

## Zarządzanie procesami dystrybucji w przedsiębiorstwie, cz. 2

### Rodzaje strategii dystrybucji

Pojęcie strategii logistycznych obejmuje sposoby postępowania, za pomocą których logistyka realizuje swoją rolę i zadania z zakresu konkurencyjności. Dostarczają one modelowych rozwiązań w zakresie planowania przemieszczania materiałów, prowadzenia dystrybucji, kształtowania stosunków z dostawcami i odbiorcami<sup>2</sup> Strategie logistyczne zaliczyć można do grupy strategii funkcjonalnych, ponieważ logistyka obok marketingu, produkcji, sprzedaży i finansów jest jedną z funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. W celu zapewnienia odpowiedniego działania przedsiębiorstwa strategie logistyczne powinny być skoordynowane z innymi funkcjonalnymi strategiami przedsiębiorstwa oraz powinny być dostosowane do jego sytuacji wewnętrznej jak i do sytuacji panującej w jego otoczeniu.

Podjęcie decyzji o wyborze strategii dystrybucji jest uwarunkowane wieloma czynnikami. Główne czynniki to<sup>3</sup>:

- rodzaj wytwarzanego produktu,
- cechy wytwarzanego produktu,
- rodzaj finalnego odbiorcy,
- wymagania finalnego odbiorcy,
- możliwości finansowe przedsiębiorstwa,
- możliwości kanału dystrybucji.

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się następujące strategie dystrybucji<sup>4</sup>:

- Strategia dystrybucji intensywnej. Często nazywana jest sprzedażą wszystkim odbiorcom. Do głównych założeń tej strategii należy umieszczanie produktów we wszystkich możliwie dostępnych punktach sprzedaży na odpowiednich szczeblach kanału dystrybucji. Dystrybucja intensywna występuje głównie w długich i szerokich kanałach, które umożliwiają głęboką penetrację obsługiwanego rynku;
- Strategia dystrybucji selektywnej. Strategia dystrybucji selektywnej znajduje zastosowanie przy sprzedaży produktów wybieralnych, tj. tych, które są porównywalne przed dokonaniem zakupu i oceniane z punktu widzenia jakości, ceny oraz funkcjonalności, mogą to być np. ubrania, sprzęt RTV i AGD. Ten rodzaj strategii dystrybucji wpływa na ograniczenie konkurencji występującej wśród producentów sprzedających ten sam produkt oraz przyczynia się do zwiększenia pewności co do ustalonych cen i spodziewanych zysków;
- Strategia dystrybucji wyłącznej (ekskluzywnej). Charakteryzuje się tym, że produkty sprzedawane są przez jednego lub najwyżej kilku pośredników. Zazwyczaj dystrybucja przyjmuje formę handlu wyłącznego, który charakteryzuje się przyznawaniem danemu pośrednikowi handlowemu prawa wyłączności do sprzedaży produktów na danym terytorium, ale wiąże się to z równoczesnym zakazem sprzedaży przez danego pośrednika produktów konkurencyjnych firm.

Przyjęty przez badaną spółkę rodzaj strategii dystrybucji można opisać jako połączenie strategii wyłącznej i wyłączonej, jako iż zawiera elementy i cechy charakterystyczne dla obydwóch rodzajów strategii. Charakterystycznymi dla podmiotu pozostają zarówno: istotne ograniczenie liczby pośredników, chęć zachowania kontroli nad poziomem usługi, handel wyłączny związany z zakazem sprzedaży towarów konkurencyjnych przez danego pośrednika, będące cechami dystrybucji wyłącznej. Jednocześnie przedsię-

