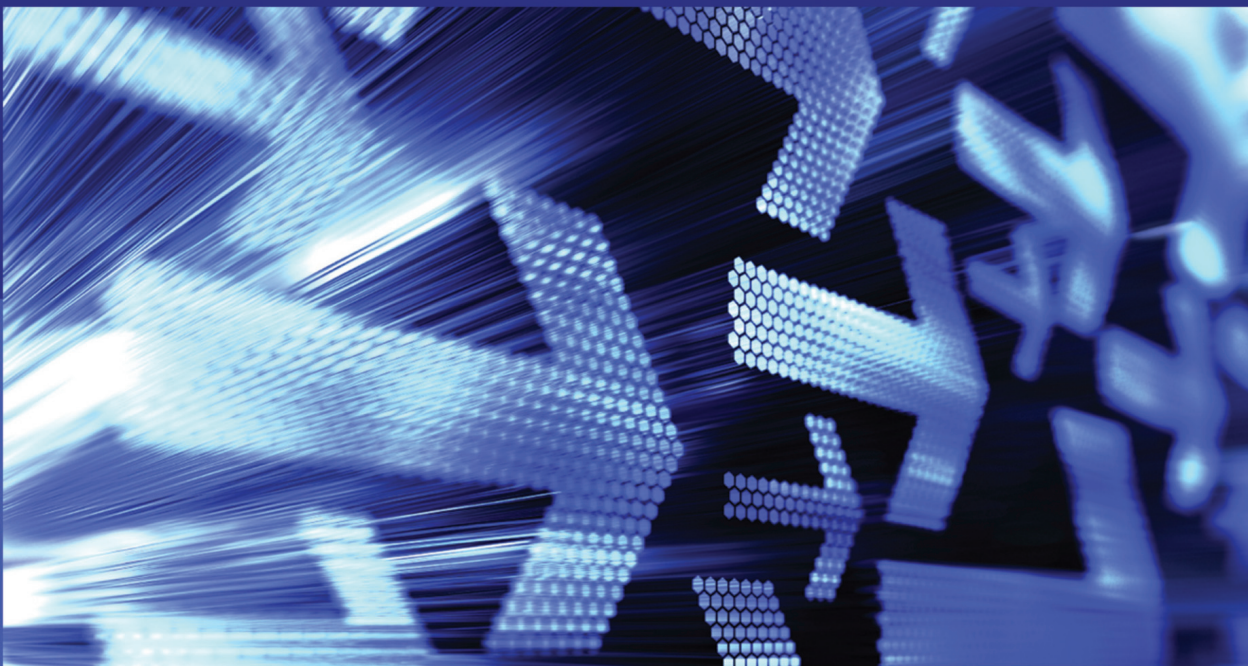


# KANAŁY DYSTRYBUCJI KSZTAŁTOWANIE RELACJI

Zbigniew Spyra



 **CEDWU.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 978-83-7941-062-0

**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.

Rozważania przedstawione w rozdziale I obejmują podstawowe zagadnienia dotyczące funkcji kanałów dystrybucji w zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Ponadto, omówiono rolę producenta i przedsiębiorstwa handlowego w organizowaniu procesów dystrybucji oraz kwestie związane z doбором partnerów w kanale dystrybucji, prezentując przy tym optykę producenta i przedsiębiorstwa handlowego. Zaprezentowane kryteria doboru partnerów mogą być zastosowane w wielokryteriowych modelach decyzyjnych, jako pomoc w podejmowaniu decyzji przez podmioty – uczestników kanału dystrybucji.

W rozdziale II zaprezentowano determinanty i typy relacji międzyorganizacyjnych w kanałach dystrybucji. Wskazano na istotę relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji. Omówiono także czynniki stymulujące i ograniczające rozwój współdziałania podmiotów w kanale dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych oraz zaprezentowano ewolucyjny charakter relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji.

W rozdziale III o charakterze metodycznym zwrócono uwagę na aspekty metodyczne badania relacji między podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucji jako obiektu badań. Ukazano modele przydatne do badania uwarunkowań relacji międzyorganizacyjnych w sferze dystrybucji oraz mierniki procesu współdziałania podmiotów w kanale dystrybucji.

Wychodząc z założenia, że procesy zachodzące na rynkach europejskich odgrywają dużą rolę w kształtowaniu struktur kanałów dystrybucji w Polsce zarówno poznanie jak i akceptacja rozwiązań już sprawdzonych w gospodarkach rynkowych może przyczynić się do usprawnienia funkcjonujących, a także nowo kreowanych kanałów dystrybucji.

W rozdziale IV zaprezentowano zmiany zachodzące w kanałach dystrybucji w Polsce w okresie transformacji, uwzględniając przy tym głównie zmiany o charakterze ilościowym i jakościowym. W rozdziale tym zwrócono szczególną uwagę na znaczenie zagranicznych sieci handlowych w kanałach dystrybucji w Polsce. Dlatego też rozważania zawarte w tym rozdziale dotyczą także strategii wejścia zagranicznych sieci handlowych na polski rynek oraz stosowanych przez nie na rynku produktów konsumpcyjnych w Polsce narzędzi oddziaływania marketingowego. Ukazano także podstawowe cele zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji. W podsumowaniu przedstawiono zmiany i trendy zachodzące w systemie dystrybucji międzynarodowej, by na tym tle łatwiej było odczytać realia występujące w gospodarce polskiej.

Rozdział V zawiera diagnozę i prognozę rozwoju procesu współdziałania zagranicznych sieci handlowych i krajowych producentów – dostawców dokonaną w oparciu o wtórne i pierwotne źródła informacji. Informacje wtórne, głównie o charakterze ilościowym wykorzystano do prowadzenia badań w wymiarze podmiotowo-przedmiotowym (strukturalnym). Informacje pozyskane ze źródeł pierwotnych za pomocą badania ankietowego, obserwacji uczestniczącej i wywiadów bezpośrednich z praktykami gospodarczymi posłużyły do dokonania kompleksowej diagnozy procesu współdziałania krajowych dostawców i zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji w tzw. wymiarze funkcjonalnym, dotyczącym m.in. czynników determinujących proces współdziałania, czynników wyboru partnerów współdziałania w kanale dystrybucji, celów, obszarów współdziałania, stopnia intensywności współdziałania czy oceny rezultatów współdziałania w kanale dystrybucji. W rozdziale tym podkreślono także dużą aktywność marketingową zagranicznych sieci handlowych w tworzeniu i rozwijaniu własnych marek oraz zarysowano wynikające z tego faktu, możliwe implikacje w relacjach pomiędzy krajowymi dostawcami a zagranicznymi sieciami handlowymi. Ponadto, informacje pozyskane ze źródeł pierwotnych wykorzystano do sporządzenia prognozy rozwoju procesu współdziałania krajowych dostawców i zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji do 2010 r.

W zakończeniu uwzględniono ważniejsze wnioski płynące z zaprezentowanych rozważań, w tym przede wszystkim wynikające z analizy procesu współdziałania krajowych dostawców i zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji produktów konsumpcyjnych oparte na wynikach badań bezpośrednich, a także przemyślenia odnoszące się do zmian w kanałach dystrybucji w polskich realiach życia gospodarczego.

Autor wyraża serdeczne podziękowania wszystkim osobom, które przyczyniły się do powstania tej publikacji. Słowa serdecznego podziękowania kieruję do Pani Prof. dr. hab. Kornelii Karcz, za poświęcony mi czas, twórczą dyskusję i zawsze cenne uwagi, które były niezwykle pomocne w ostatecznej redakcji pracy. Pragnę serdecznie podziękować Pani Prof. dr. hab. Annie Czubale oraz Pani Prof. dr. hab. Krystynie Śliwińskiej za inspiracje oraz cenne wskazówki merytoryczne i metodologiczne dotyczące problematyki moich badań obejmujących proces współdziałania krajowych dostawców i zagranicznych sieci handlowych w sferze dystrybucji produktów konsumpcyjnych w Polsce. Specjalne podziękowania kieruję do mojej żony – Marzeny oraz córki Joanny i syna Jerzego za ich cierpliwość, wyrozumiałość i nieustanną mobilizację.



