

Beata ZAGOŹDŻON¹

DYSTRYBUCJA JAKO ISTOTNY ELEMENT SYSTEMU LOGISTYCZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Dystrybucja jest jednym z najważniejszych elementów systemu logistycznego przedsiębiorstwa, ponieważ sprawność procesów dystrybucji umożliwia obniżenie łącznych kosztów logistycznych, przy jednoczesnym zwiększeniu poziomu obsługi klienta. Działania te przyczyniają się do poprawy pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. Procesy dystrybucji przebiegają w zróżnicowanych strukturalnie kanałach dystrybucji, wśród których do podstawowych należy bezpośredni i pośredni kanał dystrybucji. Ich implementacja w praktyce gospodarczej została przeanalizowana na przykładzie dużych firm, działających na międzynarodowym rynku wyrobów hutniczych.

DISTRIBUTION AS AN ESSENTIAL ELEMENT OF THE ENTERPRISE'S THE LOGISTICS SYSTEM

Distribution is one of the key elements of the enterprises logistics system, since the efficiency of distribution processes enables lower total logistics costs, while increasing the level of customer service. These activities contribute to improve the competitive position of companies in the market. Distribution processes taking place in a structurally diverse distribution channels, among which the following should be direct and indirect distribution channel. Their implementation in business practice has been studied on the example of large companies operating in the international market of steel products.

1. WSTĘP

Dystrybucja jest jednym z najważniejszych ogniw w systemie logistycznym przedsiębiorstwa, gdyż jej głównym zadaniem jest udostępnienie produktu klientowi zgodnie z logistyczną zasadą 7W. Dystrybucja powinna zapewniać przemieszczanie produktów i materiałów ze składów dostawcy do obiektów klienta po możliwie najniższym koszcie, uwzględniając przy tym wymagania klienta w zakresie samej obsługi i przyszłego serwisu. W praktyce oznacza to redukcję kosztów dystrybucji przy poprawianiu standardów obsługi.

W systemie logistycznym przedsiębiorstwa dystrybucja jest utożsamiana z procesem sprzedaży i dostarczaniem produktów do ostatecznych klientów. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa oznacza to zbiór działań i decyzji związanych z zaoferowaniem danego

¹ Politechnika Radomska, Wydział Transportu i Elektrotechniki; 26-600 Radom; ul. Malczewskiego 29.
E-mail: b.zagodzdon@pr.radom.pl

produktu w miejscu i czasie odpowiadającym potrzebom nabywcy. Zatem decyzje związane z wyborem sposobu sprzedaży wpływają na skuteczność działań rynkowych firm i osiągane przez nie efekty ekonomiczne.

Celem artykułu jest identyfikacja struktury dystrybucji, jej miejsca i roli w systemie logistycznym przedsiębiorstwa, a następnie analiza kanałów dystrybucji stosowanych w praktyce gospodarczej. Obszarem badań empirycznych są przedsiębiorstwa działające na rynku wyrobów hutniczych w Polsce i na świecie.

2. ISTOTA DYSTRYBUCJI

Samo pojęcie dystrybucja pochodzi od łacińskiego *distributio* i oznacza w dosłownym tłumaczeniu – rozdział, podział. Stąd też w teorii ekonomii dystrybucja to podział dóbr pomiędzy członków społeczeństwa, który może odbywać się w formie wymiany rynkowej, jak i w formie świadczeń przydzielanych na podstawie określonych kryteriów, udzielanych najczęściej przez państwo.

Natomiast, rozpatrując pojęcie dystrybucji na gruncie teorii marketingu, to według P.Kotlera oznacza ono zorientowaną na osiąganie zysku działalność obejmującą planowanie, organizowanie i kontrolowanie sposobu przemieszczania gotowych produktów z miejsc ich wytwarzania do miejsc ich sprzedaży nabywcom finalnym [4].

