

Piotr Zawadzki

DYSTRYBUCJA JAKO INSTRUMENT KONKUROWANIA PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku coraz aktywniej poszukują elementów, które w dłuższym okresie zapewnią im uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Przygotowanie produktu, atrakcyjne dla klienta strategie cenowe czy promocyjne mogą już nie wystarczyć. Działania te muszą być wspierane efektywnymi działaniami z zakresu dystrybucji. Klient, żeby podjąć decyzję o zakupie odpowiedniego produktu, nie tylko potrzebuje odpowiedniej informacji, lecz również musi mieć dostęp do produktu w czasie i miejscu odpowiadającym jego potrzebom i wymaganiom. To właśnie działania z zakresu dystrybucji decydują o dostępności danego produktu i ułatwiają konsumentom jego zakup.

1. Wstęp

W literaturze **dystrybucję** określa się jako zbiór działań i decyzji związanych z udostępnianiem wytworzonego produktu w miejscu i czasie odpowiadającymi potrzebom nabywców. Działania dystrybucyjne (transport, magazynowanie, zawieranie transakcji, organizacja wymiany informacji, finansowanie) są koniecznymi elementami tworzenia ofert rynkowych, ponieważ nabywcy zwykle wymagają, aby produkty były dla nich dostępne w bardzo wielu miejscach, których liczba powinna znacznie przekraczać liczbę miejsc, w których te produkty są wytwarzane [4, s. 188].

Funkcje realizowane przez system dystrybucji mogą być różnorodne. Dzięki dystrybucji przedsiębiorstwo ma możliwość kontaktowania się z rynkiem, stymulowania popytu, a także kształtowania podaży. Dystrybucja

umożliwia również organizowanie procesu informacyjnego, finansowanie transakcji, a przede wszystkim spełnia funkcję fizycznej dystrybucji. Wielość i różnorodność funkcji wskazują, jak istotną rolę w działalności producentów odgrywa dystrybucja.

Podstawowym instrumentem kształtującym dystrybucję na rynku zarówno usług, jak i dóbr materialnych jest **kanał dystrybucji**, określane jako: „zbiór wzajemnie zależnych od siebie organizacji, współuczestniczących w procesie dostarczania produktu lub usługi do użytkownika lub konsumenta” [5, s. 480]. W praktyce kanał marketingowy oznacza liczbę i kolejność występowania pośredników na drodze przesuwania produktu od wytwórcy do ostatecznego konsumenta. Przez kanał przepływają różnorodne strumienie związane z działalnością rynkową, wśród których należy wyodrębnić:

- *informację rynkową*, tj. zbieranie i przekazywanie informacji dotyczących potencjalnych nabywców, odbiorców, konkurentów, elastyczności cenowej popytu,
- *promocję*, tj. przekazywanie sugestywnych, zachęcających do zakupu informacji o oferowanych produktach,
- *negocjacje*, tj. znajdowanie potencjalnych nabywców, ustalanie warunków transakcji kupna/sprzedaży w celu zawierania umów i przekazywania tytułu własności do produktów,
- *zamówienia*, tj. przekazywanie informacji o zamiarze zakupu określonej partii produktów,
- *produkty*, tj. spedycja, transport w sensie fizycznym, magazynowanie, przerób handlowy,
- *płatności*, tj. regulowanie należności przez banki w imieniu kupujących, finansowanie zapasów,
- *prawo własności*, tj. rzeczywisty transfer prawa własności od jednego uczestnika kanału do drugiego,
- *ryzyko*, tj. przejmowanie ryzyka związanego z realizacją sprzedaży produktów przemieszczanych przez kanał, regulacja należności [2, s. 23].

2. Kanały bezpośrednie oraz pośrednie

Wybór kanałów dystrybucji stanowi istotną decyzję przedsiębiorstwa, ponieważ dotyczy ona problematyki, w jaki sposób firma zamierza oferować swoje produkty bądź usługi. Kanał dystrybucji, aby był efektywnie wy-

korzystywany przez producenta i przynosił określone korzyści, powinien spełniać następujące wymagania:

- produkt przedsiębiorstwa powinien być dostępny dla maksymalnej liczby nabywców rynku docelowego,
- uczestnicy kanału dystrybucji (pośrednicy) powinni być zdolni do realizacji pożądaných przez przedsiębiorstwo działań dystrybucyjnych,
- kanał dystrybucji powinien umożliwiać fizyczne przemieszczanie odpowiedniej ilości produktu w przestrzeni zgodnie z wymaganiami rynku docelowego,
- zamierzone przez przedsiębiorstwo cele działań dystrybucyjnych, składające się na poziom obsługi dystrybucyjnej wymagany przez nabywców, powinny być osiągnięte przy możliwie najniższym koszcie [4, s. 191].