# Rozdział 1

## Istota kanałów dystrybucji we współczesnej gospodarce

### 1.1. Funkcje i charakter kanałów dystrybucji w zmieniającym się otoczeniu rynkowym

W okresie transformacji polskiej gospodarki nastąpiły liczne przeobrażenia w wielu sferach życia gospodarczego. Tempo, zakres i kierunki tych zmian były zróżnicowane. Jedne z najbardziej spektakularnych zmian miały miejsce w sferze dystrybucji, stając się stymulatorem prorynkowych zachowań wielu podmiotów gospodarczych. Istota dystrybucji, która jest jednym z instrumentów marketingowego oddziaływania na rynek, polega na pokonywaniu przestrzennych, czasowych, ilościowych, asortymentowych, informacyjnych barier oddzielających producentów od finalnych nabywców<sup>5</sup>. Zadaniem dystrybucji jest dostarczenie finalnym nabywcom pożądaných przez nich produktów do miejsc, w których chcą je nabyć, w odpowiadającym im czasie, na uzgodnionych warunkach i po akceptowanej przez nich cenie. Realizacja tego zadania wymaga podjęcia decyzji w dwóch podstawowych obszarach, będących jednocześnie podstawowymi elementami struktury dystrybucji:

- pierwszym dotyczącym wyboru kanałów dystrybucji, ich rodzaju, liczby, struktury, współuczestników kanału oraz instytucji wspomagających przepływ strumieni marketingowych;
- drugim związanym z fizycznym przepływem produktów (tzw. logistyka dystrybucji) czyli z magazynowaniem, transportem, obsługą zamówień, kształtowaniem zapasów.

Oba wskazane elementy struktury dystrybucji różnią się między sobą stopniem mobilności, co w praktyce działania przedsiębiorstwa przekłada się na rodzaj podejmowanych w odniesieniu do nich decyzji. Kanały dystrybucji są elementem najmniej

---

<sup>5</sup> M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 151-152.

mobilnym i tym samym podlegają zakresowi decyzji strategicznych, zaś logistyka dystrybucji cechuje się większym stopniem mobilności, co umożliwia podejmowanie operatywnych decyzji w odniesieniu do zagadnień z nią związanych<sup>6</sup>.

Dystrybucja spełnia trzy zasadnicze grupy funkcji<sup>7</sup>:

- funkcje związane z koordynacją podaży z popytem na dany produkt realizowane poprzez zapewnienie odpowiedniej przepustowości kanałów dystrybucji. Związane są ze zbieraniem i przekazywaniem informacji rynkowych, promocją produktów i firm, poszukiwaniem i zgłaszaniem ofert kupna-sprzedaży, nawiązywaniem kontaktów handlowych oraz negocjowaniem warunków umów stwarzających podstawy prawne dla przepływu prawa własności do przemieszczanych produktów. Przejawem ich realizacji są decyzje co do długości, szerokości i struktury kanału oraz typu powiązań jego uczestników;
- funkcje związane z realizacją transakcji kupna-sprzedaży, które obejmują m.in.: obsługę zamówień, transport, utrzymywanie magazynów oraz zapasów. Dzięki tym czynnościom następuje fizyczny przepływ produktów od wytwórcy do nabywcy. Głównym celem tych funkcji jest osiągnięcie pożądanego przez nabywców poziomu obsługi przy minimalizacji kosztu całkowitego dystrybucji;
- funkcje związane z utrzymywaniem kontaktów z nabywcami, zaspokojeniem ich potrzeb i oczekiwań oraz wpływaniem na ich lojalność. Obejmują one m.in.: realizację praw nabywców z tytułu rękojmi i gwarancji, świadczenie nabywcom różnorodnych usług np. dostawczych, badanie stopnia zadowolenia nabywców z dokonanych zakupów, gromadzenie informacji o oczekiwanych przez klientów formach i standardach obsługi, itp.

Podstawowym narzędziem realizacji określonej strategii dystrybucji są kanały dystrybucji. W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele definicji kanałów dystrybucji: jedne definicje akcentują funkcjonalny aspekt kanału, inne z kolei podkreślają tzw. podmiotową strukturę kanału.

W definicjach akcentujących funkcjonalny aspekt przyjmuje się, że kanał dystrybucji to „sposób połączeń i kolejność, w jakiej występują agencje i instytucje pośredniczące, przez które przepływa jeden lub więcej strumieni”<sup>8</sup>. Przepływ tych strumieni

---

<sup>6</sup> Można zauważyć, że w całej kompozycji instrumentów marketingowych najmniejszym stopniem mobilności cechuje się podkompozycja produktu oraz element podkompozycji dystrybucji – kanały dystrybucji. Szerzej na temat mobilności instrumentów marketingowych oraz o zakresie decyzji, którym one podlegają zob. R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 174-178.

<sup>7</sup> Por. A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001, s. 17-18. Warto dodać, że możliwe są jeszcze inne klasyfikacje funkcji dystrybucji, por. np. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa, 1994, s. 258-261, *Logistyka dystrybucji*, praca zbiorowa pod red. K. Rutkowskiego, Difin, Warszawa 2001, s.18-19 i in.

<sup>8</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek. *Marketing. Punkt zwrotny...*, op. cit., s. 408.

dokonywane w obrębie kanałów dystrybucji w związku z realizowanymi przez dystrybucję jej funkcjami. Strumienie występujące w kanałach dystrybucji dzielą się na informacyjne i rzeczowe<sup>9</sup>. Strumienie informacyjne związane są z komunikowaniem się poszczególnych uczestników kanału i obejmują oferowanie produktów i usług, negocjacje, zawieranie transakcji, itp. Strumienie rzeczowe (nazywane także zasileniowymi) obejmują fizyczny ruch produktów, utrzymywanie zapasów, przepływy środków pieniężnych i prawa własności. Należy podkreślić, że zapewnienie sprawnego przepływu tych strumieni, decydującego o stopniu zaspokojenia i kształtowania potrzeb konsumentów, wywołuje konieczność wzajemnego współdziałania poszczególnych podmiotów-uczestników kanałów dystrybucji.

Kierunki przepływu strumieni są zróżnicowane. Możemy mówić o przepływach „w przód” (tzn. od producenta do finalnego odbiorcy) i o przepływach „wstecz” (tzn. od finalnego odbiorcy do producenta). Ponadto, w kanale dystrybucji mogą występować przepływy dwukierunkowe. Analizując poszczególne strumienie można dokonać następujących podsumowań dotyczących ich rodzajów oraz kierunków przepływów:

- strumień informacji rynkowej – możemy założyć, że przepływ tego strumienia ma charakter sprzężenia zwrotnego, obserwujemy bowiem występowanie wzajemnej komunikacji pomiędzy producentem a pośrednikiem, pośrednikiem a konsumentem, która może obejmować badania marketingowe, wymianę ofert i kontr ofert, promocję, negocjacje, jak i poszczególne pojedyncze zestawy informacji związane z wymienionymi strumieniami<sup>10</sup>. Jednocześnie w zakresie omawianego przepływu mogą wystąpić sytuacje, w których producent samodzielnie, pomijając pośrednika, przesyła informację konsumentowi, ten zaś, np. poprzez bezpłatne połączenia telefoniczne przekazuje informacje bezpośrednio producentowi, ale także nie wszystkie informacje przepływające na linii producent-pośrednik trafiają do konsumenta;
- strumień promocji – przepływ tego strumienia ma charakter jednokierunkowy. Źródłem tego przepływu jest najczęściej producent poprzez oddziaływanie na ogniwa pośrednie, tj. hurtowników i detalistów, bądź poprzez oddziaływanie bezpośrednio na rynek docelowy, czyli konsumenta w celu pobudzenia popytu. Strumienie promocyjne mogą również przepływać pomiędzy pośrednikami na linii hurtownik-detalista (sprzedaż promocyjna określonych partii towarów de-

<sup>9</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., s. 256.

