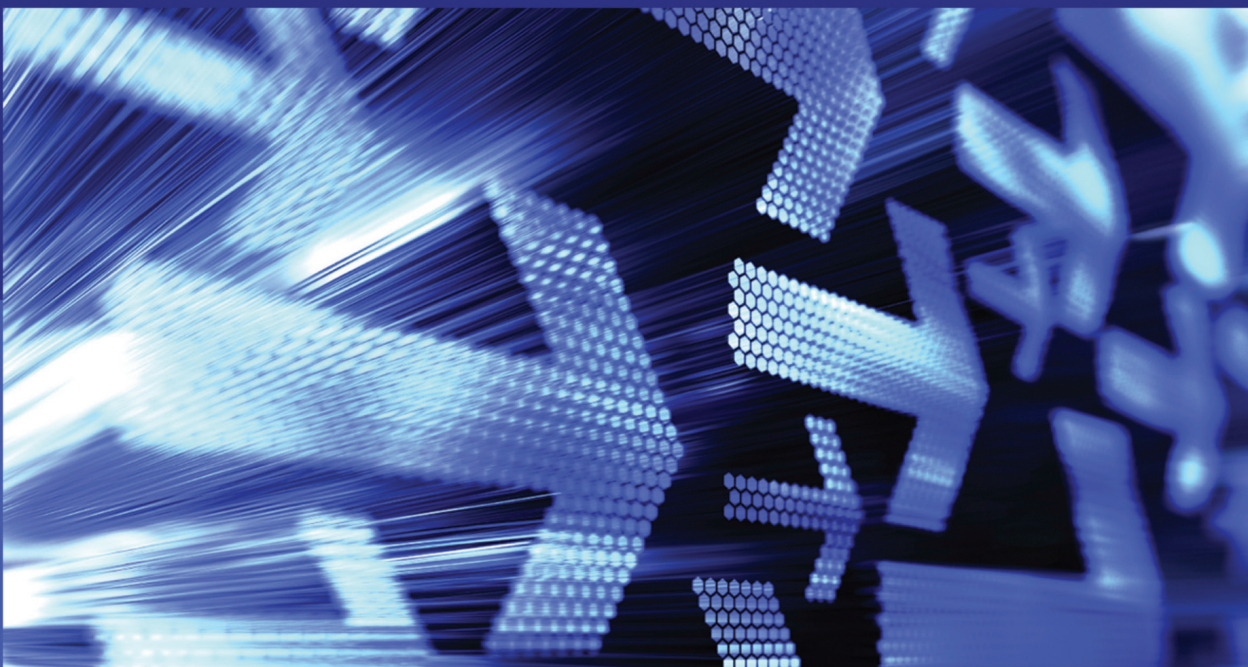


# KANAŁY DYSTRYBUCJI KSZTAŁTOWANIE RELACJI

Zbigniew Spyra

**Rozdział 2.**

**Determinanty i typy relacji międzyorganizacyjnych  
w kanałach dystrybucji**



 CEDEWU.PL

WYDAWNICTWA FACHOWE

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.  
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autora i wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz autor dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie II, Warszawa 2008  
ISBN 978-83-7556-026-8

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2014  
ISBN 978-83-7941-064-4 (Rozdział 2)

**Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.**

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49  
e-mail: cedewu@cedewu.pl  
Redakcja wydawnictwa: (4822) 374 90 20 lub 22  
Fax: (4822) 827 38 89

**Księgarnia Ekonomiczna**

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47  
Tel.: (4822) 396 15 00...01  
Fax: (4822) 827 38 89

**Ekonomiczna Księgarnia Internetowa**

www.cedewu.pl  
www.4books.pl

Made in Poland

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>7</b>
---------------------------	----------

## **Rozdział 1**

<b>Istota kanałów dystrybucji we współczesnej gospodarce</b> .....	<b>13</b>
--	-----------

1.1. Funkcje i charakter kanałów dystrybucji w zmieniającym się otoczeniu rynkowym .....	13
1.2. Podmioty kanałów dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych .....	17
1.2.1. Producent jako podmiot kanału dystrybucji .....	19
1.2.2. Przedsiębiorstwo handlowe jako podmiot kanału dystrybucji .....	22
1.3. Dobór partnerów do współpracy w kanale dystrybucji .....	28
1.3.1. Optyka producenta .....	28
1.3.2. Optyka przedsiębiorstwa handlowego .....	30
1.4. Podstawowe problemy decyzyjne w sferze dystrybucji .....	34

## **Rozdział 2**

<b>Determinanty i typy relacji międzyorganizacyjnych w kanałach dystrybucji</b> .....	<b>43</b>
---	-----------