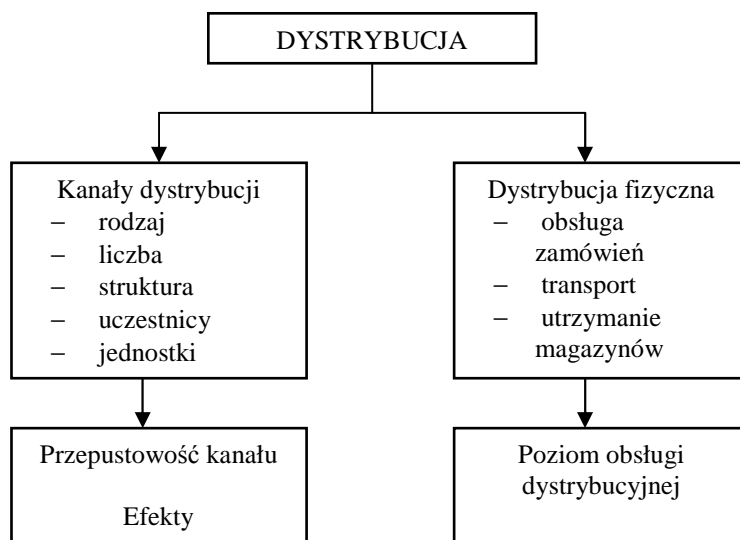
W aspekcie zagadnień logistycznych E.Gołębska definiuje logistykę dystrybucji jako zintegrowany proces planowania, organizowania i kontroli strumieni towarów i związanych z nimi informacji, którego zadaniem jest dostarczenie odpowiednich towarów pod względem rodzaju, ilości i jakości do właściwego miejsca i we właściwym czasie, po jak najniższych kosztach [3]. Przedmiotem logistyki procesów dystrybucji jest zatem przemieszczanie surowców, materiałów i wyrobów gotowych od miejsc ich wytworzenia lub produkcji do użytkownika lub konsumenta. Obejmuje ona wszystkie czynności, które są konieczne do zaopatrzenia klienta w wyroby gotowe.

Jak wynika z samej definicji logistyki dystrybucji jej celem jest zapewnienie dostępności produktu dla klienta, zgodnie z jego preferencjami, po jak najniższych kosztach. W sposób ogólny, koszty te są określane jako koszty pojawiające się między momentem opuszczenia przez towar zakładu produkcyjnego a dostarczeniem go do drzwi klienta [5].

W ramach dystrybucji wyróżnia się dwa zasadnicze problemy decyzyjne, a mianowicie:

- wybór sposobu sprzedaży, który sprowadza się do ustalenia rodzajów kanałów dystrybucji w ujęciu transakcyjnym,
- oraz wybór sposobu przemieszczania produktów z miejsc ich wytwarzania do miejsc przeznaczenia, nazywany dystrybucją fizyczną.

Tak określona struktura dystrybucji została zaprezentowana na rysunku 1.



Rys. 1. Struktura dystrybucji
Bibliografia: [1]

Pierwszy z problemów decyzyjnych - wybór sposobu sprzedaży, oznacza ustalenie rodzaju kanału transakcyjnego, czyli wybór struktury kontraktu kupna-sprzedaży. Kanały transakcyjne umożliwiają przepływ prawa własności do towarów, informacji, negocjacji, zamówień. Tworzą go uczestnicy zawierający transakcje kupna-sprzedaży lub podmioty pomagające w ich zawarciu.

Z kolei drugi z problemów to dystrybucja fizyczna, która obejmuje zamawianie towarów i kształtowanie ich zapasów, transport i opakowania oraz magazynowanie. Efektem tych działań jest poziom obsługi dystrybucyjnej oferowanej klientowi – z jednej strony, oraz dążenie do racjonalnego kształtowania kosztów – z drugiej.

Znaczenie procesów dystrybucji w efektywnym rynkowo funkcjonowaniu systemu logistycznego przedsiębiorstwa wynika z następujących przesłanek:

- konieczności obniżenia łącznych kosztów logistycznych w całym kanale dystrybucji, co z kolei wynika z nasilającej się konkurencji i obniżania rentowności sprzedaży,
- możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez zwiększenie poziomu obsługi dostawczej, a tym samym poziomu obsługi klienta [3].