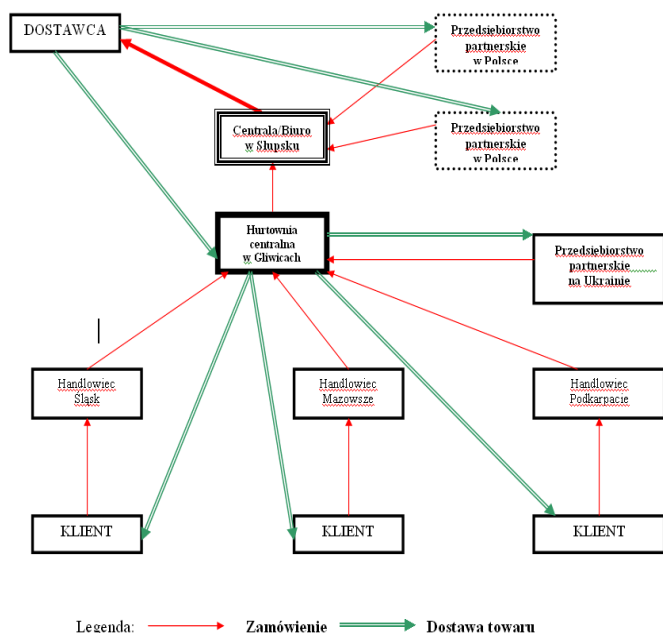
<sup>1</sup> Dr inż. Marta Kadłubek, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

<sup>2</sup> Fertsch M., *Podstawy logistyki: praca zbiorowa*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006, s. 39.

<sup>3</sup> Grzybowska K., *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 279.

<sup>4</sup> Rutkowski K., *Wprowadzenie do dystrybucji*, W: *Logistyka dystrybucji: specyfika, tendencje rozwojowe, dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, s. 26-29.

biorstwo realizuje prowadzenie sprzedaży na określonym terytorium przez jednego sprzedawcę, ma także miejsce bardzo ścisła współpraca pomiędzy uczestnikami kanału dystrybucji, będące cechami charakterystycznymi dla dystrybucji wyłącznej. Ogólny schemat obsługi realizowanych zamówień i dystrybucji towarów w badanym podmiocie, będące wynikiem przyjętego rodzaju strategii dystrybucji, obrazuje Rysunek 1.



**Rys. 1. Schemat obsługi zamówień i dystrybucji towarów w przedsiębiorstwie.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa

## Specyfika dystrybucji na rynkach międzynarodowych

Procedury dotyczące obsługi klientów zagranicznych z obszaru Unii Europejskiej w zasadzie nie różnią się od tych, które mają zastosowanie przy obsłudze przedsiębiorstw krajowych. Jedyna różnica związana jest z koniecznością wystawienia dodatkowego oświadczenia odbiorcy do wystawianej faktury, dotyczącego potwierdzenia prowadzonej działalności gospodarczej i wyboru sposobu transportu zakupionych towarów.

Specyficznym rodzajem klienta jest przedsiębiorstwo partnerskie na Ukrainie, zarejestrowane na Ukrainie jako niezależny podmiot gospodarczy, ale będący własnością tych samych osób, co badana spółka. Stąd też sprzedaż towarów dla firmy partnerskiej na Ukrainie odbywa się po minimalnych marżach, co pozwala na większą konkurencyjność cenową na tam-

tejszym rynku, a bilans ostateczny jest zgodny z oczekiwaniami właścicieli.

Procedura zamówień dla Ukrainy różni się od ogólnych zasad stosowanych przez przedsiębiorstwo. Na podstawie serii zamówień w wydzielonej części magazynu w hurtowni centralnej Gliwice, kompletowana jest wysyłka dla podmiotu partnerskiego na Ukrainie. Transport zamawiany jest przez firmę na Ukrainie po otrzymaniu informacji z Gliwice o gotowości do wysyłki towaru w ilości co najmniej 22 palet. Zasady organizacyjne oraz etapy postępowania w czasie realizowania dostaw na Ukrainę dokładniej przebiegają zgodnie z poniższą procedurą:

