawnie niezależnych przedsiębiorstw (franczyzobiorców), zobowiązanych odpowiednio umową franczyzową, licencyjną czy partnerską do prowadzenia działalności zgodnie z wzorcem działania wypracowanym przez integratora;
- grupach kapitałowych (spółkach z o.o., akcyjnych, holdingach itp.) charakteryzujących się najsilniejszymi więziami, głównie o charakterze ekonomicznym, którym towarzyszą najczęściej różne formy sojuszy (alianсів) strategicznych w określonych dziedzinach kooperacji (np. aliansy logistyczne); grupy kapitałowe i sojusze strategiczne często też wzmacniają i pogłębiają więzi uczestników sieci z integratorem w zrzeszeniach detalistów, grupach zakupowych i systemach franczyzowych.

W zintegrowanej sieci handlowej związki kooperacyjne przedsiębiorstw z integratorem, a także więzi sieci z otoczeniem rynkowym (przede wszystkim z dostawcami i nabywcami) powstają na tle udziału tych podmiotów w wielorakich oddziaływaniach rynkowych. Z jednej strony każdy podmiot dąży do realizacji własnych celów. Z drugiej zaś wszystkie współpracujące podmioty wchodzi w relacje wzajemnej zależności między osiąganymi celami i działaniami partnerów. Zatem sukces wszystkich kooperujących jednostek w ramach zintegrowanej sieci handlowej zależy od sumy wartości oferowanych finalnemu odbiorcy – konsumentowi. Uświadomienie sobie tych zależności powinno skłaniać integrujące się przedsiębiorstwa handlowe do budowania relacji opartych na zbieżności i równowadze interesów. Ważne jest przy tym, aby miejsce relacji opartych na zwykłych transakcjach handlowych, w których przedsiębiorstwa kierują się własnym

interesem i dążą do maksymalizacji własnych korzyści, zajęły relacje oparte na partnerskiej współpracy. Relacje partnerskie zintegrowanej grupy przedsiębiorstw handlowych są więc dobrowolnym, interakcyjnym układem współdziałania, który charakteryzuje się bezpośredniością i trwałością kontaktów osobistych lub wykorzystuje narzędzia informatyczne w taki sposób, aby przynosił korzyści wszystkim partnerom.

Twórcą wartości dla finalnego nabywcy jest nie tylko zintegrowana sieć handlowa, ale również współpracujące z nią podmioty z otoczenia rynkowego, w tym zwłaszcza partnerzy biznesowi, np. dostawcy oraz nabywcy – konsumenci. Dzięki współpracy między wymienionymi podmiotami sieć zintegrowana może tworzyć wartość dla ostatecznego konsumenta. Siła więzi z konsumentem zależy od efektywnego dostosowania zasobów i zdolności sieci zintegrowanej do jego oczekiwań. Wyznacznikiem tego dostosowania jest wartość wytworzona ze wszystkimi zainteresowanymi partnerami biznesowymi sieci. Podporządkowanie działań i relacji tych podmiotów procesowi tworzenia wartości oznacza konieczność ukształtowania łańcucha partnerstwa, jednego z ważniejszych komponentów marketingu partnerskiego.

Partnerstwo wymienionych podmiotów jest procesem złożonym i długotrwałym. Jego podstawowym celem jest ukształtowanie bliskich i trwałych relacji, opartych na wzajemnym zaufaniu i lojalności kooperujących podmiotów. Kształtowanie partnerstwa wymaga zatem klarownego zdefiniowania celów, zadań i zasad współpracy oraz jednoznacznego określenia podziału ról (obowiązków i uprawnień), a także korzyści między współdziałającymi podmiotami. Do czynników kształtujących relacje partnerskie należy zaliczyć przede wszystkim:

- a) wewnątrz sieci zintegrowanych:
  - atmosferę kontaktów biznesowych (m.in. potrzeby, możliwości, oczekiwania partnerów, stopień otwartości, plany przyszłej współpracy);
  - wspólnotę interesów;
  - inwestowanie w proces wzajemnej adaptacji oraz eliminowanie sprzecznych interesów i konfliktów;
  - znajomość i wzajemne darzenie się sympatią;
- b) w stosunkach z nabywcami:
  - elastyczność działań marketingowych sieci i ich adaptację do indywidualnych wymagań nabywców;
  - bliskość (personalizację) kontaktów z nimi;
  - możliwość wprowadzenia tzw. masowej indywidualizacji, czyli procesu dystrybucji i rozwoju produktów i usług zgodnie z preferencjami indywidualnego nabywcy w zakresie cech użytkowych, czasu i miejsca zakupu oraz ceny;
- c) w stosunkach z dostawcami – uwarunkowania podobne jak wymienione w punkcie a) oraz specyficzne dla tej sfery współdziałania, jak:
  - możliwości koordynacji uczestników sieci i integratora oraz dostawców w celu kontroli kosztów we wszystkich ogniwach łańcucha wartości;
  - możliwości tworzenia wspólnych systemów informatycznych wspomagających procesy logistyczne i zarządzanie zapasami, a szczególnie strategię ECR – ang. *Efficient Consumer Response* (Efektywnej Obsługi Konsumenta) i SCM – ang. *Supply Chain Management* (Zarządzania Zintegrowanymi Łańcuchami Dostaw).