Zapewnienie klientowi odpowiedniego poziomu obsługi dostawczej jest elementem, zarówno działań logistycznych jak i prowadzonej przez przedsiębiorstwo polityki marketingowej. Dlatego też logistyka dystrybucji jest często określana jako instrument marketingowy. Z marketingowego punktu widzenia obsługa klienta, w tym czynności związane z udostępnieniem mu produktów i kształtowaniem warunków zakupu, powinny spełniać oczekiwania nabywców i dostarczać im satysfakcji z kontaktów z danym ogniwem dystrybucji. Klient zakupując towar za określoną cenę, nabywa także określony poziom usług dystrybucyjnych.

3. KANAŁY DYSTRYBUCJI

Jedną z najważniejszych decyzji logistycznych w obszarze dystrybucji jest określenie struktury kanału dystrybucji, a w szczególności ustalenie rodzaju pośredników, długości i szerokości kanału. Długość kanału jest zdeterminowana przez liczbę szczebli pośrednich w kanale, czyli przez liczbę pośredników, którzy wykonują funkcje związane z przesuwaniami produktu i prawa własności do niego w kierunku ostatecznego klienta. Natomiast szerokość kanału jest definiowana jako liczba pośredników na każdym szczeblu kanału.

Kanały dystrybucji różnią się nie tylko długością i szerokością, ale także wieloma innymi cechami, np. rodzajem przepływających strumieni lub zakresem współdziałania uczestników kanału. Kolejnymi kryteriami ich różnicowania są: rodzaj uczestników kanału, liczba szczebli pośrednich, liczba pośredników na tym samym szczeblu, sposób koordynacji działań uczestników kanału oraz prawo własności uczestników kanału do podmiotów tworzących dany kanał. Systematyzacja kanałów oparta na wymienionych kryteriach została ujęta w tabeli 1.

Tab. 1. Klasyfikacja kanałów dystrybucji

Kryteria klasyfikacji	Typy kanałów
Rodzaj uczestników	– bezpośrednie – pośrednie
Liczba szczebli pośrednich	– krótkie – długie
Liczba pośredników na tym samym szczeblu	– wąskie – szerokie
Rodzaj przepływających strumieni	– transakcyjne – rzeczowe
Zakres współdziałania uczestników kanału	– konwencjonalne – zintegrowane pionowo
Sposób koordynacji działań uczestników kanału	– administrowane – kontraktowe – korporacyjne
Prawo własności uczestników kanału w stosunku do podmiotów tworzących dany kanał	– własne – częściowo własne – obce

Bibliografia: [1]

Najkrótszym kanałem dystrybucji jest kanał bezpośredni, w którym nie występują pośrednicy. Producent sam dociera ze swoimi towarami do nabywców finalnych, nawiązując kontakty handlowe przez własnych pracowników, własne biura handlowe i sklepy. Inwestuje zatem w rozwijanie własnej sieci handlowej. Ten rodzaj kanału dominuje na rynku dóbr inwestycyjnych i surowców. Typowym obszarem występowania kanałów bezpośrednich jest również rynek płodów rolnych, motoryzacyjny, usług ubezpieczeniowych, gastronomicznych, turystycznych, a nawet obuwia i odzieży. Są to rynki dóbr konsumpcyjnych, na których kanały bezpośrednie są możliwe dzięki dynamicznemu rozwojowi w ostatnich latach technik komunikowania się.

Dla producentów tworzących krótkie kanały dystrybucji ich zaletą jest pełna kontrola nad zbytem produktów, ich cenami, poziomem obsługi klienta oraz szybki przepływ informacji rynkowych między nim a nabywcą, umożliwiającą szybkie dostosowanie oferty do zmian popytu. Logiczną korzyścią z kanału bezpośredniego jest także skrócenie czasu przepływu towarów od producenta do klienta i relatywnie szybki przepływ płatności. Jednakże kanał ten jest kosztowny. Producent ponosi bowiem wszystkie koszty wynikające z konieczności stworzenia systemu dystrybucji, np. koszty zakupu środków transportu, budowy lub dzierżawy magazynów, koszty wynagrodzeń kierowców oraz rozbudowy struktury organizacyjnej firmy.