Dystrybucja produktów lub usług może się opierać na dwóch podstawowych formach kanałów dystrybucji, tj. kanale bezpośrednim oraz kanale pośrednim.

W **kanale bezpośrednim** producent sam, na własne koszt i ryzyko, zajmuje się rozmieszczeniem i sprzedażą swych produktów ostatecznym nabywcom. Wykorzystanie kanałów bezpośrednich polega na docieraniu przez producenta z własnym towarem do finalnego klienta. Kanały bezpośrednie, stosunkowo krótkie, składają się z dwóch szczebli – producenta oraz finalnych odbiorców produktu. W praktyce strategia ta może przybierać formę stworzenia przez producenta własnych sieci handlowych lub integracji kapitałowej producenta z przedsiębiorstwami działającymi w sferze handlu poprzez ich zakup (np. zakup akcji), fuzję, zawiązanie spółki.

Zaletami kanału bezpośredniego są z punktu widzenia producentów: utrzymywanie pełnej kontroli nad zbytem wytworzonych produktów, cenami, poziomem usług świadczonych nabywcom finalnym, szybki i niezakłócony przepływ informacji rynkowych między producentem a jego klientami, a także szybkie dostosowanie oferty rynkowej do zmian popytu w obsługiwanym segmencie rynku. Pozytywnymi cechami tej formy są: skrócenie czasu przepływu produktów od wytwórców do nabywców finalnych, relatywnie szybszy przepływ płatności za zakupione produkty, nawiązanie trwalszych więzi z klientami i wykształcenie grupy lojalnych klientów.

Kanały bezpośrednie niosą ze sobą także wiele niedogodności. Za główne wady tej formy uważa się ograniczenie zakresu penetracji rynku do przepustowości posiadanej sieci dystrybucji oraz konieczność ponoszenia wszystkich kosztów dystrybucji i pełnego ryzyka sprzedaży. Kanał bezpośredni powoduje rozbudowę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,

efekty zaś budowy niekiedy bardzo kosztownych więzi z nabywcami finalnymi (koszty wizyt sprzedawców producenta u klientów, szkoleń, delegacji, telefonów, prowizji, zaangażowania mediów, gromadzenia i przechowywania zapasów itd.) są odroczone w czasie. Wykorzystanie kanału bezpośredniego powoduje również, że utrudniony jest dostęp do indywidualnych nabywców artykułów konsumpcyjnych [2, s. 34].

Użycie **kanalów pośrednich** polega na docieraniu z produktem przez producenta do ostatecznego nabywcy poprzez pośredników. Wśród pośredników można wyróżnić kupców, przejmujących prawo własności płynących przez kanał produktów (hurtownicy, detaliści), oraz agentów (maklerów), nie kupujących produktów, ale aktywnie uczestniczących w nawiązaniu transakcji kupna/sprzedaży. Pośrednie kanały dystrybucji są wybierane najczęściej przez producentów artykułów konsumpcyjnych, zwłaszcza w odniesieniu do produktów częstego (powszedniego) użytku, gdyż produkty te cechuje relatywnie szybki okres zużywania się. W związku z tym głównym zadaniem pośredników jest przekształcanie asortymentu produkcyjnego w asortyment handlowy, zapewnienie nabywcom stałości i ciągłości dostaw.

Powodem obecności pośredników są określone zadania, jakie muszą być realizowane w kanałach dystrybucji w sytuacji powstawania różnego rodzaju luk między produkcją a konsumpcją:

- luka czasowa – konsumenci dokonują zakupów określonych pozycji w bardziej lub mniej nieciągłych odstępach czasu, podczas gdy większość firm prowadzi produkcję na zasadzie ciągłości, aby osiągnąć oszczędności wytwórcze; szczególnie dotyczy to firm działających na tzw. szybkich rynkach wyrobów konsumpcyjnych,
- luka przestrzenna – konsumenci są zazwyczaj rozproszeni na rynku, producenci zaś są zlokalizowani w kilku miejscach; zazwyczaj dzieli ich od klientów pewna odległość,
- luka ilościowa – w określonym czasie firmy produkują wielkie ilości produktów; konsumenci potrzebują zazwyczaj w tym samym czasie ilości niewielkich,
- luka w asortymencie – asortyment produktów wytwarzanych przez firmę jest ograniczony, konsumenci zaś mają wiele potrzeb, do których zaspokojenia wymagane jest szerokie zróżnicowanie produktów,
- luka informacyjna – konsumenci nie zawsze wiedzą o dostępności bądź o źródle nabycia produktów, jakich potrzebują. Natomiast producenci często mogą nie wiedzieć, gdzie się znajdują i kim są potencjalni nabywcy ich produktów [1, s. 152].