2.1. Istota relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji .....	43
2.2. Współdziałanie podmiotów w kanale dystrybucji – pojęcie, cechy, zasady ...	49
2.2.1. Modele współdziałania podmiotów w kanałach dystrybucji .....	53
2.3. Konflikty między podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji .....	64
2.3.1. Rozwiązywanie konfliktów w kanale dystrybucji .....	77
2.4. Czynniki stymulujące i ograniczające rozwój współdziałania podmiotów w kanale dystrybucji .....	81
2.5. Ewolucja relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji .....	83
2.6. Współczesne tendencje w kształtowaniu relacji między podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji .....	87

### **Rozdział 3**

#### **Metodyka badań relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji. . . . . 99**

- 3.1. Relacje międzyorganizacyjne w kanale dystrybucji jako obiekt badań . . . . . 99
- 3.2. Aspekty i dylematy metodyczne badania relacji między podmiotami  
w kanałach dystrybucji . . . . . 104
- 3.3. Modele przydatne do badania uwarunkowań relacji międzyorganizacyjnych  
w kanałach dystrybucji . . . . . 109
- 3.4. Mierniki procesu współdziałania podmiotów w kanale dystrybucji. . . . . 113

### **Rozdział 4**

#### **Handel detaliczny w systemie dystrybucji na rynku produktów**

#### **konsumpcyjnych w Polsce . . . . . 117**

- 4.1. Znaczenie sektora handlu w Polsce i w wybranych krajach europejskich. . . 117
- 4.2. Zagraniczne sieci handlowe w polskim systemie dystrybucji . . . . . 124
  - 4.2.1. Zagraniczna sieć handlowa – próba definicji pojęcia. . . . . 124
  - 4.2.2. Strategie wejścia zagranicznych sieci handlowych na polski rynek . . . 128
  - 4.2.3. Podmioty zagraniczne działające w Polsce według form handlu  
detalicznego . . . . . 135
- 4.3. Instrumenty marketingowego oddziaływania zagranicznych sieci  
handlowych na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce . . . . . 137
- 4.4. Marki własne w strategiach marketingowych zagranicznych sieci  
handlowych. . . . . 158
  - 4.4.1. Polityka marki w zagranicznych sieciach handlowych. . . . . 158
  - 4.4.2. Kategorie marek własnych zagranicznych sieci handlowych  
rozwijane w Polsce . . . . . 163
  - 4.4.3. Marketingowe wyróżniki polityki marek własnych zagranicznych  
sieci handlowych w Polsce . . . . . 172
  - 4.4.4. Znaczenie marek własnych zagranicznych sieci handlowych  
na wybranych rynkach produktowych w Polsce . . . . . 175
  - 4.4.5. Pozycjonowanie cenowe marek własnych zagranicznych sieci  
handlowych w Polsce . . . . . 181
  - 4.4.6. Perspektywy rozwoju marek własnych zagranicznych sieci  
handlowych w Polsce . . . . . 185
- 4.5. Podstawowe cele zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji  
na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce . . . . . 189
- 4.6. Współczesne przemiany i trendy w systemie dystrybucji  
międzynarodowej . . . . . 194

**Rozdział 5**

<b>Relacje między podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce w świetle badań . . . . .</b>	<b>205</b>
5.1. Przebieg badań bezpośrednich i charakterystyka prób badawczych . . . . .	205
5.2. Motywy współdziałania krajowych dostawców z zagranicznymi sieciami handlowymi na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce . . .	208
5.3. Ocena warunków współpracy krajowych producentów – dostawców i zagranicznych sieci handlowych w kanale dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych . . . . .	215
5.4. Identyfikacja pól konfliktów w kanale dystrybucji krajowy dostawca – zagraniczna sieć handlowa na rynku produktów konsumpcyjnych. . . . .	223
5.5. Pozytywne i negatywne aspekty współpracy w sferze dystrybucji z zagranicznymi sieciami handlowymi w opinii krajowych dostawców . . . .	233
5.6. Relacje zagranicznych sieci handlowych i krajowych producentów – dostawców marek własnych w świetle badań. . . . .	240
5.7. Perspektywy rozwoju procesu współdziałania krajowych dostawców i zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji produktów konsumpcyjnych – prognoza procesu do 2010 r. . . . .	255
<b>Zakończenie . . . . .</b>	<b>263</b>
<b>Bibliografia . . . . .</b>	<b>269</b>



# Wprowadzenie

Rozpoczęty w 1989 roku proces transformacji polskiej gospodarki doprowadził do licznych przeobrażeń w wielu sferach życia gospodarczego. Tempo, zakres i kierunki tych przeobrażeń były zróżnicowane. Jedne z najbardziej spektakularnych przeobrażeń miały miejsce w sferze dystrybucji. Wynikało to z faktu, że dystrybucja oznaczająca działalność związaną z alokacją produktów na rynku w odpowiednim czasie, miejscu, ilości, cenie i jakości jest „dziedzina, w której można osiągnąć efekty na wielką skalę”, a której „terytorium pozostaje ciągle w dużym stopniu nierozpoznane”<sup>1</sup>.