1. Podmiot na Ukrainie przesyła zamówienie do hurtowni centralnej w Gliwicach.
2. Podmiot w Gliwicach przetwarza informację i wysyła zamówienie do Biura Centrali w Słupsku.
3. Centrala zamawia towary u dostawców.
4. Dostawcy potwierdzają terminy dostaw – potwierdzenia przesyłają do centrali.
5. Centrala informuje hurtownię centralną w Gliwicach o planowanych terminach dostaw przesyłając potwierdzenia od dostawców.
6. Podmiot w Gliwicach informuje (na podstawie informacji z centrali) Ukrainę o przybliżonym terminie dostaw.
7. Dostawcy wysyłają towar i faktury (faktury do centrali, towar do hurtowni centralnej w Gliwicach).
8. Centrala otrzymuje faktury od dostawców.
9. Centrala wprowadza towary na stany magazynowe podmiotu w Gliwicach (po otrzymaniu Packing List od hurtowni centralnej w Gliwicach).
10. Po skompletowaniu ilości całopojazdowej (min. 22 palety) hurtownia centralna w Gliwicach awizuje wysyłkę Ukrainie.
11. Podmiot w Gliwicach przygotowuje następujące dokumenty: Fakturę, Packing List, Dokument Transportowy, Świadectwa Jakości, Instrukcje dla Kierowcy, Certyfikaty Ukraińskie.
12. Na podstawie informacji i elektronicznej faktury z hurtowni centralnej w Gliwicach, podmiot na Ukrainie weryfikuje poprawność wystawianych dokumentów oraz zamawia transport i przekazuje informacje do swojego Urzędu Celnego.
13. Po akceptacji dokumentów przez podmiot na Ukrainie i otrzymaniu numeru przekazówki

celnej, hurtownia centralna w Gliwicach przygotowuje dokumenty wysyłkowe, zgłasza towar agencji celnej, agencja zgłasza urzędowi celnemu.

14. Po przekazaniu kompletu dokumentów wraz z numerem przekazówki kierowcy z agencji celnej, wysyłka jest gotowa do opuszczenia terytorium Unii Europejskiej.

### **Kooperacja w procesie dystrybucji**

Poszukiwanie nowych rozwiązań, które pozwolą przedsiębiorstwom umożliwić dalszy rozwój, a z drugiej strony w czasach zaostrzonej konkurencji pozwalających na funkcjonowanie na zakładanym przez nie poziomie, stało się dla zarządzających priorytetem. Zawieranie nowych umów, będących nie tylko pozytywnym kontraktów, bardzo atrakcyjnych pod względem finansowym, ale również rodzących zaufanie partnerów między sobą oraz partnerstwo, stają się kluczem do radzenia sobie w zmieniającym się otoczeniu. Nie inaczej jest w sferze dystrybucji, jednakże w literaturze niezbyt często spotyka się tematykę współpracy podmiotów w kanale dystrybucyjnym. W rzeczywistości rynkowej rozwój sieci dystrybucyjnej producentów wymusza na nich wypracowanie zasad współpracy i samego partnerstwa z przedsiębiorstwami.<sup>5</sup>

Podstawowym kryterium wyboru kooperanta przez badane przedsiębiorstwo jest jakość dostarczanych materiałów. Kolejnymi kryteriami o równoważnym znaczeniu są: rzetelność, sprzedaż hurtowa, wydłużone okresy płatności oraz sprawdzona wiarygodność partnera na rynku. Ze względu na wąską specyfikę asortymentu spółka nawiązuje trwałe związki kooperacyjne. Z większością dostawców spółka jest związana umowami długoterminowymi, natomiast mniejsi dostawcy są obsługiwani na zasadzie doraźnych zamówień, bez dodatkowych umów wiążących firmy.

Przedsiębiorstwo wykorzystuje sieć internetową w bardzo szerokim zakresie. Opiera się na niej system handlowy pozwalający na kompleksową obsługę handlowo-księgową oraz monitoring stanów magazynowych. Wszelkie niezbędne informacje przekazywane są poszczególnym oddziałom/komórkom/handlowcom

oraz klientom za pomocą poczty elektronicznej, która jest głównym kanałem przepływu informacji. Oczywiście firma posiada swoją stronę internetową, jednakże ma ona charakter czysto informacyjny, ponieważ przedsiębiorstwo nie prowadzi sprzedaży internetowej.

### **Transport**

W logistyce transport to działalność bezpośrednio zajmująca się przemieszczaniem dóbr (materiałów i ładunków) między stacjonarnymi komponentami systemów i sieci logistycznych, do których zaliczamy: magazyny, zakłady produkcyjne, punkty sprzedaży detalicznej. Wskutek tego bezpośredni przedmiot zainteresowania to transport towarowy, który w łańcuchu logistycznym jest ogniwem łączącym inne jego składniki, takie jak<sup>6</sup>:

- dostawców surowców i materiałów;
- producentów półwyrobów i gotowych wyrobów;
- hurtowników i pośredników;
- punkty sprzedaży detalicznej (sieci marketów, sklepy);
- finalnych konsumentów.