W odróżnieniu od kanału bezpośredniego, w kanale pośrednim między producentem a ostatecznym nabywcą występuje jeden lub kilku pośredników. Mogą to być pośrednicy-kupcy, przejmujący prawo własności do towarów lub pośrednicy-agenci, którzy nie kupują produktów, a jedynie uczestniczą w transakcji kupna-sprzedaży. Producenci korzystają z pośredników wówczas, gdy ci ostatni skuteczniej i efektywniej zaoferują dany towar do sprzedaży, a także wówczas gdy, ich produkty mają trafić do drobnych, rozproszonych klientów oraz, gdy wchodzi na rynek z nowymi produktami. Zasadniczo, pośrednik jest angażowany wtedy, gdy suma korzyści, jakich dostarcza swoim dostawcom i odbiorcom jest opłacalna ekonomicznie.

Kanały pośrednie dominują na rynkach dóbr konsumpcyjnych, zwłaszcza na rynkach artykułów kupowanych codziennie, np. na rynku żywności. Na tych rynkach są to długie kanały, o znacznej szerokości. Natomiast na rynkach produktów konsumpcyjnych, okresowego zakupu, np. artykułów wyposażenia domu, kanały te są krótsze i węższe. Obecność pośredników w kanale daje producentowi wiele korzyści, wśród których warto wymienić: zwiększone możliwości sprzedaży produktu, penetracji rynku i ekspansji na nowe rynki, a zwłaszcza uwolnienie producenta od ponoszenia pełnych kosztów dystrybucji, budowy własnej sieci sprzedaży, zatrudniania pracowników, utrzymania zapasów. Producent musi mieć jednak świadomość, że korzystając z pośredników traci całkowitą kontrolę nad wyborem dokonywanym przez klienta, cenami i promocją towaru oraz takimi czynnikami jak: wydłużony okres płatności za produkty, czy niewywiązywanie się pośrednika z przyjętych zobowiązań, ignorowanie zaleceń producenta. Pomimo tych wad koszty obecności pośredników w kanale są zazwyczaj niższe od tych, które musiałby ponieść producent organizując bezpośrednią dystrybucję. Pośrednicy sprzedają bowiem towary różnych producentów, a ich wynagrodzenie (pobierane marże) rozkłada się na wszystkie obsługiwane firmy [1].

Kolejne typy kanałów – kanały długie i krótkie, jak już wcześniej wskazano, zależą od liczby szczebli pośrednich. Z kolei kanały wąskie lub szerokie przesądzają o intensywności dystrybucji. W wąskim kanale na poszczególnych szczeblach występuje niewielka liczba

pośredników, a w kanale szerokim odwrotnie – duża, możliwie największa ich liczba. Kanały transakcyjne i rzeczowe były już wcześniej identyfikowane, dlatego w tym miejscu zostały pominięte. Natomiast kanały konwencjonalne i zintegrowane pionowo są rozróżniane ze względu na zakres współdziałania uczestników kanału. Pierwszy z nich charakteryzuje się tym, że każdy z uczestników kanału działa samodzielnie, kieruje się własnymi celami i dąży do maksymalizacji własnych korzyści. Współpracę nawiązują tylko na czas realizacji określonej transakcji kupna-sprzedaży. Odwrotna sytuacja występuje w kanałach zintegrowanych pionowo, w których działania firm występujących na różnych szczeblach kanału są koordynowane i kontrolowane przez jedną z tych firm. Sposób koordynacji działań uczestników kanału stanowi kryterium, w oparciu o które wyodrębnia się kanał administrowany, kontraktowy i korporacyjny. I tak, kanał administrowany występuje wówczas, gdy jeden z uczestników ma tak silną pozycję, że pełni funkcję nadrzędną w stosunku do pozostałych. Z kolei cechą charakterystyczną kanału kontraktowego jest długookresowa współpraca pomiędzy niezależnymi ekonomicznie i prawnie uczestnikami, realizowana na podstawie zawartej umowy. W kanale korporacyjnym podmioty działające na różnych szczeblach dystrybucji podporządkowane są jednemu przedsiębiorstwu, które może być ich właścicielem. Natomiast o zakwalifikowaniu kanału dystrybucji do jednego z trzech typów – kanału własnego, częściowo własnego lub obcego, decyduje prawo własności w stosunku do pozostałych uczestników.