Poważnym problemem w zakresie relacji pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji są konflikty. Rozwiązywanie konfliktów polega na:

- systematycznych działaniach liderów, które są prowadzone w celu zapobiegania konfliktom;
- działaniach zmierzających do rozstrzygnięcia zaistniałego sporu za pomocą metod zaproponowanych przez liderów kanału lub inne podmioty.

**Konflikty w kanale dystrybucji są konsekwencją występowania zależności funkcjonalnych pomiędzy uczestnikami. Pojawiają się one przede wszystkim w pośrednich kanałach dystrybucji i powstają w momencie, kiedy jeden z uczestników utrudnia lub uniemożliwia realizację zamierzonych celów innemu uczestnikowi.**

**Zapamiętaj!**

Częstym źródłem konfliktów w kanałach dystrybucji są:

- niekompatybilność celu działania (z punktu widzenia producenta i pośrednika),
- brak jasno sprecyzowanych ról i praw producenta oraz pośredników poszczególnych szczebli,
- różnice w ocenie przez przedsiębiorstwa zagadnień gospodarczych i ekonomicznych,
- zbyt duży stopień zależności pośredników od producentów.

Rodzaje konfliktów w kanałach dystrybucji to:

- konflikt pionowy – dotyczy uczestników działających na kolejnych szczeblach tego samego kanału, np. hurtownik–detalista; źródłem tego konfliktu jest najczęściej rozbieżność proponowanego poziomu cen – sprzedający dąży do uzyskania jak najwyższej ceny, a kupujący do jej obniżenia; może nim być również wielkość jednorazowych partii zakupu oraz długość serii produkcyjnych, a także zaburzenia w przepływie informacji w kanale dystrybucji, wskutek czego uczestnicy mogą ponieść straty materialne;
- konflikt poziomy – dotyczy uczestników działających na tym samym szczeblu kanału dystrybucji, np. dwóch supermarketów; przyczyną konfliktu bywa najczęściej walka konkurencyjna;
- konflikty międzykanałowe – uczestnicy kanałów dystrybucyjnych konkurują ze sobą, sprzedając te same produkty na tym samym rynku; powstają wówczas, gdy producent rozprowadza swoje produkty w kilku konkurujących ze sobą kanałach, dodatkowo wyróżniając któregoś z uczestników.

Niektóre konflikty mają charakter konstruktywny i prowadzą do bardziej dynamicznej adaptacji do zmieniającego się otoczenia, inne zakłócają funkcjonowanie kanału dystrybucji. W takiej sytuacji lepiej opanować konflikt niż go eliminować.

Charakterystyczną cechą przemian w sferze dystrybucji jest **kooperacja**, czyli długookresowa współpraca między uczestnikami rynku, znajdująca swe odniesienie w koncepcji marketingu partnerskiego. Podstawą podejścia partnerskiego w systemie dystrybucji są następujące założenia:

- producent i włączeni do kanału dystrybucji pośrednicy są częścią jednego systemu dystrybucji, konkurującego z innymi;
- partnerstwo oparte jest na celowym doborze przedsiębiorstw oraz realizacji wspólnego programu działania;
- współpraca ma charakter długookresowy.

Wybór strategii kooperacji w sferze dystrybucji wymaga odpowiedzi na szereg pytań:

- Jakie elementy ma zawierać pakiet kooperacyjny (przedmiot współpracy)?
- Z jakim natężeniem będzie przebiegała współpraca?
- Według jakich kryteriów dobierać partnerów?
- Jak realizować zadania wynikające z programu współpracy?

### Zapamiętaj!

**Poprzez strategię kooperacji dąży się do wspólnego osiągania celów w odniesieniu do rynku docelowego, szczególnie w zakresie wprowadzania innowacji produktów, kształtowania wizerunku produktu (marki). Więzy kooperacyjne w związkach przedsiębiorstw dają się różnorodnie systematyzować.**

Rozróżnia się różne związki kooperacyjne.