Transport jest uznawany za jeden z najistotniejszych elementów systemu logistycznego. System transportu zapewnia przetransportowanie określonej liczby ładunku po trasach najkrótszych oraz przy optymalnym wykorzystaniu podłoża majątkowego. Ten właśnie podstawowy cel systemu logistyki transportu dąży do przemieszczania dóbr rzeczowych przy maksymalizacji procesów transportowych<sup>7</sup>.

Na podsystem transportu składają się, tak jak na pozostałe podsystemy systemu logistycznego, elementy bazowe oraz uzupełniające. Do tych pierwszych możemy zaliczyć przede wszystkim liczbę osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, wyposażenie w środki transportu przedsiębiorstwa, ustalenie stawek przewozowych oraz operacje załadunku i rozładunku środków transportu. Składowe te stanowią główne obszary, które wchodzą w skład podsystemu transportu. Są one niezbędne, aby przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować. Na podsystem transportu składają się także elementy uzupełniające, które w przeciwieństwie do

<sup>5</sup> Górka M., Daroń M., Budzik R., *Formy współpracy producenta z pośrednikami na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, „Logistyka”, 2010, nr. 2, s. 89.

<sup>6</sup> Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., *Logistyka*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2009, s. 140.

<sup>7</sup> Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2001, s. 42.

elementów bazowych nie są niezbędne do sprawnego zorganizowania transportu. Mogą one jedynie ułatwić tą organizację. Do elementów tych zalicza się: dokumentację przewozową, średnią aktywność środków przewozowych transportów czy też wykorzystanie przestrzeni ładunkowej transportu<sup>8</sup>.

System transportowy powinien dążyć do zaspokajania potrzeb przedsiębiorstwa, które oczekuje określonych rezultatów jakościowych w odniesieniu do prac oferowanych przez firmę transportową. Istotnym elementem w przewozach transportowych jest jego koszt, ale z punktu widzenia obsługi klienta także terminowość i niezawodność dostawy. Znaczenie tych czynników może być różne, może się zmieniać, a zależy od innych potrzeb przewozowych<sup>9</sup>.

Badane przedsiębiorstwo posiada transport własny wykorzystywany sporadycznie oraz transport zewnętrzny, zapewniany przez firmę spedycyjną na bazie obowiązującej umowy o świadczeniu usług transportowych.

Usługodawca transportowy zapewnia bardzo szeroką gamę oferowanych usług oraz ich wysoką jakość. Nieprawidłowości w realizacji dostaw (np. opóźnienia w dostawie lub uszkodzenie towaru) są sporadyczne i marginalne. Wadą wybranego usługodawcy jest niemożność odebrania towaru klasy ADR w piątek oraz brak możliwości wysłania towarów w pojemnikach plastikowych w oplocie aluminiowym o pojemności 1100 l. W takich przypadkach przedsiębiorstwo zmuszone jest korzystać z usług innych firm spedycyjnych, które niestety nie posiadają tak dobrze rozwiniętego systemu śledzenia przesyłki, a niejednokrotnie terminowość odbioru i dostawy towaru do klienta pozostają słabymi elementami oferowanej obsługi logistycznej.

Idealnym rozwiązaniem transportowym byłoby znalezienie jednej firmy transportowej spełniającej poniższe wymagania:

- terminowość odbioru i dostarczenia towaru,
- składanie zlecenia drogą elektroniczną,
- sprawny system śledzenia przesyłek,
- możliwość przekierowania przesyłki w drodze oraz przekierowania przesyłki już dostarczonej (w wypadku błędnego zaadresowania),
- brak ograniczeń w rodzaju i ilości odbieranego towaru,

- zapewnienie odpowiednich certyfikatów i sprzętu (np. świadectwo ADR, winda załadownicza),
- odbiór towaru w ciągu tygodnia od poniedziałku do soboty w godzinach 8.00-20.00,
- dostawa do klienta w ciągu tygodnia od poniedziałku do soboty w godzinach 8.00-20.00,
- konkurencyjna cena.

