

SZYDEŁKO Magdalena<sup>1</sup>

## Uwarunkowania wyboru strategii dystrybucji przez przedsiębiorstwo

### WSTĘP

Przemiany gospodarcze, których jesteśmy świadkami, przyczyniają się do spadku znaczenia dotychczasowych źródeł przewagi konkurencyjnej, takich jak cena, jakość i kapitał. Z końcem XX wieku minęła era przemysłowa, w której sukces odnosiły te przedsiębiorstwa, które potrafiły skutecznie i efektywnie wykorzystać wynalazki techniczne w masowej produkcji [18]. Pojawia się zatem pytanie o czynniki wpływające na konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw, źródła budowania przewagi rynkowej, sposoby przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w dzisiejszym labilnym otoczeniu. Zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest coraz trudniejsze i w coraz większym stopniu zależy od tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości dla klientów. Niewątpliwie ważnym elementem tego procesu jest logistyka, a w szczególności działania w obszarze dystrybucji.

Logistyka dystrybucji zajmuje obecnie ważne miejsce wśród zagadnień logistycznych i jest przedmiotem rozważań i analiz wielu teoretyków i praktyków logistyki. Poprawnie sformułowana definicja logistyki dystrybucji powinna uwzględniać elementy zaczerpnięte z dwóch definicji: logistyki i dystrybucji. Oba pojęcia zostały wyjaśnione m.in. przez amerykańskie stowarzyszenie logistyczne Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)<sup>2</sup> i na ich podstawie [3] można sformułować następującą definicję logistyki dystrybucji: jest to proces planowania, realizacji i kontrolowania sprawności i ekonomicznej efektywności przepływu wyrobów gotowych i związanych z nim informacji od miejsca pochodzenia do miejsca konsumpcji, w celu zaspokojenia wymagań klientów.

Wzrost zainteresowania tą problematyką wśród teoretyków i praktyków logistyki wynika przynajmniej z pięciu przesłanek:

1. W okresie transformacji polskiej gospodarki nastąpiły zmiany w sferze dystrybucji, która stała się „(...) stymulatorem prorynkowych zachowań wielu podmiotów gospodarczych” [16, s. 13].
2. Współczesne organizacje stale poszukują źródeł przewagi nad konkurencją, a skuteczne i efektywne zarządzanie procesami dystrybucyjnymi jest odpowiedzią na tę potrzebę.
3. Powszechną akceptacją zyskują stwierdzenia, że konkurencyjność jest wynikiem skutecznej walki o klientów, a rywalizacja w zakresie cen i jakości nie jest wystarczająca.
4. Dystrybucja jest uznawana za jeden z najważniejszych elementów systemu logistycznego przedsiębiorstwa, ponieważ skutecznie i efektywnie realizowane procesy dystrybucji umożliwiają obniżenie kosztów logistycznych, przy zwiększeniu zadowolenia klientów z logistycznej obsługi.
5. Współczesne przedsiębiorstwa mają świadomość tego, że ich produkty nie przedstawiają wartości, dopóki na znajdują się w rękach finalnego odbiorcy, czyli produkty po wytworzeniu stanowią jedynie potencjalną wartość i wymagają dystrybucji [12, s. 278-279].

Celami artykułu są przedstawienie istoty i rodzajów strategii dystrybucji (teoretycznych podstaw strategii dystrybucji), uwarunkowań wyboru strategii dystrybucji niezależnie od specyfiki branżowej przedsiębiorstw oraz praktycznych aspektów związanych z wyborem strategii dystrybucji w wybranym przedsiębiorstwie z branży mleczarskiej. Osiągnięcie celów jest odzwierciedlone w strukturze artykułu.

Postawione cele determinują wybór następujących metod badawczych: analiza literatury polskiej i zagranicznej oraz analiza źródeł wtórnych pochodzących z badanego przedsiębiorstwa.

<sup>1</sup> Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Wydział Zarządzania; 35-959 Rzeszów; al. Powstańców Warszawy 12. Tel: +48 17 865-14-93, mszydel@prz.edu.pl

<sup>2</sup> Council of Supply Chain Management Professionals (pol. Rada Profesjonalistów Zarządzających Łańcuchem Dostaw) to jedna z bardziej znanych organizacji logistycznych zrzeszających naukowców i praktyków logistyki, która sformułowała jedną z pierwszych definicji logistyki.

## 1. PODSTAWY TEORETYCZNE STRATEGII DYSTRYBUCJI

W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa stosują różne strategie jej osiągnięcia, czyli ujednoczone, perspektywiczne i zintegrowane plany działania. Spośród wielu definicji strategii wybrano trzy, które można powiązać z logistyką:

- strategia jest skoordynowanym planem, który stwarza przesłanki dla podejmowania decyzji i działań firmy oraz koncentruje się na wykorzystaniu zasobów, którymi firma dysponuje, w taki sposób, aby jej działania przynosiły wartość dodaną dla otoczenia, a firma osiągała własne cele [5, s. 11],
- strategia określa kierunek i zakres działania przedsiębiorstwa w długim okresie, w celu osiągnięcia przewagi w dostosowywaniu się do zmieniającego się otoczenia poprzez konfigurację zasobów i kompetencji dla zaspokojenia oczekiwań interesariuszy [10, s. 9],
- strategia to sztuka myślenia, opracowania i wdrożenia koncepcji skutecznego funkcjonowania oraz rozwoju w burzliwym i często nieprzewidywalnie zmieniającym się otoczeniu [1, s. 18].