Cechą charakterystyczną rozwoju sfery dystrybucji w Polsce w tym okresie była przede wszystkim internacjonalizacja handlu wyrażająca się w postaci ekspansji zagranicznych firm handlowych tworzących sieci hipermarketów, supermarketów czy sklepów dyskontowych. „Wejście” zagranicznych sieci handlowych przyniosło do polskiej praktyki handlowej szereg innowacji o różnym charakterze, dla których punktem odniesienia stały się rozwiązania stosowane w krajach UE. W sferze dystrybucji dotyczyły one przede wszystkim nowych zasad kształtowania relacji z dostawcami, w tym z dostawcami krajowymi.

Od drugiej połowy lat 90., kiedy z całą wyrazistością ujawniła się przewaga konkurencyjna zagranicznych sieci handlowych w strukturach rynkowych w Polsce dostawcy krajowi zauważyli, że handel na skutek postępujących zjawisk koncentracji i internacjonalizacji, ulega przekształceniu z działu gospodarki zdominowanego przez małe firmy w sektor, który składa się z dużych przedsiębiorstw o złożonej strukturze organizacyjnej, mających niejednokrotnie formę korporacji zorientowanych na realizację planów strategicznych i przestaje godzić się z funkcją „wynajętego ogniwa w łańcuchu wykuwanym przez producentów”, ale pragnie stać się raczej „niezależnym rynkiem, skupiającym uwagę dużej grupy klientów, dla których dokonuje zakupów”. Duży stopień niezależności orientacji zagranicznych sieci handlowych, jako uczestników kanałów dystrybucji sprawił, że często zaczęły pełnić one funkcję „portiera” („Gate Keeper”), który decyduje o „wpuszczeniu” bądź nie towarów do sfery dystrybucji i rozstrzyga ostatecznie o strukturze dóbr składających się na strumień towarów oraz wpływa istotnie na przepływy strumieni należności i informacji<sup>2</sup>. Dystrybucja, głównie w ocenie krajowych dostawców, stała się, zgodnie ze słowami P. Druckera „linią

<sup>1</sup> P. Drucker, *The Economy's Dark Continent*, *Fortune*, vol. 72, April 1962, cyt. za M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 10.

<sup>2</sup> B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 39.

frontu”. Tymczasem celem wszystkich uczestników kanału dystrybucji powinno być współdziałanie w kształtowaniu takich relacji międzyorganizacyjnych w kanale, które ograniczałyby duży stopień niezależności i suboptymalizację poszczególnych uczestników kanału na rzecz osiągnięcia wysokiego stopnia koordynacji działań oraz wspólnego zaangażowania się w osiągnięcie podstawowego celu kanału dystrybucji, jakim jest satysfakcja końcowego klienta z poziomu obsługi. Wysoce zintegrowane działania w całym kanale dystrybucji oparte na partnerstwie uczestników są jeszcze rzadko spotykane, ale obserwuje się, że częstotliwość ich występowania stale rośnie. Największymi stymulatorami zmian w relacjach międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji staje się, z jednej strony, wzrost wymagań finalnych nabywców, którzy coraz częściej oczekują „więcej za mniej”, a z drugiej strony, rozwój zaawansowanych technologii informatycznych.

Pojawiają się przy tym nowe wymiary współdziałania między podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji, wynikające m.in. ze zmiany<sup>3</sup>:

- funkcji współdziałania – z zapewnienia sprawnych dostaw towarów na np. zdobycie przewagi konkurencyjnej, obniżenie ryzyka przedsięwzięcia;
- charakteru związków w zakresie współdziałania w kanałach dystrybucji – ze związków organizacyjno- technicznych na związki kapitałowe i informacyjne;
- złożoności związków w zakresie współdziałania podmiotów w kanałach dystrybucji – z ograniczonej różnorodności form na związki skomplikowane: podmiotowo (wielostronne), przedmiotowo (różne obszary) lub procesowo (różne formy).