- **Doraźne i trwałe.** Związki doraźne są związane z realizacją pojedynczej transakcji, zazwyczaj mają luźny charakter. Związki trwałe wynikają z wyspecjalizowania funkcjonalnego i są bardziej ścisłe (np. specjalistyczny transport na potrzeby przedsiębiorstwa handlowego).
- **Pionowe i poziome.** Więzy pionowe polegają na współpracy przedsiębiorstw należących do różnych faz procesu gospodarczego (np. hurt i detal). Partnerzy są wówczas kontrahentami, pomiędzy którymi następuje przepływ towarów, skutkiem czego jest maksymalizacja sprzedaży lub racjonalizacja kosztów. Kooperacja pozioma dotyczy współpracy przedsiębiorstw będących w tej samej fazie procesu gospodarczego; może mieć charakter związków branżowych lub komplementarnych.
- **Funkcyjne i całkowite.** Kooperacja funkcyjna dotyczy tylko wybranego obszaru, funkcji (np. zakupu lub sprzedaży). Kooperacja całkowita dotyczy wszystkich funkcji przedsiębiorstwa.

W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej występuje wiele form powiązań integracyjnych w kanałach dystrybucji, począwszy od prostych związków o charakterze kooperacyjnym aż po rozwinięte powiązania kapitałowe.

W Polsce także obserwowana jest postępująca kooperacja w kanałach dystrybucji. Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa badanych przedsiębiorstw produkujących markowe artykuły spożywcze stosuje kanały zintegrowane pionowo – przede wszystkim kanały kontraktowe. Podstawą powiązań z pośrednikami są najczęściej umowy długookresowe, dystrybucyjne, patronackie. Obszarem współpracy są takie działania, jak: promocja (głównie reklama i promocja sprzedaży), obsługa reklamacji, badania rynku, świadczenie usług na rzecz odbiorcy, zbieranie zamówień.

Jedną z form kooperacji w kanałach dystrybucji jest **trade marketing**, czyli nawiązywanie przez producenta stosunków partnerskich z wybranymi firmami handlowymi i oferowanie im pakietu usług stanowiących rodzaj rekompensaty za preferowanie jednego dostawcy.

Bardzo silnie kooperacja w Polsce rozwija się w sferze handlu. Wynika to z małego potencjału gospodarczego polskich przedsiębiorstw handlowych, nasilającego się natężenia walki konkurencyjnej w sferze handlu, konieczności racjonalizacji kosztów (szczególnie w sferze zakupów). Występujące formy to najczęściej związki poziome funkcyjne polegające na tworzeniu grup zakupowych przez hurtownie (często o charakterze aliansów

strategicznych) oraz detalistów, a także związki pionowe hurtowni z detalistami (inicjowane przez hurtownie), które można traktować również jako funkcyjne, ponieważ ich podstawowym obszarem jest sprzedaż.

**Istotnym elementem współpracy może być wspólne rozwiązywanie problemów logistycznych, takich jak: realizacja zamówień, ustalenie częstotliwości dostaw, gospodarowanie opakowaniami. Tradycyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw i tworzenia wartości w sferze dystrybucji jest oparte na strategii pchania (push).**

**Zapamiętaj!**

### **Zadanie 1.5**

Na rynku polskim doszło w ostatnim czasie do partnerskiej współpracy dwóch firm ubezpieczeniowych. Są to firmy A i B. Ta transakcja tworzy wartość dla obydwu firm. Przedsiębiorstwo A zyskuje możliwość dotarcia do klientów w innych niż dotychczas segmentach rynku. Dodatkowo uzyska ono dostęp do efektywnych rozwiązań systemowych, organizacyjnych i procesowych w wielu obszarach będących elementem systemu w przedsiębiorstwie B. Przedsiębiorstwo B zaś uzyska prawdopodobnie dostęp do szerszej oferty produktowej i stabilnego zaplecza finansowego, jakie zapewnia duża firma ubezpieczeniowa A. Wymień pozostałe korzyści, jakie daje współpraca partnerska w kanale dystrybucji.