Poszczególne strategie obszarów działalności powinny być podporządkowane strategiom obszarów funkcyjnych, a te z kolei strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Jako przykład można wskazać strategię funkcjonalną dotyczącą logistyki przedsiębiorstwa, która powinna być tak sformułowana, by realizować cele strategii ogólnej. Strategia logistyczna powinna być nadrzędna w stosunku do strategii obszarów działalności, np. logistyki zaopatrzenia, logistyki produkcji i logistyki dystrybucji.

Zdaniem S. Krawczyka, „generalną zasadą określania strategii logistycznej jest postrzeganie jej jako zbioru ustaleń odnoszących się do roli logistyki w kształtowaniu efektywności łańcucha wartości” [11, s. 203]. Jak podkreślają A. Harrison i R. van Hoek [6, s. 26], strategia logistyczna to sformułowany, długoterminowy plan dla łańcucha dostaw, ale zbyt często postrzegana jest błędnie, jako podejmowanie fragmentarycznych decyzji i rozwiązywanie codziennych problemów wynikających z nieprzewidywanych zdarzeń.

Analizując literaturę i opinie praktyków logistyki, można się spotkać ze stanowiskiem, że w logistyce dystrybucji fundamentalną sprawą jest określenie stopnia samodzielności rozprowadzania produktów do użytkowników lub konsumentów. Takie ustalenia logistyczne powinny znaleźć odzwierciedlenie w strategii dystrybucji, rozumianej jako przemyślany perspektywiczny plan działania dotyczący dystrybucji produktów, w tym m.in. struktury i liczby kanałów dystrybucji, zapasów dystrybucyjnych, systemów transportowych i komunikacji z klientami, którego celem jest systematyczny postęp aż do uzyskania zakładanego wzorca obsługi klientów, co powinno umożliwić przedsiębiorstwu utrzymanie lub zajęcie określonej pozycji na rynku. Zdaniem A. Czubały „strategia dystrybucji stanowi ważny element marketingowej strategii przedsiębiorstwa, ściśle powiązany ze strategiami produktu, cen i promocji” [4, s. 149].

Analizując literaturę z zakresu logistyki dystrybucji, można spotkać kilka rodzajów strategii dystrybucji w zależności od przyjętego kryterium [np. 4, 15, 16]. Długoterminowy plan dotyczący dystrybucji powinien uwzględniać przede wszystkim stopień jej intensywności, liczbę szczebli w kanale (kanałach) dystrybucji i liczbę kanałów dystrybucji.

W tym miejscu należy wyjaśnić czym jest kanał dystrybucji. Spośród wielu definicji kanału dystrybucji (nazywanego często kanałem marketingowym, a rzadziej kanałem handlowym czy kanałem rynku) wybrano dwie, które zdaniem autorki najbardziej wyjaśniają istotę tego pojęcia.

Kanał dystrybucji w ujęciu podmiotowym to „zbiór wzajemnie zależnych od siebie organizacji współuczestniczących w procesie dostarczania produktu lub usługi do użytkownika lub konsumenta” [17, s. 5]. Kanał dystrybucji w ujęciu relacji międzyorganizacyjnych to „sieć względnie trwałych powiązań przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynkowymi” [16, s. 32], które uczestniczą w przepływie wyrobów gotowych oraz związanych z nim informacji od miejsca pochodzenia do miejsca konsumpcji, w celu zaspokojenia wymagań klientów.

Kryterium stopnia intensywności dystrybucji dotyczy nasilenia i zakresu sprzedaży produktów. Przynależność produktu do jednej z trzech kategorii: częstego, okresowego lub epizodycznego zakupu, będzie jedną z determinant wyboru jednej z trzech strategii dystrybucji: intensywnej,

selektywnej lub ekskluzywnej. Od wyboru strategii zależy gęstość sieci dystrybucyjnej na danym rynku.

Kryterium liczby szczebli w kanale dystrybucji związane jest z podejmowaniem decyzji przez przedsiębiorstwo, co do typu kanału dystrybucji w układzie pionowym (dotyczy długości kanału). Długość kanału odnosi się do liczby szczebli (rodzaju ogniw pośredniczących) w kanale dystrybucji. Przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję, czy zamierza sprzedawać produkty bezpośrednio finalnemu nabywcy (strategia kanału bezpośredniego) czy planuje nawiązać współpracę z pośrednikami (strategia kanału pośredniego: jednoszczeblowego, dwuszczeblowego, itd.).

Według kryterium liczby kanałów dystrybucji wyróżnia się strategie dystrybucji jednokanałowej i wielokanałowej. Wielokanałowe systemy dystrybucji (inaczej systemy hybrydowe lub dualna dystrybucja) polegają na tym, że przedsiębiorstwo dociera do różnych nabywców, korzystając z dwóch lub większej liczby kanałów dystrybucji dla tego samego produktu [20, s. 121].