## Magazynowanie

Wzrost konkurencji na rynkach europejskich spowodował konieczność dostosowania się do wymogów stawianych przez klientów, którzy często nie chcą długo czekać na zamówiony przez siebie wyrób. Powoduje to konieczność posiadania przez przedsiębiorstwa (produkujące) zapasów wyrobów gotowych, lub zapasów półfabrykatów, które pozwolą na szybką produkcję wyrobów przeznaczonych na sprzedaż. Do gromadzenia zapasów są zmuszane również przedsiębiorstwa handlowe, gdyż tylko w taki sposób są w stanie szybko zrealizować zamówienie klientów. Aby przechowywać zapasy, niezbędny jest przedsiębiorstwu magazyn, który w zależności od wielkości i rodzaju działalności może być własnością danego podmiotu, lub być przez niego wynajmowany<sup>10</sup>.

Magazyn stanowi jednostkę organizacyjną przeznaczoną do przechowywania dóbr materialnych czasowo wyłączonych z ruchu w kanałach logistycznych<sup>11</sup>. Do podstawowych funkcji, jakie spełnia magazyn, należy zaliczyć: przyjmowanie dóbr materialnych, ich ewidencjonowanie, dokonywanie licznych czynności manipulacyjnych (przeładunki, przemieszczanie, umieszczanie w miejscu składowania i inne)<sup>12</sup>. O sprawności działania magazynu decydują w znacznym stopniu czynności związane z odbiorem, przyjęciem i wydaniem wyrobów oraz materiałów. Odbiór i przyjęcie wyrobu do magazynu powinno odbywać się na podstawie specjalnej instrukcji kontroli lub instrukcji magazynowej, zawierających metodę kontroli, jej zakres, częstotliwość

<sup>8</sup> Owczarski S., *Tendencje rozwojowe logistyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006, s. 62.

<sup>9</sup> Michalik J., Staniewska E., *Procesy transportowe w przedsiębiorstwie*, „Logistyka”, 2010, Nr 4, s. 106.

<sup>10</sup> Kempa E., *Znaczenie magazynowania dla funkcjonowania procesów dystrybucji w przedsiębiorstwie*, „Logistyka”, 2012, Nr 3, s. 1005.

<sup>11</sup> Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 137.

<sup>12</sup> Niemczyk A., *Zarządzanie magazynem*, Wydawnictwo Difin, Poznań 2010, s. 10.



oraz środki i wykaz personelu, który ją przeprowadza.<sup>13</sup>

W standardowym magazynie możemy wyróżnić kilka podstawowych obszarów<sup>14</sup>:

- „strefę przyjęć – przeznaczona jest do czynności organizacyjnych i technicznych związanych z przyjęciem dóbr do magazynu,
- strefę składowania – produkty są przechowywane, mogą też być dokonywane czynności na produktach np. kompletacja,
- strefę kompletacji - strefa utworzona jest w przypadku, gdy w magazynie występują produkty niejednorodne,
- strefę wydań – w strefie wykonywane są czynności organizacyjne i techniczne związane z wydawaniem i eksploatacją dóbr,
- strefę socjalno - biurowa – przeznaczona dla pracowników biurowych.”

W zakresie podsystemu magazynowania celem logistyki jest koordynacja przepływów materiałowych i informacji, a zwłaszcza ulepszenie operacji związanych z przyjęciem, przechowywaniem, kompletacją i wydawaniem wyrobów. Wyzwaniem dla logistyki w tym ujęciu będzie racjonalizacja transportu magazynowego, składowania i kompletacji przy wydawaniu zapasów z magazynu (przepakowywanie, formowanie jednostek ładunkowych), a także czynności związanych z konserwacją wyrobów. Logistyczne podejście do zagadnień gospodarki magazynowej wymusza stosowanie się do jednej z elementarnych zasad logistyki – „myślenia o całości”, czyli myślenia systemowego. Tym samym przy planowaniu gospodarki magazynowej należy uwzględnić problemy dostaw materiałowych, sposoby transportu, rodzaje opakowań, itp.<sup>15</sup>