Zalety pośrednich kanałów dystrybucji można zidentyfikować, ustalając korzyści, jakie daje producentowi zaangażowanie pośredników. Obecność pośredników w kanale zwiększa możliwość penetracji rynku i potencjalną sprzedaż produktu, ułatwia ekspansję producenta na nowe, dotychczas nie obsługiwane rynki, a także redukuje ogólną liczbę transakcji producenta z nabywcami finalnymi, co pozwala znacznie obniżyć koszty dystrybucji. Występowanie pośredników w kanałach dystrybucji pozwala odnosić korzyści związane ze specjalizacją i wykonywaniem jednorodnych czynności na dużą skalę, uwalnia producenta od ponoszenia kosztów związanych ze znajdowaniem nabywców, budową własnej sieci sprzedaży, zatrudnianiem personelu sprzedażowego oraz utrzymywaniem zapasów. Dystrybucja pośrednia nie tylko zmniejsza ryzyko producenta o część przeniesioną na pośrednika, ale także zwalnia producenta od wykonywania czynności mających na celu dostosowanie produktów do potrzeb nabywcy finalnego.

Do wad pośrednich kanałów dystrybucji zalicza się częściową lub całkowitą utratę bezpośredniej kontroli nad wyborem nabywców finalnych, cenami, promocją, akceptacją produktu, wydłużony okres płatności za produkty, oznaczający kredytowanie sprzedaży pośrednika, co może powodować powstawanie konfliktów w kanale. Niedogodnością są również ujemne konsekwencje wynikające z niewywiązywania się pośrednika z przyjętych zobowiązań, ignorowania żądań producenta, niskich kwalifikacji pośredników [2, s. 39].

Określenie, który kanał jest bardziej efektywny i zapewnia przewagę konkurencyjną w długim okresie, jest trudne i wymaga wzięcia pod uwagę wielu wpływających na nie elementów. Porównanie cech obu tych form przedstawia tabela 1.

Dystrybucja pośrednia niesie ze sobą ryzyko powstania konfliktów w kanałach dystrybucji. Konflikt oznacza sytuację, w której jeden z uczestników kanału uznaje, że zachowanie drugiego współdziałającego z nim podmiotu przeszkadza mu lub uniemożliwia osiągnięcie zamierzonych celów [2, s. 216]. Głównym źródłem konfliktu jest sprzeczność celów osiąganych przez producenta i pośredników.

Odmienne cele i oczekiwania producentów oraz pośredników nie są jedynym źródłem powstawania konfliktów w kanałach dystrybucji. Do innych źródeł konfliktów zalicza się:

- niejasny (lub niezgodny z wyobrażeniami biorących udział w konflikcie stron) podział ról i czynności, kosztów i korzyści między poszczególnych uczestników,

Tabela 1. Porównanie cech bezpośrednich i pośrednich kanałów dystrybucji

Cecha	Kanał dystrybucji	
	bezpośredni	pośredni
Kontrola nad kanałem	pełna	podzielona między uczestników
Strategia dystrybucji	producenta	pośredników
Koszty producenta	wysokie	niskie
Przepływ płatności	szybki	dłuższy
Szttywność reguł	mała	duża
Produkt	możliwe uwzględnienie specjalnych życzeń klienta	standardowy
Asortyment	wąski, własny	szeroki, złożony z produktów wielu producentów
Cena	negocjowana z klientem	zależna od strategii dystrybutora
Sprężenie zwrotne informacji	duże	małe
Promocja i motywacja	skierowane do nabywców finalnych	skierowane do pośredników
Reklama	„pcha” produkt	„ciągnie” produkt

Źródło: [3, s. 412].

- nadużywanie władzy przez liderów kanału w celu wymuszenia działań, które w innej sytuacji nie zostałyby podjęte,
- zakłócenia w przepływie informacji rynkowych lub świadome ich blokowanie, co jest przyczyną podjęcia konfliktogennych decyzji przez kooperujących ze sobą uczestników kanału,
- zmiany postanowień umownych.