W tabeli 1 znajdują się rodzaje strategii dystrybucji w zależności od przyjętego kryterium wraz z opisem każdej strategii.

**Tab. 1.** Rodzaje i opis strategii dystrybucji [opracowanie własne na podstawie: 4, 6, 16]

Kryterium	Rodzaje strategii dystrybucji	Opis
Stopień intensywności dystrybucji	Strategia dystrybucji intensywnej	Przedsiębiorstwo zakłada oferowanie produktów (częstego zakupu) we wszystkich możliwych punktach sprzedaży w granicach wyodrębnionego rynku. Przykłady produktów: wyroby mleczarskie (mleko spożywcze, masło), wyroby cukiernicze (czekolada, pieczywo cukiernicze).
	Strategia dystrybucji selektywnej	Przedsiębiorstwo zakłada oferowanie produktów (okresowego zakupu) w ograniczonej liczbie punktów sprzedaży w granicach wyodrębnionego rynku. Przykłady produktów: meble, lodówki.
	Strategia dystrybucji ekskluzywnej (wyłącznej)	Przedsiębiorstwo zakłada oferowanie produktów (epizodycznego zakupu) wyłącznie w jednym punkcie sprzedaży (przez jednego, najwyżej kilku pośredników) w granicach wyodrębnionego rynku. Często producent przyznaje pośrednikowi prawo wyłączności sprzedaży. Przykłady produktów: ekskluzywne samochody, specjalistyczny sprzęt medyczny.
Liczba szczebli w kanale dystrybucji	Strategia kanału bezpośredniego dystrybucji	Przedsiębiorstwo zamierza sprzedawać produkty bezpośrednio finalnemu nabywcy (kanał zeroszczeblowy). Przykłady produktów: komponenty lotnicze, kosmetyki Avon.
	Strategia kanału pośredniego dystrybucji	Przedsiębiorstwo zakłada nawiązanie współpracy z pośrednikami (kanał jednoszczeblowego, dwuszczeblowego itd.). Przykłady produktów: meble, książki, kawa.
Liczba kanałów dystrybucji	Strategia dystrybucji jednokanałowej	Przedsiębiorstwo zakłada oferowanie danego produktu różnym nabywcom, korzystając z jednego kanału dystrybucji. Przykład producenta: WSK PZL Rzeszów SA (producent komponentów lotniczych i kompletnych jednostek napędowych).
	Strategia dystrybucji wielokanałowej	Przedsiębiorstwo zakłada oferowanie danego produktu różnym nabywcom,

		korzystając z dwóch lub większej liczby kanałów dystrybucji. Przykład producenta: Paged Meble SA (producent mebli).
--	--	---

Strategie dystrybucji realizowane przez przedsiębiorstwa stanowią zazwyczaj kombinacje różnych strategii zaprezentowanych w tabeli 1. Przykładem może być producent wyrobów czekoladowych z kilkunastoletnią historią i rozpoznawalną marką handlową. Ze względu na specyfikę oferowanych produktów (produkty częstego zakupu o krótkim terminie przydatności), producent realizuje strategię dystrybucji intensywnej w przypadku wszystkich produktów, korzystając z krótkich i długich kanałów dystrybucji. Realizuje zatem strategię kanałów pośrednich dystrybucji (jednoszczeblowych i dwuszczeblowych). Biorąc pod uwagę kryterium liczby kanałów można stwierdzić, że oprócz powyższych strategii, analizowane przedsiębiorstwo realizuje również strategię dystrybucji wielokanałowej.

## 2. UWARUNKOWANIA WYBORU STRATEGII DYSTRYBUCJI

Wybór strategii dystrybucji przez przedsiębiorstwa może być determinowany wieloma czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, które mają różną siłę wpływu na decyzje w obszarze logistyki dystrybucji.

W tabeli 2 znajdują się podstawowe czynniki determinujące wybór strategii dystrybucji oraz ocena punktowa siły wpływu czynników na dany rodzaj strategii (bez uwzględnienia specyfiki branżowej przedsiębiorstw). Przyjęto następujące oznaczenia siły wpływu: 0 – brak wpływu, 1 – niewielki wpływ, 2 – średni wpływ, 3 – duży wpływ.

**Tab. 2.** Czynniki determinujące wybór poszczególnych rodzajów strategii dystrybucji [opracowanie własne]

Czynniki determinujące wybór strategii dystrybucji	Rodzaje strategii dystrybucji		
	– strategia dystrybucji intensywnej – strategia dystrybucji selektywnej – strategia dystrybucji ekskluzywnej	– strategia kanału bezpośredniego – strategia kanału pośredniego	– strategia dystrybucji jednokanałowej – strategia dystrybucji wielokanałowej
Cechy charakterystyczne produktów, tj. rodzaj, cena, rozmiar, trwałość, złożoność, cykl życia, itp.	3	3	3
Potrzeby i wymagania nabywców co do fizycznej i przestrzennej dostępności produktów, warunków ich zakupu czy możliwości skorzystania z dodatkowych usług	3	3	3
Znaczenie produktów dla nabywców i częstotliwość ich zakupu (zachowania rynkowe)	3	2	2
Gęstość istniejącej sieci dystrybucyjnej na danym rynku i możliwość jej włączenia w projektowane kanał dystrybucji	3	3	3
Pozycja, wymagania i struktura podmiotowa pośredników handlowych	3	3	3
Organizacyjno-prawne warunki dystrybucji	1	2	2
Wielkość i rodzaj zasobów finansowych i rzeczowych (np. infrastruktury logistycznej) przeznaczonych (zaplanowanych) do budowy systemu dystrybucji	3	3	3

