Anna Maryniak

DYSTRYBUCJA A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Powiązania firmy z otoczeniem

W warunkach nasilającej się konkurencji, przedsiębiorstwa coraz częściej szukają możliwości wzrostu przez doskonalenie zarządzania łańcuchem dostaw zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na styku powiązań firmy z otoczeniem. W ostatnich latach szczególną uwagę przywiązuje się do wypracowania efektywnych związków z innymi ogniwami zewnętrznego łańcucha powiązań. Firmy analizują ponoszone koszty i efekty każdego działania tworzącego w łańcuchu wartość dla klienta, a także starają się o dokonywanie możliwych jego ulepszeń w celu wypracowania większych zysków. Rezultatem tego podejścia jest pojawienie się nowych kanałów dystrybucji różnicowania się istniejących oraz przenikania się kanałów w ramach danych systemów dystrybucji, oraz tworzenie różnych form współpracy w płaszczyźnie integracji pionowej. Niewątpliwie zmiany w sposobie przepływu towarów na drodze dostawca – odbiorca implikują zarządzanie łańcuchem dostaw w obszarze samego przedsiębiorstwa.

Niezmiernie interesujące byłoby stworzenie modelu łańcucha powiązań charakteryzującego związki występujące na drodze producent – dostawca – odbiorca w zakresie omawianej tematyki. Symulacja rozkładu nakładów na poszczególne obszary zarządzania dystrybucyjnego umożliwia przewidywanie rozkładu zysków w różnych sferach działalności przedsiębiorstwa. Tak samo w poszczególnych ogniwach i miejscach ich powiązań są różne możliwości wypracowania dodatkowych wartości istotnych z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa, nawet przy założeniu ponoszenia takich samych środków na poszczególne elementy systemu. Rozpoznanie tych zależności umożliwiłoby identyfikację obszarów, w które należy inwestować obecnie oraz w przyszłości.

Innowacyjne rozwiązania w dostawach towarów

Wszystkie obszary związane z fizyczną dystrybucją towarów są równie ważne i omawianie ich zawsze powinno się łączyć z odnoszeniem ich wpływu na pozostałe elementy systemu. Niemniej warto zwrócić uwagę na szczególne znaczenie dystrybucji produktów na wyjściu systemu logistycznego. Jak bowiem wykazuje praktyka, decyzje podejmowane w odniesieniu do sieci kanałów dystrybucyjnych mają duży wpływ na działania rynkowe przedsiębiorstw. Rozróżnienie, zbadanie i hierarchizacja ważności czynników wpływających na ostateczny kształt i koszty systemów dystrybucji może okazać się istotnym elementem w kształtowaniu systemu logistycznego przedsiębiorstwa. Łączne oddziaływanie tych czynników, skierowane na wzrost przychodów i obniżkę kosztów może być określone jako wkład w zysk przedsiębiorstwa ze strony logistyki. Z jednej strony otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa zmusza producentów i dystrybutorów do nowego spojrzenia na własne systemy dystrybucyjne. (Przykładowo w ostatnich latach w Wielkiej Brytanii w sposób znaczący wzrosła liczba dużych punktów sprzedażnych, jak również wzrosła wielkość obrotów. Wywarło to wielki wpływ na producentów, a w szczególności na ich systemy dystrybucyjne). Z drugiej strony stosowanie tradycyjnych rozwiązań dystrybucyjnych może okazać się niewystarczające dla uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dlatego też jednym ze sposobów podniesienia efektywności działań logistycznych może być wypracowanie sieci dystrybucji efektywnej nie tylko ze względu na koszty jej użytkowania i wymogi rynkowe, lecz również, a może przede wszystkim, ze względu na koszty utraconych szans. Koszty te mogą na przykład wynikać z braku dostatecznej dostępności towarów na rynku. Problem ten dostrzegła firma IBM, która zastosowała detaliczne kanały dystrybucji. Błyskawiczny wzrost produkcji i sprzedaż firmy Sinclair Computers w Wielkiej Brytanii był również w pewnym stopniu rezultatem innowacji dystrybucji (w zakresie dostępności towarów) przede wszystkim przez zastosowanie sprzedaży wysyłkowej oraz dostawy do dużych wielobranżowych supermarketów. Innym przykładem może być prosperowanie firmy McDonald's. Amerykańskie przedsiębiorstwo McDonald's robi i sprzedaje hamburgery. Nie są one, być może najlepsze, ale na pewno najłatwiej dostępne na świecie i dlatego są one tymi, które najlepiej się sprzedają. Kiedy McDonald's wprowadził do swego jadłospisu panierowanego kurczaka „Chicken Nugget's", w ciągu jednej nocy stał się on najlepszym sprzedawcą kurczaków na świecie.