<sup>10</sup> M.in. z tego powodu niektórzy autorzy uważają, że wymiana informacji będąc cechą właściwą przepływowi wszystkich strumieni w kanale dystrybucji i kluczem do koordynacji nie jest sama w sobie strumieniem marketingowym, por. np. L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 26-28. Warto podkreślić, że w polskiej literaturze marketingowej powszechnie uważa się informację rynkową za strumień marketingowy, chociaż traktuje się ją tylko w kategoriach przepływu jednokierunkowego od finalnego nabywcy do producenta – zob. np. A. Czubała, *Dystrybucja produktów...*, op. cit., s. 23.

taliście, np. końcówek serii), oraz pomiędzy pośrednikami (detalistami) a odbiorcami finalnymi (np. wyprzedaże sezonowe);

- strumień negocjacji – przepływ tego strumienia ma charakter dwukierunkowy, ponieważ każdy z uczestników procesu dystrybucji reprezentuje własne interesy, w związku z czym konieczne jest osiągnięcie uzgodnień satysfakcjonujących strony biorące udział w tym procesie. Negocjacje występują powszechnie w całym kanale dystrybucji, prowadzone są przez producentów, hurtowników, detalistów i dotyczą asortymentu produktów, cen, promocji. W procesie negocjacji ustala się m.in. warunki transakcji kupna-sprzedaży w celu zawierania umów i przekazywania tytułu własności do produktów;
- strumień zamówień jest strumieniem jednokierunkowym o charakterze „wstecznym”. Źródłem składania zamówień są pośrednicy (detalista składa je do hurtownika, hurtownik do producenta). Zamówienia składane są najczęściej w oparciu o podpisane wcześniej między stronami umowy o współpracy dystrybucyjnej. Strumień zamówienia może być spowodowany także odpowiednią ofertą płynącą ze strony producenta, a skierowaną do określonych pośredników;
- strumień produktów jest w zasadzie strumieniem jednokierunkowym „w przód”, tzn. odbywa się najczęściej od producenta poprzez pośredników do konsumenta. W praktyce zdarza się, że produkty trafiają z powrotem do producentów, np. reklamacje produktów, ale także zwroty określonych partii towarów niesprzedanych przez duże sieci handlowe w okresie promocji, itp.;
- strumień płatności – przepływ tego strumienia jest jednokierunkowy o charakterze „wstecznym”, tzn. odbywa się od konsumenta poprzez pośrednika do producenta. Strumień ten związany jest z występowaniem sprzecznych interesów producenta (oczekuje on jak najszybszych płatności za dostarczony towar) oraz pośrednika (oczekuje od producenta jak najdłuższych terminów płatności)<sup>11</sup>;
- strumień prawa własności – przepływ tego strumienia z reguły jest jednokierunkowy i przebiega od producenta przez pośrednika do odbiorcy finalnego, w przypadku zwrotów towarów strumień prawa własności, może przepływać także w odwrotnym kierunku;
- strumień ryzyka ma charakter przepływu dwukierunkowego<sup>12</sup>, dlatego, że ryzyko w kanale dystrybucji ponosi zarówno producent, który sprzedając towar z odroczonym terminem płatności pośrednikom musi czekać na uregulowanie przez

---

<sup>11</sup> Sytuacja wstrzymywania płatności w ramach kanału dystrybucji jest zjawiskiem dość często spotykanym i konfliktogennym z punktu widzenia procesów współpracy. W polskim ustawodawstwie w celu wspierania małych i średnich przedsiębiorstw wprowadzono ustawę o terminach zapłaty w obrocie gospodarczym. Ustawa z 12.06.2003 r., weszła w życie z 1.01. 2004 r., (Dz.U. 03.139.1323. z 8.08. 2003 r.).

<sup>12</sup> Niektórzy autorzy uważają, że jest to typowy przepływ jednokierunkowy, por. np. A. Czubała, *Dystrybucja produktów...*, op. cit., s. 23, L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny...*, op. cit., s. 407.



nich należności (ryzyko zapłaty w wyznaczonym terminie lub w ogóle uregulowania należności za sprzedany towar). Ryzyko ponoszą także pośrednicy, ponieważ nie mają pewności, że w całości uda im się odsprzedać zakupioną partię towaru. Ryzyko ponoszą także konsumenci płacąc za dany produkt<sup>13</sup>.

Warto podkreślić, że problem identyfikacji przepływu poszczególnych strumieni ma praktyczne znaczenie z punktu widzenia włączenia ogniw pośredniczących (w przypadku rynku produktów konsumpcyjnych są to przede wszystkim przedsiębiorstwa handlowe, przedsiębiorstwa transportowe, agencje reklamowe i badań rynku, instytucje ubezpieczeniowe, itp.). Należy także dodać, że do kształtowania kanałów dystrybucji wszystkie przepływy strumieni w kanale dystrybucji są niezbędne i przynajmniej jedna instytucja lub agencja musi przyjąć odpowiedzialność za każdy z nich, jeżeli kanał ma w ogóle funkcjonować. Nie jest jednak konieczne, by każda instytucja uczestniczyła we wspieraniu wszystkich przepływów strumieni. Wprost przeciwnie pewne instytucje i agencje specjalizują się w jednym lub kilku przepływach strumieni np.: agencje reklamowe w przepływie strumienia promocji, banki w przepływie płatności, spedytorzy w fizycznym przepływie towarów, itd.

## 1.2. Podmioty kanałów dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych

W definicjach akcentujących podmiotową strukturę kanału dystrybucji przyjmuje się, że kanał dystrybucji jest to „zbiór wzajemnie zależnych od siebie organizacji współuczestniczących w procesie dostarczania produktu lub usługi do użytkownika lub konsumenta”<sup>14</sup>. Podejście podmiotowe pozwala wyróżnić w kanałach dystrybucji trzy podstawowe grupy uczestników wyróżnione ze względu na spełniane funkcje:

---

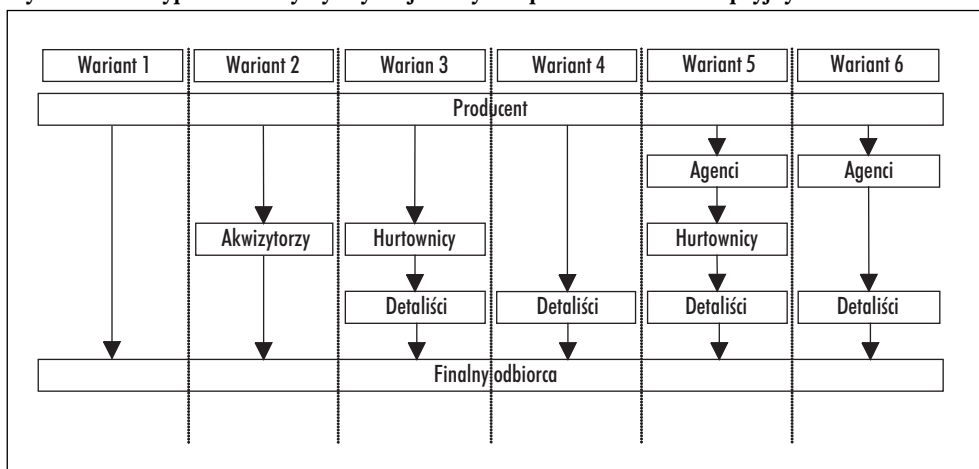
<sup>13</sup> W aspekcie strumienia ryzyka w kanale dystrybucji nasuwają się pewne uwagi dotyczące współpracy dużych sieci handlowych i producentów - dostawców do tych sieci. Duże sieci handlowe wypracowały we współpracy z producentami pewien mechanizm ograniczający ich ryzyko w przypadku, gdy nie udaje im się odsprzedać w całości zakupionej partii towarów. Mechanizmem tym jest zagwarantowana w umowie bezwarunkowa możliwość zwrotu niesprzedanych w określonym okresie partii towaru do producenta. Elementem zmniejszającym ich ryzyko jest ponadto wymuszanie na dostawcach dostarczania produktów dokładnie na czas oraz w ilościach, dla których nie określa się najczęściej minimum. Z drugiej strony, technologie informatyczne zastosowane w handlu mogą być narzędziem pozwalającym znacznie zmniejszyć także ryzyko dla producentów (przekazywanie producentom aktualnych informacji dotyczących poziomu sprzedaży i stanów magazynowych w tzw. czasie rzeczywistym, w celu lepszego zaplanowania procesu produkcji). By jednak producenci skorzystali na zmniejszeniu ryzyka, sieci handlowe muszą się dzielić z nimi systemami danych i informacji, które pozwolą im na efektywne planowanie i wykonywanie zadań produkcyjnych. Bez tego typu współpracy optymalizacja funkcjonowania całego kanału w tym w aspekcie przepływu strumienia ryzyka nie jest możliwa.