Kompetencje pracowników zaangażowanych w projektowanie systemu dystrybucji, w tym umiejętności w zakresie gromadzenia i wykorzystywania informacji (np. pochodzących z rynku)	1	2	2
Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze	1	2	3
Najlepsze rozwiązania i praktyki w obszarze dystrybucji stosowane przez bezpośrednich konkurentów i liderów spoza branży	2	2	2

Z przeprowadzonej analizy zidentyfikowanych czynników wynika, że w największym stopniu (wpływ na poziomie 3) na decyzje dotyczące wyboru strategii dystrybucji w ramach wszystkich kryteriów wpływają:

- a) cechy charakterystyczne produktów,
- b) potrzeby i wymagania nabywców co do fizycznej i przestrzennej dostępności produktów, warunków ich zakupu czy możliwości skorzystania z dodatkowych usług,
- c) pozycja, wymagania i struktura podmiotowa pośredników handlowych,
- d) gęstość sieci dystrybucyjnej na danym rynku i możliwość jej włączenia w projektowany kanał dystrybucji,
- e) wielkość i rodzaj zasobów finansowych i rzeczowych (np. infrastruktury logistycznej) przeznaczonych (zaplanowanych) do budowy systemu dystrybucji.

### 3. CZYNNIKI DECYDUJĄCE O WYBORZE STRATEGII DYSTRYBUCJI PRZEZ PRODUCENTA Z BRANŻY MLECZARSKIEJ

Aby wskazać czynniki decydujące o wyborze strategii dystrybucji przez wybrane przedsiębiorstwo z branży mleczarskiej, należy uwzględnić szerszy kontekst poprzez przedstawienie krótkiej charakterystyki branży, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki dystrybucji produktów spożywczych.

Branża mleczarska wchodzi w skład silnie zróżnicowanego przemysłu spożywczego, najbardziej rozpowszechnionej gałęzi przemysłu przetwórczego, zaspokajającego podstawowe potrzeby ludności.

Przemysł mleczarski obejmuje przedsiębiorstwa, które zajmują się skupem i przerobem mleka na produkty mleczarskie, takie jak np.: mleko spożywcze, masło, śmietana, sery dojrzewające, topione i twarogowe, napoje mleczne, mleko w proszku, kazeina i lody. Organizacja mleczarstwa opiera się na spółdzielczości mleczarskiej. Zakłady przetwórstwa mleka obsługują głównie rynek krajowy (90% sprzedaży), a główne ośrodki przemysłu mleczarskiego to: Czarnków, Grajewo, Lidzbark Warmiński, Lubawa, Ostrów Mazowiecki, Piątnica, Radzyń Podlaski, Stargard Szczeciński, Warszawa, Wysokie Mazowieckie [7, 8].

Należy podkreślić, że proces tworzenia odpowiednich strategii dystrybucji, które zdynamizują rozwój przedsiębiorstw i przyczynią się do tworzenia wartości dla finalnych nabywców, jest priorytetem w branży mleczarskiej. Specyfika branży mleczarskiej nakłada na proces dystrybucji zachowanie określonych warunków, które można nazwać łańcuchem bezpieczeństwa żywności [9, s. 109].

Szczegółowej analizie poddano jedno z przedsiębiorstw z branży mleczarskiej, które jest liderem na rynku krajowym produktów mlecznych, zwiększając sześciokrotnie wartość swojej marki w ciągu ostatnich dziesięciu lat. Zgodnie z przyjętą polityką zintegrowanego systemu zarządzania jakością, bezpieczeństwem żywności i środowiskiem, spółdzielnia mleczarska uznaje zasadę, że najwyższa jakość oraz satysfakcja klienta są trwałym czynnikiem powodzenia firmy [14].