Tabela 2. Cele producentów i pośredników

Cele producentów	Cele pośredników
<ul style="list-style-type: none"> • zysk • dotarcie do określonych (często dużych) grup nabywców • szybki dopływ pieniędzy ze sprzedaży • promocja produktu • produkcja i sprzedaż w dużych ilościach 	<ul style="list-style-type: none"> • marża • wyłączność sprzedaży na danym obszarze • kredyt • promocja własnej marki • zakup wyłącznie produktów dobrze się sprzedających

Źródło: [4, s. 201].

3. Kryteria wyboru kanałów dystrybucji

Decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo przy wyborze kanałów dystrybucji mogą być zestawione w układzie:

- pionowym, odnoszącym się do liczby różnych szczebli na drodze przepływu prawa własności i fizycznego przepływu towarów, lub
- poziomym, odnoszącym się przede wszystkim do liczby i typów pośredników na każdym szczeblu [3, s. 420].

Na wybór kanałów dystrybucji wpływają różnorodne czynniki. Prawidłowe określenie tych czynników pozwala poprawnie wybrać kanały dystrybucji, a poprzez to skuteczniej konkurować na rynku. Jednakże czynniki te przybierają różne znaczenie w zależności od rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, układu stosunków między podmiotami tego rynku itd.

Wśród czynników, które determinują wybór kanału dystrybucji, należy wskazać następujące czynniki [3, s. 422]:

1. **Cechy segmentów rynku** – szczegółowa analiza ilościowych i jakościowych aspektów rynku jest niezbędna do określenia zadań w sferze obsługi rynku, sposobów dotarcia do konsumentów i przewidywanych kosztów działalności dystrybucyjnej. W grupie tej występują następujące czynniki:

- identyfikacja użytkowników,
- charakter konsumentów,
- wielkość rynku,
- przestrzenne rozmieszczenie konsumentów,
- częstotliwość zakupu towarów.

2. **Cechy produktów** – określają potrzeby i wymagania dotyczące środków finansowych, magazynowania, transportu i sprzedaży produktu. W grupie tej występują następujące czynniki:

- cena produktu,
- trwałość produktu,
- złożoność produktu,
- sezonowość produktu,
- towary konkurencyjne i substytuty,
- rodzaj produktu,
- cykl życia produktu.

3. **Cechy przedsiębiorstwa** – przy wyborze kanału dystrybucji bierze się pod uwagę czynniki wewnętrzne, do których można zaliczyć:

- zasoby finansowe,

- reputację przedsiębiorstwa,
- cele organizacyjne,
- kontrolę,
- bazę techniczną oraz lokalizację.

4. **Struktura dystrybucji** – należy do czynników zewnętrznych ograniczających swobodę wyboru kanału dystrybucji. Przed dokonaniem wyboru kanału dystrybucji powinno się zbadać strukturę pośredników i ich pozycję na rynku.

5. **Cechy innych przedsiębiorstw** – projektując dla siebie kanały dystrybucji, przedsiębiorstwo musi liczyć się z występowaniem na rynku innych przedsiębiorstw wytwarzających takie same lub podobne produkty oraz wykorzystujących określone kanały dystrybucji. Istniejące kanały innych producentów bowiem mogą stanowić pewną barierę. W takiej sytuacji należy podjąć decyzję, czy wykorzystywać te same kanały, czy też wprowadzić inne.

4. Intensywność dystrybucji

Istotnym problemem w procesie budowania kanałów dystrybucji jest określenie stopnia jej intensywności. Z punktu widzenia stopnia intensywności dystrybucji produktów można wyróżnić dystrybucję: intensywną, selektywną oraz wyłączną.

Dystrybucja intensywna charakteryzuje się umieszczaniem towarów lub usług we wszystkich możliwych punktach sprzedaży. Kiedy konsument wymaga wysokiej dostępności produktów, ważne jest zaoferowanie mu bardziej intensywniej dystrybucji. Strategia ta jest zasadniczo stosowana do towarów ogólnego i częstego zakupu, takich jak produkty tytoniowe, benzyna, mydło, przekąski i guma do życia [5, s. 488]. Ponieważ strategia ta odnosi się do dystrybucji produktów konsumpcyjnych, przeto wymaga długich i szerokich kanałów.