Cele realizowane przez poszczególne sfery magazynowe to przede wszystkim<sup>16</sup>:

- najracjonalniejsze wykorzystanie dostępnej przestrzeni magazynowej,
- szybki i łatwy dostęp do zapasów w celu ich przemieszczania do i z magazynu oraz przeglądu,
- racjonalne i zrównoważone wzorce przepływu dóbr przez magazyn,

- mechanizacja i automatyzacja operacji magazynowych – w razie konieczności,
- minimalne odległości, na jakie są przemieszczane dobra w magazynie,
- właściwe umiejscowienie i identyfikacja zapasów,
- pogrupowanie produktów o podobnych wymaganiach dotyczących magazynowania oraz podobnej częstotliwości przyjęć i wydań z magazynu,
- maksymalna ochrona i zabezpieczenie składowanych dóbr,
- zadbane wygląd magazynu.

Wybór bezpośredniego kanału dystrybucji w badanym przedsiębiorstwie pozwolił na znaczne ograniczenie kosztów związanych ze składowaniem zapasów jak również ich ilością. Każdy towar jest monitorowany na bieżąco a obrót materiałowy jest oparty o system FIFO. Dzięki prowadzonemu monitoringowi znacznie zmniejszyła się ilość zbędnych zapasów a poszerzyła gama oferowanego asortymentu i jej rotacja. Głównymi wyznacznikami planowania poziomu zapasów są: rotacja, termin przydatności, termin płatności oraz szybkość realizacji dostawy.

W zależności od możliwości wykorzystania przestrzeni kontenerowej przez dostawców przedsiębiorstwa, towar składowany jest głównie w hurtowni centralnej w Gliwicach na paletach o wymiarach: 800x1000 mm, 1000x1400 mm, 1200 x1400 mm.

Specyficznym rodzajem składowania charakteryzują się żywice, które można składować bezpośrednio na sobie do ilości 4 poziomów oraz w rzędach następujących bezpośrednio (4 beczki na 1 palecie; 880 kg), co pozwala na zaoszczędzenie przestrzeni magazynowej, w którą w wypadku składowania regałowego musiałaby zostać w kalkulowana powierzchnia korytarzy roboczych. Istotną oszczędnością jest tu brak zakupów regałów w hurtowni centralnej w Gliwicach.

Pozostałe towary składowane są w systemie regałów wysokiego składowania w trzech poziomach (z czego najwyższy poziom znajduje się na wysokości 4m), których transport wewnątrzmagazynowy odbywa się za pomocą wózków widłowych.

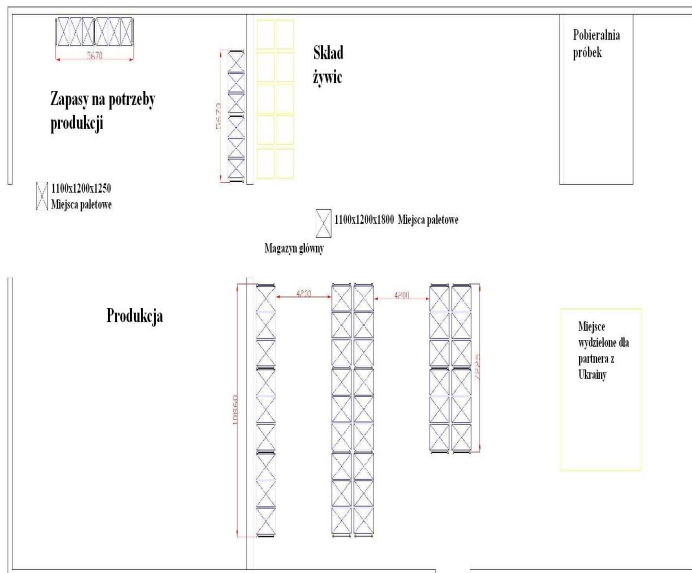
Logistyczne rozplanowanie przestrzeni magazynowej hurtowni centralnej w Gliwicach obrazuje Ry-sunek 2.

<sup>13</sup> Dudziński Z., Kizyń M., *Poradnik magazyniera*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 248.