<sup>14</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & s-ka, Warszawa 1994, s.480, L.W. Stern, A.I. EL-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe...*, op. cit., s. 5.

- uczestników, którzy sprzedają i kupują produkty, a więc przekazują i przejmują prawo własności do przemieszczanych produktów; są to m.in.: producenci, hurtownicy, detaliści, nabywcy indywidualni i instytucjonalni. Stanowią oni trzon kanałów dystrybucji;
- uczestników nie przejmujących prawa własności, lecz aktywnie wspomagających proces jego przekazywania np. agenci, brokerzy;
- instytucje świadczące różnego rodzaju usługi na rzecz pozostałych uczestników kanału, wspomagające ich działania, np.: banki, firmy ubezpieczeniowe, przewoźnicy, spedytorzy, agencje reklamowe, wywiadownie handlowe<sup>15</sup>.

Podmiotowa struktura kanału dystrybucji wygląda z reguły inaczej w przypadku rynku produktów konsumpcyjnych i rynku środków produkcji. Przykłady różnych rozwiązań kanałów dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych ilustruje rysunek 1.1.

**Rysunek 1.1. Typowe kanały dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001, s. 26.

Analiza różnych wariantów kanałów dystrybucji na rynku produktów konsumpcyjnych przedstawionych na rys. 1.1 pozwala wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje kanałów: kanały bezpośrednie oraz kanały pośrednie. Istotną cechą kanałów bezpośrednich jest nieobecność niezależnego pośrednika pomiędzy producentem a finalnym odbiorcą (wariant 1). W praktyce znacznie częściej mamy jednak do czynienia z włączeniem do kanału dystrybucji pośrednich ogniw sprzedaży. (wariant 2-6). Pośrednikiem w kanale dystrybucji jest więc każde ogniwo między producentem a nabywcą final-

<sup>15</sup> *Logistyka dystrybucji*, pr. zbiorowa pod reakcją K. Rutkowskiego..., op. cit., s. 16.

nym. Pośrednicy w kanale dystrybucji umożliwiając przepływ produktów od producenta do finalnego nabywcy pełnią trzy podstawowe funkcje<sup>16</sup>:

- transakcyjne (negocjowanie warunków umów, zawieranie transakcji kupna-sprzedaży, przenoszenie tytułu własności, przejmowanie ryzyka i in.);
- logistyczne (zamawianie produktów, organizacja dostaw, przechowywanie, sortowanie, transportowanie i in.);
- pomocnicze (zbieranie i przekazywanie informacji rynkowych, badanie popytu, finansowanie, rozliczanie, kredytowanie transakcji i in.).

Przeważająca część produktów płynących przez pośrednie kanały dystrybucji obsługiwana jest przez przedsiębiorstwa handlowe (hurtowe i detaliczne) o różnym stopniu specjalizacji, stosowanych formach obsługi i zakresie przejmowanego ryzyka. Pośrednikami w kanale dystrybucji są także agenci i brokerzy. W kanałach dystrybucji występują oni jako niezależni pośrednicy handlowi między producentami a instytucjonalnymi nabywcami ich produktów (hurtownikami, detalistami), a także między hurtownikami a detalistami. Pełnią oni wiele funkcji zarówno na rzecz producentów, jak i przedsiębiorstw handlowych. Przede wszystkim ułatwiają nawiązywanie kontaktów, zwiększają penetrację i wielkość obsługiwanych rynków, negocjują warunki transakcji<sup>17</sup>.

### 1.2.1. Producent jako podmiot kanału dystrybucji

Producent był przez wiele lat powszechnie uważany za wiodący podmiot w kanale dystrybucji. Za takim traktowaniem producenta przemawiało wiele przesłanek, w tym m.in. fakt posiadania takiego potencjału ekonomicznego, który pozwalał na prowadzenie badań, kreowanie nowych produktów, oddziaływanie na konsumentów czy kontrolowanie przebiegu sprzedaży wytworzonych produktów, a także dysponowanie najważniejszym elementem marketingu, tj. produktem<sup>18</sup>. Jako właściciel produktu, to właśnie producent był zainteresowany jego sprawnym zbytem, umożliwiającym zmniejszenie ryzyka zwrotu poniesionych nakładów. Decyzje pozostałych podmiotów w kanale dystrybucji ograniczały się zazwyczaj do wyboru i akceptacji lub odrzucenia warunków na jakich producent oferował swoje produkty.

Adaptując dla określenia strategii rozwoju dystrybucji producentów tzw. macierz H.I. Ansoffa możemy wyróżnić cztery podstawowe strategie rozpatrywane z punktu

---

<sup>16</sup> A. Czubała, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 36.

<sup>17</sup> Szerzej na temat agentów jako pośredników w kanale dystrybucji zob. A. Czubała, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 58-65.

<sup>18</sup> Por. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., s. 293-294.

widzenia relacji zachodzących między kanałami dystrybucji producenta a produktem (tabela 1.1).

**Tabela 1.1. Strategie rozwoju dystrybucji producenta**

	<b>Produkty dotychczasowe</b>	<b>Produkty nowe</b>
<b>Kanały dystrybucji dotychczasowe</b>	<p><b>Strategia penetracji rynku:</b> Wzrost wielkości sprzedaży przez dotychczasowe kanały dystrybucji poprzez motywowanie aktualnych partnerów w celu zwiększenia częstotliwości i wielkości zakupów (aktywna polityka rabatowa, opusty, warunki płatności, promocje, itp.); Produkcja pod markami własnymi dystrybutorów; Szkolenia własnych przedstawicieli handlowych w zakresie aktywnej sprzedaży.</p>	<p><b>Strategia rozwoju produktu:</b> Wzrost wielkości sprzedaży przez dotychczasowe kanały dystrybucji poprzez wprowadzenie zmian w dotychczasowych produktach (np. poprzez zmianę wyglądu zewnętrznego, zmianę wyglądu opakowania i jego wielkości, zmiany ceny i polityki cenowej); Ulepszenie polityki posprzedażnej dla nowych produktów; Wykorzystywanie swojego doświadczenia handlowego we wprowadzaniu nowych produktów.</p>
<b>Kanały dystrybucji nowe</b>	<p><b>Strategia rozwoju rynku:</b> Wzrost wielkości sprzedaży poprzez ekspansję geograficzną (wyjście z kanałami dystrybucji dla danego produktu z rynku regionalnego na ponadregionalny, krajowy czy międzynarodowy); Propagowanie nowych możliwości zastosowania produktu i poszukiwanie dla nich nowych form i kanałów dystrybucji.</p>	<p><b>Strategia dywersyfikacji:</b> Wzrost wielkości sprzedaży poprzez poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji dla nowych produktów, co oznacza podjęcie działań zasadniczo różnych od tych podejmowanych w przeszłości.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie koncepcji produkt/rynek H.I. Ansoffa.