Przeprowadzone rozważania pozwalają na sformułowanie wniosku, iż systemy dystrybucji mogą przybierać zróżnicowane formy, zwłaszcza w aspekcie takich elementów ich struktury jak długość i szerokość. Struktura kanału jest determinowana głównie przez rodzaj produktu i charakter grupy ostatecznych klientów.

4. ANALIZA KANAŁÓW DYSTRYBUCJI NA RYNKU WYROBÓW HUTNICZYCH

Na rynku wyrobów hutniczych w Europie i na świecie przedsiębiorstwa wykorzystują różne kanały dystrybucji. Można jednak zauważyć, iż generalnie w krajach UE sprzedaż opiera się na hurtownikach i wyspecjalizowanych sieciach dystrybucji, czyli na kanałach pośrednich. W 2008 roku udział dystrybutorów w wielkości sprzedaży wyrobów hutniczych w krajach UE ogółem kształtował się na poziomie 65%, a sprzedaż bezpośrednia stanowiła tylko 35%. Natomiast w Polsce, w odróżnieniu od tej tendencji, w tym samym roku udział sprzedaży bezpośredniej w łącznej wielkości sprzedaży wynosił około 70% [2]. Zatem, w warunkach polskich na rynku wyrobów hutniczych dominują kanały bezpośrednie, co oznacza przemieszczanie gotowych towarów od producentów do odbiorców finalnych.

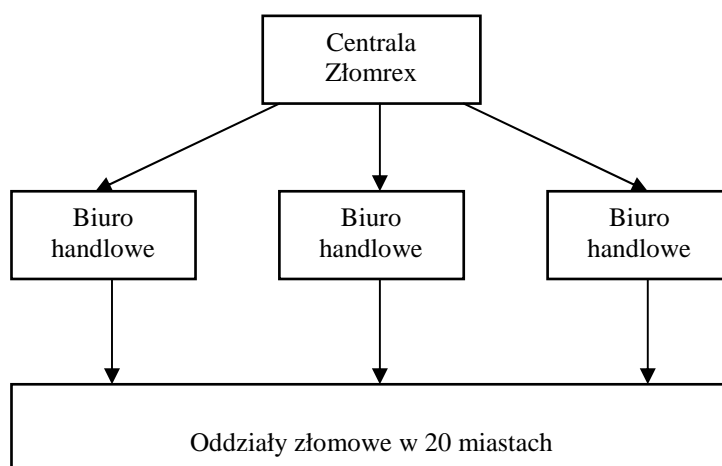
Z uwagi na to, iż system dystrybucji oparty na kanałach bezpośrednich generuje stosunkowo duże koszty obciążające przede wszystkim producenta, na rynku wyrobów hutniczych w Polsce, dąży się do przejęcia tych zadań przez pośredników. Za efektywny system dystrybucji uchodzi bowiem kanał pośredni, czyli organizowanie sprzedaży przez przedsiębiorstwa dystrybucyjne, tak jak ma to miejsce w większości krajów UE. To założenie można prześledzić w praktyce gospodarczej, na przykładzie funkcjonowania kanałów dystrybucji w dużych globalnych podmiotach gospodarczych. Przedmiotem analizy są polska grupa kapitałowa – Żłomrex oraz światowy koncern – ArcelorMittal.

Złomrex to grupa kapitałowa, skupiająca około 50 podmiotów gospodarczych w kraju i zagranicą, będąca potentatem w dystrybucji i produkcji stali oraz wyrobów stalowych w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej².

Grupa jest podzielona na cztery obszary działalności, a mianowicie:

- dywizję surowcową, odpowiedzialną za pozyskiwanie surowca do produkcji, która prowadzona jest przez 18 własnych oddziałów złomowych oraz spółki wspomagające przerób złomu,
- dywizję produkcyjną, czyli własne huty oraz zakłady produkcyjne, w których odbywa się produkcja wyrobów hutniczych,
- dywizję dystrybucyjną, którą tworzą firmy odpowiedzialne za dystrybucję produktów hutniczych; przewodzi im grupa Cognor, będąca od 2009 roku międzynarodową marką sieci dystrybucyjnej grupy Złomrex,
- oraz inne podmioty, w tym m.in.: spółka prowadząca działalność usługową w zakresie doradztwa podatkowego oraz doradztwa związanego z informatyką, technologią informatyczną i komputerową, spółka zajmująca się działalnością deweloperską, spółka żużlowa, spółka odpowiedzialna za obrót wierzytelnościami oraz świadczenie windykacji i inkasa należności.