<sup>14</sup> Baran J., Maciejczak M., Pietrzak M., Rokicki T., Wicki L., *Logistyka. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2008, s. 51.

<sup>15</sup> Dudziński Z., Kizyń M., *Poradnik ...op.cit.*, s. 15.

<sup>16</sup> Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 374.



**Rys. 2. Rozplanowanie przestrzeni magazynowej przedsiębiorstwa w hurtowni centralnej w Gliwicach.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa.

pracy ujęto istotę doboru kanałów dystrybucji i ich funkcje w podmiocie. W tej części artykułu dokonano analizy wyboru strategii dystrybucji, jak również wskazano na specyfikę procesów dystrybucji realizowanych na rynkach międzynarodowych oraz rozwiązań transportowych i magazynowych w przedsiębiorstwie.

### Abstract

The article presents the results of research of distribution processes realization and management in chosen company. In the first part of the work the importance of the choice of distribution channels and their functions in the entity are formulated. This part of the article analyzes the choice of distribution strategy and transport and storage solutions in the enterprise, as well as specificity of distribution processes implemented in international markets are indicated.

### Wnioski

Podsumowując, zarządzanie procesami dystrybucji w badanym przedsiębiorstwie jest częścią składową zarządzania logistycznego podmiotem i realizuje jego cele w obrębie działań logistycznych. Zarządzanie logistyczne stanowi kompleksową koncepcję planowania, organizowania i kontroli procesów logistycznych w ramach systemu logistycznego przedsiębiorstwa. Procesy będące przedmiotem zainteresowania zarządzania mają miejsce w całym łańcuchu dostaw wyrobów gotowych do klienta. Zarządzanie procesami logistycznymi polega na sterowaniu wszystkimi czynnościami i przepływem elementów od procesu zakupu materiałów do fizycznej dystrybucji produktów. Efektywne zarządzanie logistyczne zwłaszcza sfery dystrybucji wpływa korzystnie na zadowolenie klientów, zapewnienie jak najwyższej jakości oferowanych produktów lub usług oraz zmniejszenie kosztów wszystkich przepływów występujących w ramach zarządzania logistyką. Stosowana strategia współdziałania w kanałach dystrybucji niewątpliwie ma wpływ na poziom obsługi klienta, jednak zmieniające się warunki rynkowe wymuszają ciągłą weryfikację sprawności jej działania oraz dostosowywanie się do nowych sytuacji.

### Streszczenie

Artykuł prezentuje wyniki badań dotyczące realizacji procesów dystrybucji i zarządzania nimi w wybranym przedsiębiorstwie. W części pierwszej

### Literatura

1. Baran J., Maciejczak M., Pietrzak M., Rokicki T., Wicki L., *Logistyka. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2008.
2. Dudziński Z., Kizyń M., *Poradnik magazyniera*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
3. Fertsch M., *Podstawy logistyki: praca zbiorowa*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006.
4. Gołemska E., *Współczesne kierunki rozwoju logistyki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
5. Górska M., Daroń M., Budzik R., *Formy współpracy producenta z pośrednikami na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, „Logistyka”, 2010, Nr 2.
6. Grzybowska K., *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
7. Kempa E., *Znaczenie magazynowania dla funkcjonowania procesów dystrybucji w przedsiębiorstwie*, „Logistyka”, 2012, Nr 3.
8. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., *Logistyka*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.
9. Kozerska M., Smolnik P., *Rola dystrybucji w przedsiębiorstwie na przykładzie firmy HYGIENIKA S.A.*, „Logistyka”, 2012, Nr 3.

10. Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
11. Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
12. Materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa.
13. Michalik J., Staniewska E., *Procesy transportowe w przedsiębiorstwie*, „Logistyka”, 2010, Nr 4.
14. Niemczyk A., *Zarządzanie magazynem*, Wydawnictwo Difin, Poznań 2010.
15. Nowakowska-Grunt J., *Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i Europie*, „Logistyka”, 2011, Nr 5.
16. Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2001.
17. Owczarski S., *Tendencje rozwojowe logistyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006.
18. Rutkowski K., *Wprowadzenie do dystrybucji*, W: *Logistyka dystrybucji: specyfika, tendencje rozwojowe, dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.