Znaczenie, a także podejście do dystrybucji w strategiach producentów zmieniało się wraz ze zmianami warunków otoczenia. Na pojmowanie ról poszczególnych ogniw kanału dystrybucji, w tym producentów mocno oddziałują bowiem zewnętrzne czynniki otoczenia. W sytuacji, kiedy eksponowano tylko ekonomiczne aspekty powiązań ogniw kanału dystrybucji, funkcje przedsiębiorstw handlowych w kanale były pochodną decyzji producentów, następnie producenci traktowali przedsiębiorstwa handlowe jako wyraźnie wyodrębnioną część składową kanału dystrybucji. Mogli oni jednak poprzez podejmowane decyzje w znacznym stopniu wpływać na strukturę kanału<sup>19</sup>. Aktualnie, w warunkach globalizacji i internacjonalizacji wzrasta znaczenie dystrybucji w strategiach wszystkich przedsiębiorstw – uczestników kanału, a więc nie tylko producentów, ale także przedsiębiorstw handlowych. Można zaryzykować twierdzenie, że znaczenie dystrybucji może być nawet większe niż samego produktu. Produkt nie może być zaakceptowany przez finalnego nabywcę bez jego trafnej alokacji. Jaka

<sup>19</sup> K. Iwińska-Knop, *Kanały rynku we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 13.

jest bowiem korzyść z posiadania nawet dobrego, odpowiednio wycenionego i wypromowanego przez producenta produktu, jeśli klienci nie będą go mogli znaleźć na półce sklepowej? Stąd w strategiach marketingowych producentów wzrasta znaczenie wykorzystywania wielu różnych kanałów dystrybucji (tzw. dystrybucja wielokanałowa). Producenci wybierają przy tym różne typy i struktury kanałów w celu dotarcia do jak największej liczby potencjalnych nabywców w obsługiwanym segmencie rynku np. sprzedają produkty hurtownikom, a równocześnie dostarczają je bezpośrednio do dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego czy wykorzystują własne kanały dystrybucji. Aktualne w związku z faktem, że działania dystrybucyjne wszystkich uczestników rynku determinują preferencje konsumentów uzasadniona staje się teza, że w długim okresie kształt i struktura kanałów dystrybucji oraz zakres modyfikacji dotychczasowych powiązań między uczestnikami już funkcjonujących kanałów są raczej określane „od

**Tabela 1.2. Koncepcje marketingowe producentów a zakładane w nich cele i cechy systemu dystrybucji**

Koncepcje marketingowe	Cele z uwzględnieniem klienta	Cechy dystrybucji
Koncepcja produkcji i produktu	Zaspokojenie popytu masowego (produkować w wystarczających ilościach i po odpowiednio niskiej cenie)	Brak lub niewielki wpływ ogniw pośrednictwa na podejmowane decyzje odnośnie dystrybucji, produktów i pozostałych instrumentów marketingu; Znaczenie słowa „dystrybucja” ograniczono do fizycznego transferu towarów od producenta do nabywcy;
Koncepcja sprzedażowa	Zaspokojenie popytu segmentów konsumenta (oferować produkt standardowy, masowy, po niskiej cenie i w ten sposób wygrywać z konkurencją)	Rozwój pierwszych form i systemów masowej dystrybucji produktów, wynikający z filozofii; „nie chodzi już o to, jak produkować w wystarczających ilościach, lecz o to, jak sprzedać to, co wyprodukowano” Większa agresywność sprzedaży; Stopniowe włączenie pośredników do procesu rozwoju produktów;
Koncepcja marketingu klasycznego	Zaspokojenie krótkookresowych potrzeb segmentów klientów	Koordinacja dystrybucji z pozostałymi instrumentami marketingu-mix; Poprawa skuteczności dystrybucji; Procesy integracyjne w kanałach dystrybucji;
Koncepcja marketingu społecznego	Zaspokojenie długookresowych potrzeb segmentów klientów i potrzeb społecznych	Szeroki zakres zastosowania instrumentów i działań marketingowych – ceny, warunki dostaw, środki wzajemnego wspierania się producentów i pośredników w kanale są ustalane w drodze negocjacji, a wzajemne świadczenia wykraczają poza zwykłe umowy kupna-sprzedaży np. współpraca producenta z pośrednikami w zakresie bezpieczeństwa produktów i ochrony środowiska;
Koncepcja marketingu partnerskiego	Kreacja i zaspokojenie zindywidualizowanych potrzeb klienta na podstawie wielostronnego procesu komunikacji i standaryzacji dóbr	Rozwój partnerskich powiązań producenta z pośrednikami w kanałach dystrybucji: podział zadań, kosztów, odpowiedzialności, uznanie wzajemnej zależności; Rozwój trwałych bezpośrednich kontaktów, lojalność, zaufanie, wymiana informacji;

Źródło: Opracowanie własne na podstawie; J. Kramer, *Orientacja na klienta a jej ograniczenia*, [w:] *Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych, Postawy teoretyczno-metodyczne. Kierunki badań*, praca zbiorowa pod red. L. Żabińskiego, Wydawnictwo AE w Katowicach, s. 58-59, L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing, PWE, Warszawa 1994, s. 31.

dołu”, tj. przez nabywców finalnych, a nie „od góry”, tj. przez producenta, działania niektórych producentów w sferze dystrybucji zmierzają do określenia miejsca dla dystrybucji w kontekście spójnego łańcucha kreowania wartości w całym kanale<sup>20</sup>. Producenci dążą do nawiązywania długotrwałej współpracy z wybranymi przedsiębiorstwami handlowymi, głównie ze szczebla detalu, co znajduje swoje odniesienie w rozwoju tzw. marketingu partnerskiego. Koncepcje marketingowe producentów a zakładane w nich cele i cechy systemu dystrybucji przedstawia tabela 1.2.

### 1.2.2. Przedsiębiorstwo handlowe jako podmiot kanału dystrybucji

Podstawę teoretyczną do wyjaśnienia roli i zadań przedsiębiorstw handlowych w procesie dystrybucji stanowią różne teorie funkcji handlu<sup>21</sup>. Problemy decyzyjne przedsiębiorstw handlowych związane ze sferą dystrybucji produktów są bowiem konsekwencją wykonywania określonych funkcji handlu (tabela 1.3).

**Tabela 1.3. Funkcje handlu a problemy decyzyjne w przedsiębiorstwie handlowym**

<i>Funkcje handlu</i>	<i>Problemy decyzyjne</i>
Kształtowanie oferty handlowej pod względem rodzajowym	Wyznaczenie struktury asortymentu (szerokość i głębokość)
Kształtowanie oferty towarów pod względem ilościowym	Wielkość zakupu i sprzedaży w ujęciu ilościowym
Kierowanie ruchem towarów w przestrzeni	Segmentacja rynku i przemieszczanie towarów (lokalizacja jednostek handlowych)
Kierowanie ruchem towarów w czasie	Czas zakupu i czas sprzedaży towarów
Kształtowanie przepływów pieniężnych	Określenie ekwiwalentu za usługi handlowe (marża) i warunków finansowania dostaw
Komunikowanie się	Pozyskiwanie informacji i sposoby oddziaływania na rynek

Źródło: B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 26.