W kraju grupa Złomrex posiada własną sieć handlową, której schemat przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Schemat sieci handlowej grupy Złomrex

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.zlomrex.pl.

Grupa Złomrex wyprodukowane wyroby hutnicze sprzedaje poprzez własną sieć dystrybucji, czyli poprzez kanały bezpośrednie. Natomiast dla wielu innych podmiotów gospodarczych świadczy usługi dystrybucyjne, będąc tym samym uczestnikiem w ich pośrednim kanale dystrybucji. Pojedyncze, mniejsze huty, czy inni producenci wyrobów hutniczych opierając swoją sprzedaż na systemie dystrybucji pośredniej korzystają z usług

² Opracowano na podstawie: www.zlomrex.pl oraz informacji uzyskanych w grupie kapitałowej Złomrex.

firmy Złomrex. Grupa dostosowuje własną sieć dystrybucji do obsługi innych, zupełnie niezależnych od niej przedsiębiorstw.

Cechą charakterystyczną prowadzonej przez Złomrex działalności gospodarczej jest jej dywersyfikacja. Podobną strategię funkcjonowania można zauważyć w innych firmach tego sektora gospodarki. Jako przykład może posłużyć przedsiębiorstwo - Konsorcjum Stali, nie będące *stricte* firmą dystrybucyjną, w której około 25% przychodów generuje sprzedaż zbrojeń. Jak wynika z analiz i badań rynkowych, firmy dążą do sytuacji, w której połowa przychodów będzie pochodzić z produkcji wyrobów hutniczych, a pozostała część z dystrybucji stali.

Kolejny analizowany koncern – ArcelorMittal, jest spółką funkcjonującą na globalnym rynku wyrobów hutniczych³. Jest liderem na wszystkich głównych światowych rynkach stalowych, włączając rynek samochodowy, budowlany, artykułów gospodarstwa domowego oraz opakowań. Ponad to spółka zajmuje wiodącą pozycję w obszarze badań i rozwoju oraz technologii. Jej produkcja stali surowej w 2008 roku osiągnęła poziom 103,3 miliona ton, co stanowiło około 10% światowej produkcji.

Spółka działa w ponad 60 krajach, na czterech kontynentach. W Europie posiada 35 biur handlowych w 24 krajach. W Polsce firma ArcelorMittal Poland jest największym producentem stali, skupiającym około 70% potencjału produkcyjnego przemysłu hutniczego. W jej skład wchodzi sześć hut położonych w Chorzowie, Dąbrowie Górniczej, Warszawie, Krakowie, Sosnowcu i Świętochłowicach.

Koncern ArcelorMittal korzysta z własnej, silnie rozwiniętej sieci dystrybucji, którą cały czas usprawnia. Planuje utworzenie jednolitego i kompatybilnego systemu sprzedaży wyrobów. System ten określa się jako „*one face to the customer*”. Będzie on oparty na trzech istotnych parametrach: dostawa, ilość i jakość. W praktyce elementy te przekładają się na następujące działania:

- dostawa musi być na czas i kompletna,
- ceny dostaw będą negocjowane,
- firma elastycznie reaguje na potrzeby klienta,
- wprowadzona zostanie informatyzacja usług,
- podpisywane będą długoterminowe umowy,
- centra serwisowe oferują usługi cięcia i przetwarzania blach.

W Polsce koncern ArcelorMittal wykorzystuje do przewozu wyrobów hutniczych głównie transport kolejowy i samochodowy. W 2007 roku koleją przewieziono około 4,5 mln ton produktów hutniczych, natomiast transportem samochodowym – blisko 2 mln. Głównym przewoźnikiem kolejowym jest PKP Cargo.