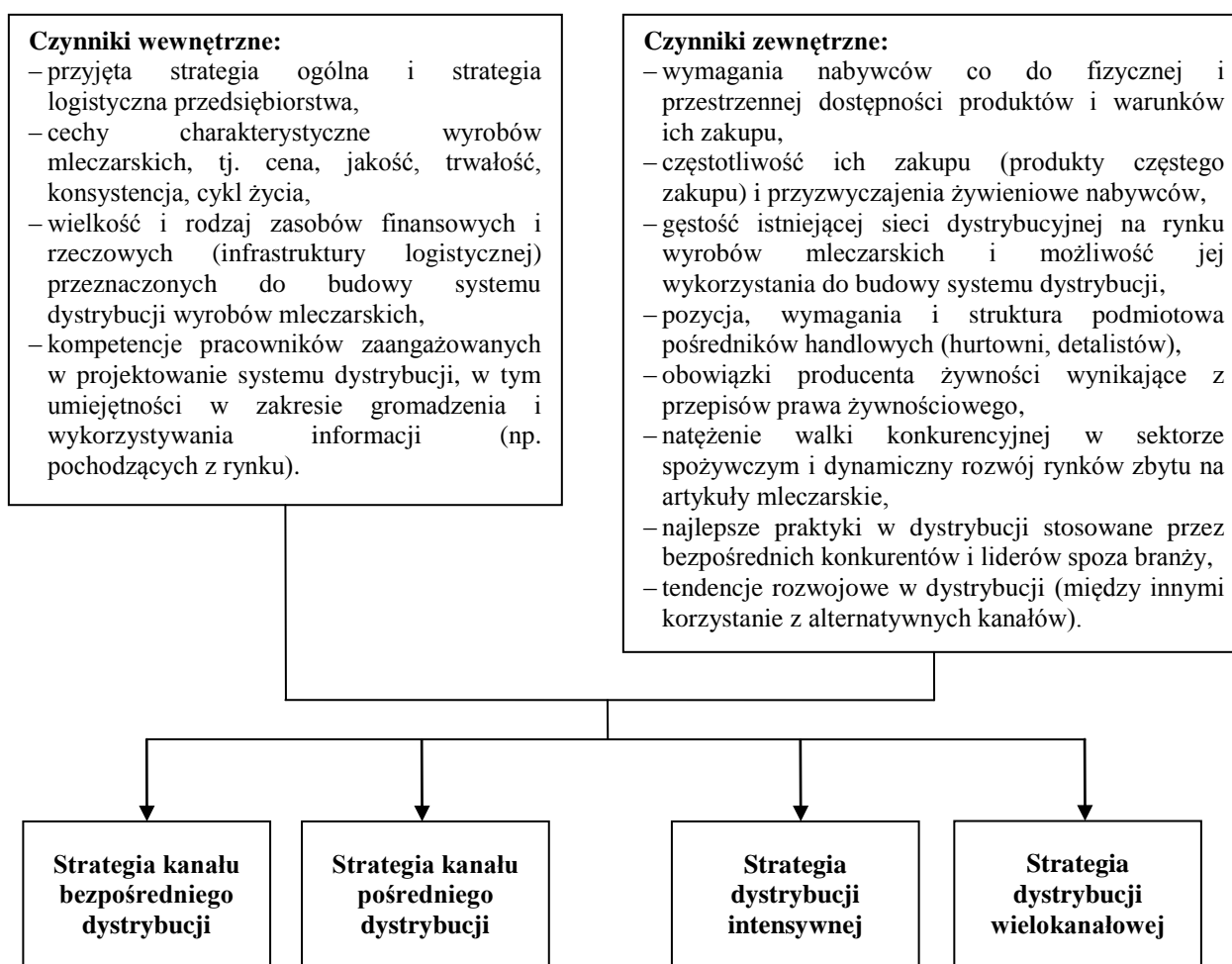
Podstawowe cele działalności analizowanego przedsiębiorstwa to:

1. Zaspokojenie obecnych i przewidywanych potrzeb klientów, przestrzeganie przepisów prawa oraz innych uregulowań, do których przedsiębiorstwo zobowiązało się.

2. Poszanowanie zdrowia klientów poprzez produkcję produktów bezpiecznych dla zdrowia oraz skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem żywności w całym łańcuchu żywnościowym.
3. Innowacyjność i dynamiczny rozwój sprzedaży na rynku krajowym oraz międzynarodowym.
4. Utrzymanie pozycji lidera na krajowym rynku produktów mlecznych.
5. Zapobieganie powstawaniu zanieczyszczeń poprzez skuteczny nadzór operacyjny nad znaczącymi aspektami dotyczącymi środowiska.

Producent wyrobów mleczarskich realizuje strategię dystrybucji intensywnej korzystając z krótkich i długich kanałów dystrybucji. Realizuje zatem strategię kanałów pośrednich dystrybucji (jednoszczeblowych, dwuszczeblowych i trzyszczeblowych). Biorąc pod uwagę kryterium liczby kanałów można stwierdzić, że oprócz powyższych strategii, analizowane przedsiębiorstwo realizuje również strategię dystrybucji wielokanałowej. Posiada również własną bezpośrednią sieć dystrybucji, czyli realizuje strategię kanału bezpośredniego dystrybucji.

Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne decydujące o wyborze strategii dystrybucji przez wybranego producenta z branży mleczarskiej znajdują się na rysunku 1.