Z punktu widzenia miejsca w procesie dystrybucji i struktury podmiotowej klientów wśród ogółu przedsiębiorstw handlowych można wyróżnić przedsiębiorstwa działające na szczeblu handlu hurtowego i na szczeblu handlu detalicznego. Jest to klasyczny podział przedsiębiorstw handlowych. Ma duże znaczenie praktyczne, bo chociaż w każdym rodzaju dystrybucji typowe funkcje i czynności hurtowników i detalistów są analogiczne<sup>22</sup>, to podział ten uwzględnia wyraźny zakres zadań w dystrybucji produktów oraz podkreśla, że obie grupy przedsiębiorstw jako uczestnicy kanału dystrybucji

<sup>20</sup> A. Czubała, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 155.

<sup>21</sup> Przegląd różnych teorii funkcji handlu zob. m.in. B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 39.

<sup>22</sup> Funkcje te obejmują: zakup produktów, magazynowanie, prezentowanie i wystawianie produktów do sprzedaży, promocję, dokonywanie sprzedaży, dostawę produktów i operacje finansowe.

tworzą ofertę handlową i obsługują w zasadzie innych klientów, których popyt inaczej się kształtuje pod względem ilości, asortymentu, czasu i miejsca, które to czynniki znajdują odzwierciedlenie w sposobie obsługi. Różnice te wymagają poza różnym zaangażowaniem pracy, środków materialnych, także odmiennych kwalifikacji, umiejętności czy też działań marketingowych. Należy jednocześnie zaznaczyć, że na skutek zmian zachodzących w gospodarce oraz w sferze dystrybucji dochodzi również do powstawania przedsiębiorstw handlowych łączących działalność hurtową i detaliczną.

Handel hurtowy obejmuje podmioty gospodarcze, których działalność polega na zakupie dużych, jednorodnych partii produktów, w celu ich dalszej odsprzedaży z zyskiem innym przedsiębiorstwom, w tym przede wszystkim detalistom, innym hurtownikom lub nabywcom instytucjonalnym.

Przedsiębiorstwa handlowe działające na szczeblu hurtu na rynku produktów konsumpcyjnych możemy podzielić na:

- przedsiębiorstwa będące tzw. tradycyjnym typem hurtownika, wykonującym pełny lub bardzo szeroki zakres funkcji hurtowych. Nazywa się je często dystrybutorami. Są to niezależne przedsiębiorstwa co do formy własności i sposobu zarządzania, które przejmują towary na własność oraz ponoszą pełne ryzyko działalności. Są wśród nich przedsiębiorstwa oferujące produkty należące do wielu branż i zapewniające w każdej z nich duży wybór powszechnie nabywanych produktów (tzw. hurtownicy wielobranżowi), przedsiębiorstwa sprzedające produkty jednej branży (tzw. hurtownicy branżowi np. naczynia kuchenne) oraz przedsiębiorstwa wyspecjalizowane zajmujące się sprzedażą wybranych produktów (np. kawy, herbaty, win) lub specjalizujący się w obsłudze nabywców określonego segmentu rynku np. zdrowej żywności;
- przedsiębiorstwa wykonujące ograniczony zakres funkcji hurtowych. Należą do nich m.in.: przedsiębiorstwa prowadzące sprzedaż komisową, zaopatrujące detalistów w formie objazdowej czy też przedsiębiorstwa organizujące samoobsługowe „półhurtownie”, w których sprzedaż odbywa się na zasadzie „cash & carry” – „płać i zabieraj”.

Chociaż znaczenie przedsiębiorstw hurtowych w kanałach dystrybucji wciąż jest niemałe to jednak we współczesnej gospodarce obserwuje się spadek znaczenie tradycyjnego, instytucjonalnego hurtu w kanałach dystrybucji. Przedsiębiorstwa hurtowe często stają się w opinii wielu producentów i detalistów ogniwami zbędnymi w kanale dystrybucji m.in. z powodu zbyt długiego cyklu dostaw, nieuzasadnionego wzrostu marż hurtowych czy „filtrowania” przepływu informacji. Do innych czynników ograniczających rozwój przedsiębiorstw hurtowych można zaliczyć także: wzrost koope-

racji detalistów w realizowaniu bezpośrednich zakupów w sferze produkcji, dążenie producentów do ograniczania liczby klientów hurtowych i wzrostu obrotów z dużymi firmami, tendencje integracyjne w działalności gospodarczej, których odzwierciedleniem jest tworzenie przez producentów własnych kanałów dystrybucji. Istotnym czynnikiem hamującym rozwój przedsiębiorstw hurtowych są zmiany w funkcjonowaniu, wielkości i sile przedsiębiorstw detalicznych, dla których hurt był do niedawna podstawowym, a niejednokrotnie jedynym partnerem w kanale dystrybucji np. rozwój dużych międzynarodowych sieci handlowych utrzymujących z zasady bezpośrednio kontakty z producentami. W takiej sytuacji czynnikami decydującymi o znaczeniu i roli przedsiębiorstw hurtowych we współczesnym systemie rynkowym może być tylko ich wysoka zdolność do zmian i szybkiego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia i preferencje odbiorców, a także zdolność do uczestnictwa w procesie redukcji kosztów w łańcuchu wytwarzania wartości dla klienta<sup>23</sup>. Zmiany te mogą obejmować takie elementy, jak np.: zwiększenie częstotliwości dostaw, zmniejszenie ich jednostkowej wielkości, zwiększanie komplementarności, indywidualizacja oferty. Współczesne przedsiębiorstwa hurtowe powinny przekształcić się z roli pośrednika (często biernego) w kanale między producentem a handlem detalicznym w organizatora najbardziej efektywnych sposobów dystrybucji poprzez: umiejętne kupowanie i sprzedawanie atrakcyjnych produktów, oferowanie korzystnych cen i warunków transakcji oraz niezawodność w dostawach dzięki zastosowaniu logistyki marketingowej<sup>24</sup>.

Na podstawie kryterium wykonywanych funkcji wyodrębnia się poza hurtem także przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Stanowią one ostatni etap w procesie dystrybucji łączący producenta z finalnym nabywcą. Istotnymi cechami tych przedsiębiorstw, które odróżniają je od przedsiębiorstw handlu hurtowego jest m.in.<sup>25</sup>:

- duża liczba zawieranych, niewielkich transakcji, wynikających z potrzeb indywidualnego konsumenta<sup>26</sup>;
- występowanie natychmiastowej zapłaty należności za kupione produkty;

---

<sup>23</sup> Por. Szczepankiewicz W., *Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 202, s. 34.

<sup>24</sup> Wiele współczesnych przedsiębiorstw hurtowych twierdzi nawet, że nie działają one w „branży dystrybucyjnej”, ale w branży tzw. „wsparcia marketingowego” uznając, że ich podstawowym celem jest pomoc producentom i detalistom w opracowywaniu efektywnych i skutecznych programów marketingowych.

<sup>25</sup> Por. A. Czubała, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 67.

<sup>26</sup> Warto zasygnalizować, że w definicji sprzedaży detalicznej w zasadzie nie ma sprecyzowanego, żadnego ograniczenia ilościowego (ani minimalnego, ani maksymalnego), w przeciwieństwie do sprzedaży hurtowej, gdzie określana jest ilość minimalna. Klient ma więc prawo kupić dowolną ilość towaru w sklepie detalicznym. To prawo klienta finalnego jest jednak dość często ograniczane przez wielkie sieci handlowe, zwłaszcza w stosunku do nabywania produktów będących w sprzedaży promocyjnej, a dotyczy to najczęściej produktów szybko rotujących (cukier, lody, jogurty, itp.). Ograniczenia w sprzedaży ilościowej wprowadzają jednak coraz częściej także sklepy ze sprzętem agd. Zob. D. Słomczyńska, *Ile kałafiorów można kupić w promocji?* Gazeta Wyborcza z 22.08.05.



- lokalizacja punktów sprzedaży w pobliżu miejsc koncentracji popytu – nastawienie na konsumenta;
- często bezpośredni kontakt sprzedawców detalicznych z finalnymi nabywcami produktów;
- konieczność zapewnienia ciągłości i kompletności oferty produktowej.