Przeprowadzona analiza systemów dystrybucji stosowanych na rynku wyrobów hutniczych prowadzi do wniosku, iż duże, międzynarodowe koncerny czy grupy kapitałowe opierają systemy sprzedaży na własnych sieciach handlowych. Wykorzystują bezpośrednie kanały dystrybucji w celu zapewnienia dostępności produkowanych towarów. Jednocześnie prowadzą sprzedaż wyrobów innych producentów hutniczych, oferując tym samym usługi dystrybucyjne. Tak więc, ich kanał bezpośredni pełni funkcję kanału pośredniego dla innych, zewnętrznych przedsiębiorstw działających na rynku wyrobów hutniczych. Efektem tego rozwiązania, poza ogólnie znanymi zaletami kanałów bezpośrednich, jest

³ Opracowano na podstawie: www.arcelormittal-warszawa.com

częściowy zwrot kosztów funkcjonowania własnego kanału, możliwy dzięki świadczonym usługom dystrybucyjnym.

5. WNIOSKI

Dystrybucja jest niewątpliwie jednym z najważniejszych elementów systemu logistycznego przedsiębiorstwa. Sprawność procesów dystrybucji umożliwia bowiem obniżenie łącznych kosztów logistycznych, przy jednoczesnym zwiększeniu poziomu obsługi klienta. Efekty te przyczyniają się do wzrostu rentowności sprzedaży oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Procesy dystrybucji przebiegają w zróżnicowanych strukturalnie kanałach dystrybucji. Przedsiębiorstwa w zależności od charakteru prowadzonej działalności, oczekiwania potencjalnych klientów oraz założonego poziomu ich obsługi stosują różne kanały dystrybucji. Kanały różnią się długością i szerokością, rodzajem uczestników kanału, liczbą szczebli pośrednich, liczbą pośredników na tym samym szczeblu, sposobem koordynacji działań uczestników kanału. Wydaje się jednak, że pierwotnym, podstawowym podziałem jest wyróżnienie kanału bezpośredniego i pośredniego. Te rodzaje są również najczęściej klasyfikowane w praktyce gospodarczej.

Każdy z wymienionych rodzajów kanałów dystrybucji posiada określone wady i zalety. W literaturze przedmiotu można spotkać twierdzenie, iż kanał pośredni jest kanałem tańszym, aniżeli kanał bezpośredni. Koszty obecności pośredników w kanale są zazwyczaj niższe od tych, które musiałby ponieść producent organizując dystrybucję bezpośrednią. Jednakże przeprowadzona w artykule analiza funkcjonowania systemów dystrybucji w praktyce gospodarczej, na rynku wyrobów hutniczych, pokazuje różne możliwości ich implementacji. Zasadniczo, na rynku UE sprzedaż opiera się na kanałach pośrednich. Ale już w Polsce dominuje system sprzedaży bezpośredniej. Interesująca jest w tym aspekcie konkluzja z analizy działania systemów dystrybucji w dużych, globalnych koncernach – Złomrex, ArcelorMittal, którą można sformułować następująco: duże, międzynarodowe firmy tworzą bezpośrednie kanały dystrybucji dla swoich produktów, jednocześnie wykorzystując je do obsługi dystrybucji towarów innych, zewnętrznych firm. Dywersyfikacja działalności polega w tym przypadku na sprzedaży usług dystrybucyjnych realizowanych we własnych kanałach dystrybucji. Rozwiązanie to można uznać za optymalne, ponieważ dzięki dopuszczeniu firm zewnętrznych ogranicza koszty funkcjonowania, z natury drogich kanałów bezpośrednich, przy jednoczesnym zachowaniu całkowitej kontroli nad procesem dystrybucji własnych produktów i nad poziomem obsługi finalnego klienta.

6. BIBLIOGRAFIA

- [1] Czubała A.: *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001.
- [2] Gajdzik B.: *Strategie zmian w dystrybucji wyrobów hutniczych*, Logistyka, nr 6, 2008.
- [3] Gołemska E. (red.): *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa 2002.
- [4] Kotler Ph.: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
- [5] Rutkowski K. (red.): *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2002.