Na ogólnie pojętą dostępność towarów wpływa zarówno struktura kanałów dystrybucji, jak i tempo fizycznego przepływu towarów. Wybór właściwych kanałów dystrybucji jest niezmiernie trudny. Błędny jest sąd, że im większa liczba pośredniczących kanałów dystrybucji, tym niższa efektywność i wyższe koszty spadające na ostatecznego nabywcę. Z niską

efektywnością mamy do czynienia tylko wtedy, gdy pośrednicy nie wykonują żadnych wysiłków i czynności przetwarzania asortymentu produkcyjnego w hurtowy, a hurtowego w detaliczny, umożliwiających finalnym nabywcom dokonanie korzystnego wyboru.[1] Każdy pośrednik powinien zagwarantować swoim dostawcom i nabywcom nowe korzyści marketingowe. Uzasadnieniem funkcjonowania pośrednika w danym kanale dystrybucji winna być jego zdolność, umiejętność, a także fachowość docierania do właściwych segmentów rynku, rozbudzania popytu oraz tworzenia sprzyjających i dogodnych warunków dokonywania zakupów (takich, które gwarantują nabywcom możliwie największą satysfakcję i przekształcają okazjonalnych nabywców w stałych klientów lojalnych wobec firmy). Kanały dystrybucji determinują więc korzyści zarówno nabywców, jak i producentów oraz pośredników rynkowych. Poprawna selekcja kanałów dystrybucji zależy także od natury samego rynku, produktu czy usługi, zwyczajów handlowych, nawyków użytkowników i ich preferencji, jak również struktury samego przedsiębiorstwa. Decyzja dotycząca długości kanałów nie ogranicza się więc wyłącznie do kalkulacji kosztów. Korzyści z posługiwania się pośrednikami muszą być starannie zbilansowane z kosztami. Dla przykładu Pepsi-Cola, która swoją obecność na polskim rynku zawdzięcza przede wszystkim dobrze rozwiniętej sieci dystrybucji zatrudnia zarówno merchandiserów, przedsprzedawców, jak i kierowców pełniących rolę sprzedawców. Niemniej zarządcy firmy uważają, że przy tak dużej liczbie punktów sprzedaży detalicznej, jaka jest w Polsce zakłady produkcyjne muszą mieć oparcie w hurtowniach, które docierają do setek małych sklepów. Inaczej sytuacja wygląda z punktu widzenia firmy, której produkty ze względu na ich cechy można, a niekiedy trzeba, rozprowadzać w zdecydowanie mniejszej liczbie punktów sprzedażnych. Na przykład firma Rossman rozwijająca obecnie w Polsce sieć sklepów drogeryjnych opiera swoją dystrybucję na centralnym magazynie, który pokrywa zapotrzebowanie asortymentowe firmowych placówek handlowych w 90 procentach. Grupa Rossman zrezygnowała z kooperacji w zakresie zakupów w innymi firmami drogeryjnymi, ponieważ doświadczenie nauczyło ją, że różnice między przedsiębiorstwami w pojmowaniu marketingu rozwiązań dystrybucyjnych są zbyt duże, aby współpraca na tej płaszczyźnie była owocna.