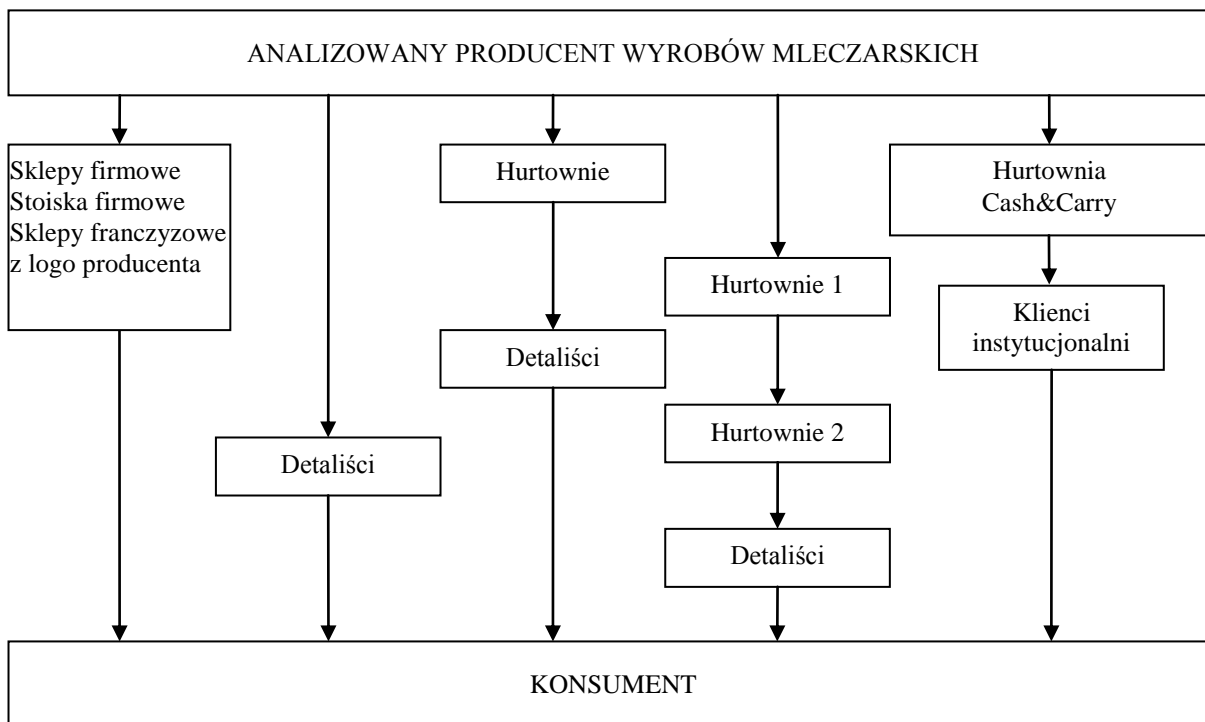
**Rys. 1.** Czynniki decydujące o wyborze strategii dystrybucji przez wybranego producenta z branży mleczarskiej [opracowanie własne]

Istniejący w przedsiębiorstwie system dystrybucji i realizowane strategie dystrybucji niewątpliwie przynoszą wiele korzyści samemu producentowi, jak i przekładają się na wzrost poziomu obsługi klientów, a tym samym ich zadowolenia. Zaletami przyjętych przez obiekt badawczy rozwiązań w obszarze dystrybucji są:

- większe rozmiary sprzedaży wyrobów mleczarskich i pokrycie rynku,
- docieranie z ofertą do nowych grup klientów,

- zindywidualizowanie sprzedaży, poprzez możliwość lepszego zaspokojenia specyficznych potrzeb różnych grup klientów,
- obniżenie kosztów dystrybucji wyrobów mleczarskich,
- zredukowanie ryzyka, które związane jest z zależnością przedsiębiorstwa od jednego kanału dystrybucji i jednego pośrednika [20, s. 124].

Graficzny obraz wielokanałowego systemu dystrybucji analizowanego przedsiębiorstwa znajduje się na rysunku 2.



Rys. 2. Kanały dystrybucji w analizowanym przedsiębiorstwie [opracowanie własne]

W przypadku analizowanego przedsiębiorstwa wybór strategii dystrybucji jest podyktowany przede wszystkim rodzajem sprzedawanego produktu. Są to wyroby mleczarskie, produkty wygodnego zakupu, które stanowią stosunkowo jednorodną grupę. Klienci dokonują zakupu takich produktów często bez namysłu, również, że względu na przyzwyczajenie się do danej marki. W przypadku braku produktu tego producenta w sklepie detalicznym, klienci łatwo mogą go zastąpić produktem konkurencji. Można zatem stwierdzić, że powodzenie rynkowe w tej branży zależy przede wszystkim od dostępności produktu w miejscu sprzedaży.

Przedsiębiorstwo w ramach wielokanałowego systemu dystrybucji korzysta z kanałów różnej długości. Dystrybucja wyrobów mleczarskich odbywa się przede wszystkim w ramach dwóch kanałów: bezpośredniej dystrybucji do sieci sklepów detalicznych, w tym wielkopowierzchniowych oraz dystrybucji do hurtowni specjalizujących się w sprzedaży artykułów spożywczych, w których zaopatrują się sklepy detaliczne.