### **Zadanie 1.6**

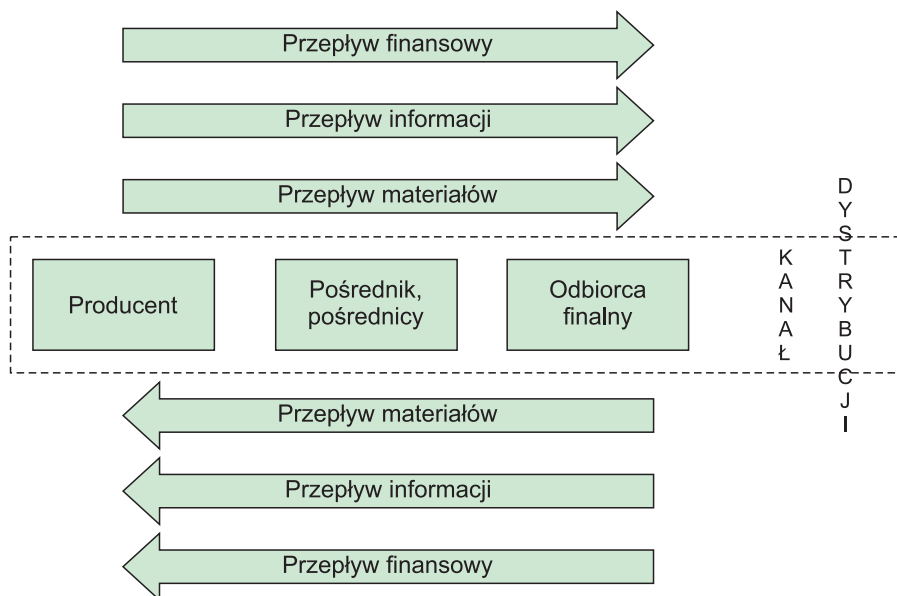
Producent obuwia „Karen” współpracuje z siecią hurtową, sprzedając poprzez nią swoje produkty. Ponieważ sprzedaż wyrobów firmy „Karen” jest duża, sieć hurtowa zwróciła się z propozycją umowy o wyłączność na sprzedaż. Jakie korzyści i straty z takiego porozumienia może mieć producent? Czy taka sytuacja może wywołać konflikt w kanale? Odpowiedź uzasadnij.

## **Przepływy w kanale dystrybucji**

## **1.3**

Dystrybucja stanowi proces nie tylko typowo logistyczny, ale jest również ściśle związana z działaniami marketingowymi. Definiując dystrybucję, należy zwrócić uwagę, że obejmuje ona decyzje i czynności związane z wyborem sposobu udostępniania oferowanych przez firmę usług i produktów konsumentom finalnym. Celem dystrybucji jest zatem stworzenie klientom możliwości zakupu i korzystania z usług w odpowiadającym im miejscu, czasie, warunkach i za odpowiadającą im cenę. Dzięki dystrybucji klienci mogą kupować usługi poza miejscem ich świadczenia i produkty poza miejscem ich produkcji oraz wykorzystywać zgodnie z własnymi przekonaniem, a także mają możliwość dokonywania rezerwacji lub zakupu usług i produktów w czasie poprzedzającym ich świadczenie lub wytworzenie.

Dystrybucja opiera się na poprawnym funkcjonowaniu kanałów dystrybucji. Jednak aby taka poprawność została osiągnięta, konieczne jest zapewnienie sprawności i ciągłości przepływów pomiędzy kanałami dystrybucji. Przepływy, określane również jako strumienie, stanowią swoistego rodzaju funkcje danego systemu dystrybucji.



**Rys. 1.6** Przepływy w kanale dystrybucji

Analizując przepływy w kanałach dystrybucji, wyróżniamy ich trzy główne rodzaje. Są to przepływy:

- materiałów,
- informacji,
- finansowe.

W bardzo ogólny i uproszczony sposób przepływy w kanale dystrybucji pokazano na **rysunku 1.6**.

Na schemacie widać nie tylko to, że przepływy obejmują cały kanał dystrybucji i są dwukierunkowe, ale również to, że charakteryzują się ścisłymi zależnościami między sobą. Nie można zorganizować poprawnego funkcjonowania jednego przepływu, ignorując dwa pozostałe. Żeby przepływ materiałów działał skutecznie, musi być uzupełniony informacjami i danymi finansowymi z dwóch pozostałych przepływów. Analogicznie przepływ informacji musi się opierać na elementach finansowych i materiałowych, a przepływ finansowy na elementach informacyjnych i materiałowych. Przepływy można również przedstawić na nieco innym schemacie (**rys. 1.7**), na którym wyraźnie zaznaczone są wpływy elementów marketingu (np. promocja, prawo własności, ryzyko, negocjacje). Po pierwsze, trzeba tu zwrócić uwagę na fakt, że z przepływem produktów mamy do czynienia wyłącznie wtedy, gdy produkty mają formę fizyczną. Jeśli dystrybucja wiąże się z usługą, przepływ fizyczny w kanale dystrybucji nie występuje. Po drugie, czynności związane z dystrybucją w ujęciu marketingowym scalamy w strumieniu rynkowe, które płyną między klientami a usługodawcami czy producentami. Zalicza się do nich przepływy informacji rynkowej, czyli zbieranie i przekazywanie informacji dotyczących potencjalnych nabywców, odbiorców, konkurentów, elastyczności cenowej popytu itp. oraz informacji promocyjnej, czyli przekazywanie klientom sugestywnych, zachęcających do zakupu informacji o oferowa-