Dystrybucja selektywna polega na korzystaniu z wielu, ale nie wszystkich pośredników, skłonnych do prowadzenia danego produktu. Stosowana jest zarówno przez przedsiębiorstwa już istniejące, jak i przez nowe firmy, pragnące pozyskać dystrybutorów obietnicą przyznania im dystrybucji selektywnej. Przedsiębiorstwo nie musi rozpraszać swoich wysiłków na współpracę z bardzo dużą liczbą detalistów, w tym z jednostkami o znaczeniu marginalnym. Może rozwinąć dobrą współpracę z wybranymi pośrednikami i oczekiwać sprzedaży na poziomie wyższym niż średni. W porówna-

niu z dystrybucją intensywną, dystrybucja selektywna umożliwia producentowi dotarcie do wystarczającej liczby odbiorców, pełniejszą kontrolę rynku i niższy koszt [5, s. 488]. Strategia ta jest stosowana przy sprzedaży dóbr specjalistycznych lub luksusowych w celu wyróżnienia ich od pozostałych w danej branży (telewizory, meble, sprzęt AGD).

Dystrybucja wyłączna polega na istotnym ograniczeniu liczby pośredników prowadzących towary lub usługi przedsiębiorstwa. Stosowana jest tam, gdzie producent dąży do utrzymania szerokiego zakresu kontroli nad poziomem usługi i usługami oferowanymi przez kolejnych pośredników. Często obejmuje to handel wyłączny, gdzie pośrednikom nie wolno prowadzić marek konkurencyjnych. Wymaga to większego współdziałania między sprzedawcą a pośrednikiem. Producent oczekuje, że przyznanie dystrybucji wyłącznej spowoduje bardziej agresywną i efektywną sprzedaż. W dystrybucji wyłącznej kładzie się nacisk na uwypuklenie image'u produktu i umożliwia narzucanie wyższych marż. Jest ona stosowana w dystrybucji nowych samochodów, niektórych podstawowych artykułów wyposażenia oraz niektórych marek odzieży dla kobiet [5, s. 488]. W świadomości konsumentów produkty te nie mają substytutów, w związku z czym są oni skłonni poświęcić wiele czasu na poszukiwania takiego produktu, a także wydatkować nań znaczną sumę pieniędzy. Korzyścią dla producenta jest uzyskanie quasi-monopolistycznej sytuacji oraz zneutralizowanie konkurencji.

5. Podsumowanie

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez producentów często wymaga przyjęcia odpowiednich rozwiązań w kanałach dystrybucji. Głównymi elementami, które powinny być brane pod uwagę przez przedsiębiorców przy budowaniu kanałów dystrybucji, są obecne i przyszłe potrzeby klientów oraz warunki nabywania towarów lub usług. Działania producenta w zakresie dystrybucji są jednak determinowane przez wiele innych czynników, często niezależnych od samych przedsiębiorstw. Działania konkurencji czy też sytuacja na rynku to tylko niektóre elementy, które wpływają na wybór odpowiedniego rozwiązania. Należy też pamiętać, że najistotniejsza jest skuteczność tych działań, które w długim okresie mogą przynieść przewagę konkurencyjną.

Problemy dotyczące wyboru kanałów dystrybucji należą do bardzo istotnych w marketingu. Kanały nie tylko decydują o stopniu penetracji rynku, osiąganych wynikach ekonomicznych i finansowych, ale i tworzą sto-

sunkowo trwale powiązania przedsiębiorstwa z jego otoczeniem rynkowym. Działania w sferze dystrybucji muszą jednak uwzględniać ich współzależność z innymi elementami marketingu mix. Bez produktu odpowiadającego potrzebom klientów, skutecznej strategii cenowej czy efektywnych działań promocyjnych nawet najlepiej zaprojektowane kanały dystrybucji nie pozwolą na osiągnięcie założonego przez producentów celu.

Literatura

- [1] Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 1996.
- [2] Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001.
- [3] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- [4] Kłeczek R., Kowal W., Waniowski P., Woźniczka J., *Marketing. Jak to się robi?* Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków 1992.
- [5] Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [6] *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 1996.

DISTRIBUTION AS AN INSTRUMENT OF ENTERPRISES' MARKET COMPETITIVENESS

Summary

The article presents distribution as an instrument for enterprise's competitiveness on the market. This instrument is not as effectively used by companies as eg. promotion, however, it can result in certain advantages for manufacturers. The author has presented characteristic features of basic forms of distribution channels giving specific consideration to conflicts within intermediary channels. The article defines determining factors for the choice of proper solution in order to reach the consumer most effectively, as well as illustrates different forms of distribution with regard to the degree of its intensity.