Współczesny handel jest dziedziną, w której występuje zjawisko znacznego zróżnicowania typów przedsiębiorstw handlu detalicznego. Sprawia to, że konsumenci mogą nabywać produkty w różny sposób. Może się to odbywać w tradycyjnych sklepach, należących do niezależnych detalistów, które oferują nabywcom dogodne warunki codziennych dostaw i stanowią ważny kanał dystrybucji przede wszystkim dla małych i średnich producentów oraz lokalnych, regionalnych hurtowni. Coraz większego znaczenia nabierają jednak tzw. przedsiębiorstwa, tworzące sieci wielkopowierzchniowych obiektów lub łańcuchy sklepów o takiej samej architekturze, wyposażeniu, asortymencie, zakresie oferowanych usług. W kanałach dystrybucji przedsiębiorstwa te są silną, często dominującą stroną w negocjacjach z producentami i to one ustalają warunki dostaw. Przedsiębiorstwa detaliczne mogą także prowadzić swoją działalność i oferować konsumentom produkty z pominięciem stałych punktów sprzedaży w tzw. pozasklepowej formie sprzedaży detalicznej poprzez sprzedaż z automatu, sprzedaż bezpośrednią tzw. *network marketing*, czy też sprzedaż wysyłkową<sup>27</sup>. Ta ostatnia forma sprzedaży pozasklepowej m.in. dzięki wykorzystaniu Internetu zyskuje nową jakość. Często prowadzą ją także sami producenci.

Ogólnie można stwierdzić, że głębokie przeobrażenia strukturalne form organizacyjnych przedsiębiorstw handlu detalicznego są związane z ciągłym dostosowywaniem się do zmiennych warunków otoczenia. Zakres, charakter oraz tempo tych zmian są różne w poszczególnych krajach, niemniej jednak występuje wiele wspólnych tendencji. Należą do nich m.in.<sup>28</sup>:

- stały wzrost roli przedsiębiorstw handlu detalicznego w kanałach dystrybucji i przesuwanie się siły w układzie gospodarczym od producentów do przedsiębiorstw handlu detalicznego i konsumentów;
- zmiana znaczenia różnych form handlu detalicznego i znaczne skrócenie cyklu życia rynkowego różnych form organizacyjnych przedsiębiorstw handlu detalicznego;

---

<sup>27</sup> W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele klasyfikacji form organizacyjnych handlu detalicznego opierających się na różnych kryteriach, zob. np. A. Czubała, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 68-69, H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, PWE Warszawa 1998, s. 78-86.

<sup>28</sup> W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele teorii wyjaśniających prawidłowości zmian form organizacyjnych handlu detalicznego np. teoria koła detalu, koncepcja A. Tordjmana, koncepcja cyklu życia form organizacyjnych handlu detalicznego, koncepcja polaryzacji form handlu detalicznego, tzw. teoria akordeonu. Szerzej na ten temat zob. np. A. Czubała, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 86-91, H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998, s. 86-89.

- szybko postępująca internacjonalizacja wielkich detalistów;
- wykorzystywanie najnowszych technologii informatycznych.

Najbardziej interesującą tendencją we współczesnej dystrybucji wydaje się być kształtowanie się relacji w kanale dystrybucji w ciągu ostatnich 30 lat, które przyniosło znaczącą zmianę w układzie sił w kanale dystrybucji między producentami a przedsiębiorstwami handlu detalicznego. Jeszcze w latach 70. ubiegłego wieku, dominowały marki producentów i to producenci dyktowali warunki współpracy przedsiębiorstwom handlowym. W wielu krajach istniały nawet systemy cen detalicznych ustalane przez producentów, drukowane przez nich na opakowaniach, które miały za zadanie zabezpieczyć im atrakcyjne, z góry założone marże zysku. Przedsiębiorstwa handlowe były postrzegane przez producentów jako ogniwo w kanale dystrybucji, które miało za zadanie sprawne przejęcie wytworzonych przez nich produktów i ich sprzedaż finalnym nabywcom.

Lata 80. ubiegłego wieku przyniosły istotne zmiany w polityce rynkowej przedsiębiorstw handlowych. Rozpoczęte procesy koncentracji w sektorze handlu doprowadziły do powstania dużych przedsiębiorstw i sprawiły, że następował systematyczny wzrost potencjału ekonomicznego firm handlowych, to z kolei wywołało potrzebę poszukiwania własnego profilu działania oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego zaczęły więc realizować coraz częściej własną politykę rynkową, kreować popyt, wpływać na zachowania producentów oraz klientów i przestały godzić się na bycie „wynajętym ogniwo w łańcuchu wykuwanym przez producentów”, a „stawały się raczej niezależnym rynkiem skupiającym uwagę dużej grupy klientów, dla których dokonują zakupów”<sup>29</sup>. Korzystając z coraz silniejszej pozycji w kanałach dystrybucji przedsiębiorstwa handlowe zaczęły wprowadzać do obrotu całe rodziny produktów oznaczonych markami własnymi, kształtować samodzielnie poziom cen, efektywnie zagospodarowywać przestrzeń handlową czy też korzystać z usług wielu dostawców, w tym międzynarodowych<sup>30</sup>.

W zasadzie od początku lat 90. XX wieku obserwujemy dominację dużych detalicznych sieci handlowych w kanałach dystrybucji. Producenci musieli oddać im „swoje miejsce kierowcy i zadowolić się miejscem z tyłu pojazdu”<sup>31</sup>. Wykorzystując swoją dominującą pozycję, przedsiębiorstwa handlowe, głównie wielkie sieci detaliczne, coraz częściej nie tylko żądają od producentów niskich cen produktów<sup>32</sup>, ale

---

<sup>29</sup> Ph. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 479.

<sup>30</sup> Szerzej na temat przyczyn wzrostu przewagi przedsiębiorstw detalicznych nad producentami w kanale dystrybucji zob. *Podręcznik marketingu*, praca zbiorowa pod red. M.J. Thomasa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 423.

<sup>31</sup> *Logistyka dystrybucji*, praca zbiorowa pod red. Rutkowskiego, Difin, Warszawa 2001, s. 46.

<sup>32</sup> Warto zaznaczyć, że żądania niskich cen artykułowane są coraz częściej także przez mniejsze firmy handlowe, których siła rośnie w wyniku łączenia się w formalne i nieformalne grupy zakupowe.

pełnią swego rodzaju funkcję „portiera”, który decyduje o „wpuszczeniu” bądź nie towarów producentów do sfery dystrybucji i rozstrzygają ostatecznie o strukturze dóbr składających się na strumień towarów oraz istotnie wpływają na przepływ strumieni należności i informacji<sup>33</sup>. Jedną z cech charakterystycznych zmian w kanale dystrybucji w ciągu ostatnich 30 lat było więc usamodzielnienie się dużych przedsiębiorstw handlu detalicznego i zmiana ich roli w kanale. Z dostarczycieli produktów przekształcili się oni w strategiczne ogniwa zarządzające przepływem produktów i mające dużą siłę przetargową wobec producentów. Stali się przy tym główną siłą innowacyjną zmian zachodzących w kanale dystrybucji. Czy jednak dystrybucja musi być ciągle „linią frontu” dla jej uczestników, czy też jest w niej pole dla kształtowania innego typu relacji, które moglibyśmy określić jako „nowa równowaga”. Wydaje się, że dystrybucja jest na pewno, używając słów P. Druckera „terytorium, które jest ciągle w dużym stopniu nierozpoznane”, a „w którym można osiągnąć jeszcze efekty na wielką skalę”<sup>34</sup>.