Wyroby mleczarskie sprzedawane są również poprzez własną sieć dystrybucji (sklepy firmowe, stoiska firmowe). Istnieje także możliwość współpracy z przedsiębiorstwem w ramach umowy franchisingu, która obejmuje swym zakresem warunki prowadzenia sklepu i korzystania z logotypu i nazwy najbardziej wartościowej marki mleczarskiej w Polsce.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że ten niekwestionowany lider branży mleczarskiej rozwija nie tylko swoje zaplecze produkcyjne, ale i dystrybucyjne. Od 3 sierpnia 2013 roku funkcjonuje pierwszy w tej branży punkt Cash&Carry<sup>3</sup>. Decyzja producenta o powstaniu hurtowni Cash&Carry jest

<sup>3</sup> Hurtownie typu Cash&Carry oferują szeroki asortyment towarów z wykorzystaniem samoobsługi, dla ściśle określonego, zarejestrowanego kręgu klientów instytucjonalnych z sektora prywatnego i publicznego, zajmujących się przede wszystkim drobnym handlem, świadczeniem usług gastronomicznych i bytowych, rzemiosłem i drobną produkcją.

odpowiedzią na dynamiczny rozwój rynków zbytu na artykuły mleczarskie [13]. Szukając nowych kierunków rozwoju oraz dróg dotarcia do klienta, przedsiębiorstwo otworzyło nowoczesne centrum zaopatrzenia hurtowego, oferujące szeroki wachlarz markowych produktów. Dogodna lokalizacja zapewnia centrum dystrybucyjnemu Cash&Carry szerokie możliwości logistyczne, nie tylko w skali regionu i kraju, ale również międzynarodowej [13].

Tak duża liczba kanałów dystrybucji determinuje występowanie pewnych problemów w obszarze dystrybucji wyrobów mleczarskich i generuje koszty z związane z funkcjonowaniem wielokanałowego systemu dystrybucji. W analizowanym systemie dystrybucji mają miejsce:

- konflikty pomiędzy kanałami,
- ograniczony wpływ producenta na pośredników handlowych, zwłaszcza tych, którzy mają dużą siłę przetargową,
- suboptymalizacja, czyli nieosiąganie optymalnego rezultatu z funkcjonowania systemu dystrybucji jako całości, ze względu na odmienne wymagania poszczególnych kanałów dystrybucji (elementów systemu) w stosunku do producenta [20, s. 125].

## WNIOSKI

Uważne studia literaturowe polskie i zagraniczne pozwalają na zidentyfikowanie poglądu dotyczącego celu zarządzania łańcuchem dostaw, który podzielany jest przez wielu autorów opracowań. Celem zarządzania łańcuchem dostaw jest minimalizacja całkowitych kosztów przepływu produktów i informacji przy zachowaniu wymaganego przez klientów poziomu jakości obsługi dostaw [np. 2, s. 65; 19, s. 23]. Realizacja działań w obszarze łańcucha dostaw wymaga podjęcia przez kadrę zarządzającą szeregu decyzji o charakterze strategicznym.

Ważną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej, tworzeniu wartości dla interesariuszy i uzyskiwaniu zakładanego poziomu jakości i wzorca obsługi klientów odgrywa sprawnie funkcjonujący system dystrybucji i odpowiednia strategia. Każde przedsiębiorstwo budując system dystrybucji stoi przed koniecznością podjęcia decyzji dotyczącej wyboru odpowiedniej strategii dystrybucji, z uwzględnieniem typu i liczby kanałów dystrybucji, ich długości i szerokości, liczby i rodzaju pośredników i stopnia intensywności dystrybucji, która pozwoli na osiągnięcie powyższych celów.

Podstawami decyzji dotyczących wyboru efektywnego sposobu realizacji działań dystrybucyjnych lub działań doskonalących istniejący system dystrybucji, powinny być: wiedza kadry zarządzającej z zakresu rodzajów strategii, trafna identyfikacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych determinujących wybór lub zmianę strategii i analiza pozycji konkurencyjnej oraz potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo powinno również obserwować trendy w dystrybucji krajowej i międzynarodowej w zakresie: handlu, alternatywnych kanałów dystrybucji, rozwoju sieci franchisingowych czy systemów informatycznych.

Oto niektóre tendencje, które można zaobserwować w handlu detalicznym:

- w handlu żywnością wzrasta znaczenie wielkopowierzchniowych punktów sprzedaży,
- w handlu artykułami nieżywnościowymi wzrasta znaczenie sklepów specjalistycznych (np. oferujących jedną grupę produktów),
- dynamicznie rozwija się handel dyskontowy,
- dynamicznie rozwijają się systemy informatyczne, które wspierają przepływ informacji [20, s. 110].

Dzięki jednoczesnemu wykorzystaniu takich rozwiązań jak: integracja łańcuchów dostaw, wielokanałowe systemy dystrybucji, partnerstwo logistyczne, nowoczesne systemy informatyczne, outsourcing usług logistycznych i efektywna reakcja na potrzeby klienta (ang. Efficient Consumer Response), współpracujące przedsiębiorstwa w kanałach dystrybucji mogą budować swoją przewagę konkurencyjną.