Warto ponadto podkreślić, że analiza zachowań rynkowych podmiotów – uczestników kanałów dystrybucji w krajach wysoko rozwiniętych wskazuje na ewolucyjny charakter form dystrybucji, ale przede wszystkim kształtowania się relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji. Przejawia się to w przechodzeniu od podejścia transakcyjnego w kształtowaniu relacji do współdziałania opartego na partnerstwie. Dlatego też do wystąpienia relacji partnerskich w kanałach dystrybucji dochodzi się zazwyczaj w długim okresie, a ponadto przy założeniu, obustronnego doskonalenia procesów współdziałania polegającego m.in. na budowaniu wzajemnego zaufania między partnerami oraz osiągnięciu korzyści możliwych do zaakceptowania przez strony<sup>4</sup>.

Celem pracy jest ukazanie wybranych aspektów przeobrażeń w sferze dystrybucji w Polsce, w tym przede wszystkim odnoszących się do kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji wskazując przy tym na współdziałanie podmiotów

---

<sup>3</sup> M. Strużycki, U. Klosiewicz, *Handel wewnętrzny na przełomie XX i XXI wieku (uwarunkowania, wyróżniki, dylematy rozwojowe)*, *Handel Wewnętrzny* 1996, nr 4, s. 7.

<sup>4</sup> Por. M. Strużycki, *Partnerstwo rynkowe przemysłu i handlu w procesach globalizacji*, *Handel Wewnętrzny* 1999, nr 6.



– uczestników kanału jako podstawę i pożądany kierunek przemian. Przedstawiając przemiany zachodzące w kanałach dystrybucji zwrócono uwagę na rolę producenta jako pierwszego ogniwa kanału, ale przede wszystkim podkreślono wzrost znaczenia przedsiębiorstw handlowych w wypełnianiu funkcji kanałów dystrybucji. Szczegółowo omówiono przy tym rolę zagranicznych sieci handlowych w kanałach dystrybucji w Polsce oraz instrumenty marketingowego oddziaływania zagranicznych sieci handlowych na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce. Podjęto także próbę identyfikacji przyczyn przewagi zagranicznych sieci handlowych w relacjach z krajowymi dostawcami oraz jej konsekwencji dla strategii marketingowych krajowych dostawców.

Podstawą źródłową rozważań teoretycznych stanowiły studia literatury obejmujące pozycje książkowe i czasopisma, uwzględniające publikacje autorów polskich, a także piśmiennictwo zagraniczne, w tym głównie francuską i angielską specjalistyczną literaturę przedmiotu. Studia literaturowe oraz wieloletnie doświadczenie zawodowe stanowiły dobrą bazę do zaprojektowania badań bezpośrednich procesu współdziałania krajowych producentów – dostawców i zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji. Ta złożona, wielopłaszczyznowa i trudna do badania z uwagi na „hermetyczność” przekazywania jakichkolwiek informacji (przede wszystkim ze strony zagranicznych sieci handlowych, ale także i krajowych podmiotów) problematyka została rozpoznana poprzez zastosowanie takich metod i technik badawczych, jak: obserwacja uczestnicząca, pilotowana ankieta e-mailowa skierowana do przedstawicieli krajowych dostawców, w tym producentów – dostawców marek własnych oraz ankieta e-mailowa skierowana do przedstawicieli zagranicznych sieci handlowych odpowiedzialnych za zakupy do sieci, a także wywiady bezpośrednie (osobiste i telefoniczne) uwzględniające omawianą problematykę, a przeprowadzane z praktykami gospodarczymi (właściciele firm, dyrektorzy handlowi krajowych podmiotów, menedżerowie odpowiedzialni za kontakty z sieciami oraz przedstawiciele zagranicznych sieci handlowych odpowiedzialni za sferę zakupów do sieci, dyrektorzy hipermarketów). Wywiady bezpośrednie przeprowadzono według scenariusza, którego osią były pytania zawarte w kwestionariuszach ankietowych. Rezultatem badań ankietowych i wywiadów bezpośrednich było uzyskanie 77 prawidłowo wypełnionych ankiet od krajowych dostawców, 60 ankiet od producentów marek własnych do zagranicznych sieci handlowych oraz 20 ankiet wypełnionych przez przedstawicieli zagranicznych sieci handlowych. Badania ankietowe przeprowadzono w drugiej połowie 2003 r.

W strukturze książki wyodrębnić można dwie warstwy: teoretyczno-metodyczną i empiryczną. Całość książki składa się z pięciu rozdziałów, często wzbogacanych licznymi przykładami pochodzącymi z praktyki gospodarczej.