Stąd obecnie w nowym ujęciu marketingowym podkreśla się, że funkcją przedsiębiorstw handlu detalicznego staje się przede wszystkim odpowiedzialność za projektowanie i zarządzanie coraz lepszym systemem dostarczania wartości, który umożliwi firmie dotarcie do wybranych segmentów rynku<sup>35</sup>. Zadaniem przedsiębiorstw handlu detalicznego, wynikającym z marketingowej interpretacji produktu, zgodnie z którą klient nie kupuje „produktu”, ale „korzyści” staje się więc tworzenie odpowiedniej „atmosfery sprzedaży” oraz „dostarczanie wygody”, by w ten sposób przyczynić się do sfinalizowania transakcji – sprzedaży wartości, będących wynikiem działania wszystkich uczestników kanału dystrybucji (w szerokim ujęciu łańcucha dostaw). Finalizacja transakcji w handlu detalicznym jest swoistą weryfikacją wytworzonej w kanale dystrybucji (a szerzej w łańcuchu dostaw) wartości. Handel detaliczny umożliwia, więc porównanie wartości przekazanej przez przedsiębiorstwo z wartością przekazaną przez klienta. Takie podejście skłania przedsiębiorstwa handlu detalicznego do zweryfikowania zakresu dotychczas wykonywanych czynności handlowych, a także zmiany kryteriów kształtowania oferty sprzedaży i sprzyja powstawaniu partnerskich relacji w kanale dystrybucji, opartych przede wszystkim na zaufaniu i sprawnej komunikacji między podmiotami sfery produkcji i handlu, które z kolei stają się istotnymi czynnikami racjonalizacji procesu tworzenia i dostarczania wartości finalnym nabywcom.

---

<sup>33</sup> B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 39.

<sup>34</sup> Cyt. za M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 10.

<sup>35</sup> Ph. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 41.

## 1.3. Dobór partnerów do współpracy w kanale dystrybucji

### 1.3.1. Optyka producenta

Na współczesnym rynku marketingowo zorientowany producent nie może oczekiwać biernie na zamówienia płynące od przedsiębiorstw handlowych, wierząc, że dobry produkt sprzedaje się sam. Dlatego podejmuje on coraz częściej aktywne działania związane z właściwym doбором partnerów do współpracy w kanale dystrybucji, a następnie działania związane z budowaniem z nimi odpowiednich, możliwie trwałych relacji w celu realizacji strategii tego kanału. Dobór partnerów do współpracy w kanale dystrybucji i wynikająca z niego skuteczność działania są bowiem końcowymi wyznacznikami jego sukcesu lub porażki. Podstawowe kryteria stosowane przez producentów w procesie doboru partnerów do współpracy w kanale dystrybucji przedstawia tabela 1.4.

**Tabela 1.4. Podstawowe kryteria doboru partnerów w kanale dystrybucji – punkt widzenia producenta**

Kryteria doboru partnerów w kanale dystrybucji – punkt widzenia producenta – dostawcy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potencjał ekonomiczno-finansowy przyszłego partnera;</li> <li>• potencjał materialno-techniczny, w tym m.in. wielkość, typ magazynów i system magazynowania zapasów, transport i umiejętność organizowania wysyłek, jakość programów ekspozycyjnych;</li> <li>• potencjał sprzedaży; ogólna aktualna wielkość sprzedaży, a także perspektywy wzrostu sprzedaży<sup>36</sup>;</li> <li>• asortyment sprzedaży, w tym produkty konkurencyjne, komplementarne;</li> <li>• udziały w rynku, w tym m.in. intensywność pokrycia rynku i zasięg geograficzny, tzn. ilość punktów dystrybucji na danym obszarze;</li> <li>• wizerunek partnera, w tym m.in. profesjonalizm w zarządzaniu, dynamizm, przejrzystość struktur organizacyjnych, organizacja i metody pracy;</li> <li>• programy reklamy i promocji sprzedaży, w tym m.in. chęć współpracy we wspólnych programach;</li> <li>• polityka zakupów, w tym m.in. podejście do producentów, bliska współpraca albo niestałość w kontaktach z producentami, stosowane procedury zamówień i płatności, chęć wymiany informacji;</li> <li>• polityka finansowa wobec partnerów w kanale dystrybucji (rygorystyczna albo swobodna) i jej następstwa handlowe.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Moulinier, *Les 10 clefs de l'efficacite du commercial*, Les Editions d'Organisation, Paris 1993, s. 35-36, L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 344-346, M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją. Praktyka logistyki biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 49-60, H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998, s. 128-132.

<sup>36</sup> Należy podkreślić, że dla potrzeb dostawcy ważniejsze jest określenie tzw. potencjału dostępnego partnera wymiany, definiowanego jako część ogólnego potencjału sprzedaży już pozyskanego partnera lub partnera potencjalnego, którą faktycznie może „zdobyć” dany dostawca. Definicja ta podkreśla trzy istotne wymiary: wymiar „zdobywania” przez dostawców nowych partnerów w kanale dystrybucji, czyli podejście aktywne; wymiar określenia granicy możliwości wzrostu udziału danego dostawcy w zamówieniach danego lub potencjalnego partnera wymiany; wymiar trzeci wskazujący na fakt, że poszukiwanie nowych partnerów wymiany w kanale dystrybucji musi rozpoczynać się od partnerów już pozyskanych, a nie na skupianiu uwagi tylko na potencjalnych partnerach. R. Moulinier, *Les 10 clefs de l'efficacite du commercial*, Les Editions d'Organisation, Paris 1993, s. 32-34.

Ponadto, oprócz wyżej wymienionych czynników producent może zastosować w procedurze wyboru partnera wymiany w kanale dystrybucji analizę znaczenia jakie partner ma dla niego według trzech punktów widzenia:

- wielkości realizowanych obrotów;
- rentowności sprzedaży;
- bezpieczeństwa stosunków handlowych, czyli skutków ewentualnej utraty partnera wymiany z portfela klientów danego dostawcy oraz trudności finansowych, które może to wywołać (tabela 1.5).

**Tabela 1.5. Wpływ typu partnera wymiany w kanale dystrybucji na wielkość realizowanych obrotów, rentowność sprzedaży i bezpieczeństwo stosunków handlowych (optyka producenta)**

Czynniki	Typ partnerów wymiany w kanale dystrybucji		
	duzi	średni	drobni
Realizowane obroty	wysokie	średnie	małe
Uzyskiwana rentowność sprzedaży	duża wielkość obrotów pozwala na uzyskiwanie korzystnych cen i specjalnych warunków, rentowność mała na pojedynczych transakcjach, globalnie raczej korzystna	dobra rentowność	rentowność dobra, mankamentem wysokie koszty obsługi administracyjnej i handlowej
Bezpieczeństwo stosunków handlowych	małe, utrata nawet jednego dużego odbiorcy może mieć bardzo negatywne skutki dla dostawcy	raczej duże, utrata jednego z należących do średnich partnerów wymiany jest „łagodzona” znaczną ich liczbą, stąd stosunkowo niewielki wpływ na ewentualny spadek ogólnej wielkości sprzedaży	duże, utrata pojedynczego drobnego partnera wymiany nie wpływa istotnie na wielkość ogólnej wielkości sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych VII NFI przygotowanych dla Emalia SA.

W literaturze anglojęzycznej kryteria stosowane przez producentów przy wyborze przedsiębiorstwa handlowego jako partnera w kanale dystrybucji przedstawiane są w tzw. regule 5C<sup>37</sup>. Obejmuje ona następujące elementy:

- *character*, oznaczający prowadzony przez przedsiębiorstwo handlowe rodzaj oferowanego asortymentu, w tym m.in. jego kompatybilność w stosunku do ofert producenta;
- *coverage*, czyli stopień pokrycia rynku, gęstość sieci dystrybucyjnej oferowanej przez przedsiębiorstwo handlowe;

<sup>37</sup> A. Czubała, *Dystrybucja...*, op. cit., s. 182.