Podsumowując rozważania dotyczące uwarunkowań wyboru strategii dystrybucji, jako jednego z elementów kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, należy stwierdzić, że podstawowymi czynnikami, które wpływają na wybór strategii dystrybucji są: cechy



charakterystyczne produktów, potrzeby i wymagania nabywców co do fizycznej i przestrzennej dostępności produktów, zachowania rynkowe nabywców, pozycja, wymagania i struktura podmiotowa pośredników oraz natężenie walki konkurencyjnej w sektorze.

### **Streszczenie**

Artykuł stanowi studium na temat strategii dystrybucji oraz uwarunkowań wyboru strategii przez przedsiębiorstwo. Celami artykułu są przedstawienie istoty i rodzajów strategii dystrybucji (teoretycznych podstaw strategii dystrybucji), uwarunkowań wyboru strategii dystrybucji niezależnie od specyfiki branżowej przedsiębiorstw oraz praktycznych aspektów związanych z wyborem strategii dystrybucji w wybranym przedsiębiorstwie. Osiągnięcie celów jest odzwierciedlone w strukturze artykułu.

Strategia określa kierunek i zakres działania przedsiębiorstwa w długim okresie, w celu osiągnięcia przewagi w dostosowywaniu się do zmieniającego się otoczenia poprzez konfigurację zasobów i kompetencji dla zaspokojenia oczekiwań interesariuszy. Strategia dystrybucji jest przemyślanym perspektywicznym planem działania dotyczącym dystrybucji produktów, w tym m.in. struktury i liczby kanałów dystrybucji, zapasów dystrybucyjnych, systemów transportowych i komunikacji z klientami, którego celem jest systematyczny postęp aż do uzyskania zakładanego wzorca obsługi klientów, co powinno umożliwić przedsiębiorstwu utrzymanie lub zajęcie określonej pozycji na rynku. Podstawowe czynniki, które mogą wpływać na wybór strategii dystrybucji to: cechy charakterystyczne produktów, potrzeby i wymagania nabywców co do fizycznej i przestrzennej dostępności produktów, zachowania rynkowe nabywców, pozycja, wymagania i struktura podmiotowa pośredników oraz natężenie walki konkurencyjnej w sektorze.

## Determinants of the choice of distribution strategy by the enterprise

### **Abstract**

The article is a study of distribution strategy and determinants of the choice of distribution strategy by the enterprise. The aim of the paper is to present selected issues of the distribution, such as: the nature and types of distribution strategy, the factors that influence distribution strategy design, irrespective of the specifics of the industry and the practical aspects related to the choice of distribution strategy in the selected company. Achievement of the aims is reflected in the structure of the article.

Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations. Distribution strategy is thought out and perspective plan of action concerning the distribution of products, including structure and the number of distribution channels, supplies distribution, transportation systems, and communication with customers. The aim of the plan is a systematic progress until the expected standard of customer service, which will allow the company to maintain or occupy a specific position on the market. The basic factors that influence distribution strategy design, are: characteristics of the products, the needs and requirements of the customers for the physical and spatial availability of the products, market behavior, position, the requirements and structure of intermediaries, the intensity of competition in the sector.

### **BIBLIOGRAFIA**

1. Berliński L., Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*. Difin, Warszawa 2004.
2. Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management. Creating Value-Adding Networks*. FT Prentice Hall, Harlow 2005.
3. *Council of Supply Chain Management Professionals, Supply Chain Management. Terms and Glossary*, <http://cscmp.org> (dostęp: 4.02.2014).
4. Czubała A., *Dystrybucja produktów*. PWE, Warszawa 2001.
5. Gibcus P., Kemp R.G.M., *Strategy and small firm performance. Research Report H200208*. SCALES, Zoetermeer 2003.
6. Harrison A., van Hoek R., *Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain*. FT Prentice Hall, Harlow 2008.
7. <http://forummleczarskie.pl> (dostęp 8.02.2014).
8. <http://przeglad-spozywczy.pl> (dostęp 8.02.2014).

9. Janczewska D., *Tworzenie wartości dystrybucji w procesie zarządzania marketingowo-logistycznego na przykładzie sektora spożywczego*. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2011, nr 9.
10. Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*. FT Prentice Hall, Harlow 2005.
11. Krawczyk S., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, [w:] *Logistyka. Teoria i praktyka*, t. 1, red. S. Krawczyk. Difin, Warszawa 2011.
12. Krawczyk S., *Planowanie procesów logistycznych*, [w:] *Logistyka. Teoria i praktyka*, t. 2, red. S. Krawczyk. Difin, Warszawa 2011.
13. Materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa: *Pierwsze w branży centrum dystrybucyjne Cash&Carry już otwarte*.
14. Materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa: *Polityka zintegrowanego systemu zarządzania jakością, bezpieczeństwem żywności i środowiskiem z dnia 15.02.2013 r.*
15. Rutkowski K., *Wprowadzenie do dystrybucji*, [w:] *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, red. K. Rutkowski. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
16. Spyra Z., *Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji*. CeDeWu, Warszawa 2008.
17. Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T., *Kanały marketingowe*. PWN, Warszawa 2002.
18. Szydełko M., *Logistyczna obsługa klienta jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. *Logistyka* 2012, nr 5.
19. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*. PWE, Warszawa 2003.
20. Zarzycka A.M., *Systemy dystrybucji w eksporcie*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.