Istnieją różne rozwiązania budowy sieci dystrybucyjnej różniące się stopniem kontrolowania kosztów przez firmę. Jedną z nich jest zbudowanie sytemu korporacyjnego, w którym wytwórca jest właścicielem i działa w pionowo zintegrowanym, tylko od siebie uzależnionym systemie kanałów, np. duże browary mają własne bary na warunkach wyłącznej umowy. Innym rozwiązaniem jest tzw. system kontraktowy. Przykładem

[1] J. Otto, *Marketing bezpośredni*, Wydawnictwo Business Press Sp.z.o.o, Warszawa 1994.

mogą tu być główni dealerzy samochodowi, duże sieci „fast food". Innym rozwiązaniem jest konwencjonalny system kanałów, zatrudniający niezależnych pośredników w rodzaju agentów, hurtowników i detalistów. Forma ta ciągle jest najbardziej rozpowszechniona i mimo że jest najłatwiej osiągalna z punktu widzenia dostawcy, stwarza trudności w sterowaniu nią. W niektórych dziedzinach przemysłu zaczynają pojawiać się oznaki tego, że wytwórcy i pośrednicy ściślej współpracują nad rozwinięciem różnorodnych form „symbiozy" marketingowej, w której kompleksowe funkcjonowanie całego kanału jest ulepszane poprzez skoordynowany marketing i doskonalone programy dystrybucji. Niektóre firmy wyzbywają się całej swej działalności dystrybucyjnej i koncentrują się na wytwarzaniu i marketingu. Ilustracją tego typu działań jest decyzja Whitbreadsa jednego z najpotężniejszych browarów w Wielkiej Brytanii o utworzeniu z National Freight Corporation wspólnej kampanii mającej na celu poprawę całej dystrybucji detalicznej.

Równie istotna jest decyzja dotycząca szerokości kanału. To czy zostanie zastosowana dystrybucja intensywna (np. baton mars) czy selektywna (np. wysokiej klasy sprzęt hi-fi) zależy od wielu czynników takich jak cechy produktów, zachowania nabywców, pożądanego stopnia sterowaniem kanałem oraz nadrzędnej strategii marketingowej.

Złożoność czynników determinujących proces kształtowania dystrybucji skłania do modyfikacji istniejących systemów i wprowadzania nowych rozwiązań. Na przykład firma Kodak wprowadziła dla konsumentów w wielu miejscowościach w Polsce możliwość zostawienia na poczcie filmów ze zdjęciami do wywołania przez zakłady fotograficzne Kodaka.[2] W ten sposób przybyły firmie nowe ośrodki dystrybucji (urzędy pocztowe), ale zmienił się także sposób świadczenia usług: klient ma teraz większą wygodę, gdyż może wysłać pocztą film do wywołania, zamiast szukać autoryzowanego zakładu Kodaka.

Niezmiernie istotnym składnikiem dystrybucji towarów jest zespół instrumentów i działań związanych z fizycznym przepływem towarów Decyzje o wyborze określonych kanałów dystrybucji nie oznaczają automatycznego przepływu towarów z przedsiębiorstwa do sklepów, czy też innych miejsc odbioru przez nabywców. Niezbędne jest opracowanie systemu fizycznego przepływu towarów. Podstawowym problemem przy planowaniu i organizowaniu fizycznego przepływu jest zagadnienie jak najefektywniejszego sposobu ich doprowadzenia do konsumenta. Istotne jest, aby w ruchu towarów nie następowały przerwy lub niespodziewane spiętrzenia, aby nie tworzyły się zbędne zapasy lub braki towarowe. Sprawność i terminowość dostaw leży w interesie firmy, której istnienie gwarantuje usatysfakcjonowany nabywca.

---

[2] J. Withers C. Vipperman, *Marketing usług*, Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o., Kraków 1994.

W zależności od specyficznych zmiennych kształtujących system dystrybucyjny przedsiębiorstwa, polityka przemieszczania zapasów determinowana jest przez wypadkową dwóch skrajnych metod zarządzania fizycznym przepływem towarów. Pierwsza z metod polega na dostarczaniu towarów zgodnie ze zgłoszonymi wcześniej przez odbiorców zamówieniami. Drugie podejście polega na „tłoczeniu" zapasów przez system produkcyjny i kanały dystrybucyjne w odstępach czasowych wynikających ze starannie opracowanych planów sprzedaży. W sytuacji znacznej niepewności popytu na wyroby i związanej z tym trudności w ustalaniu rytmu składania zamówień, tendencji do ograniczania kosztów magazynowania i coraz większej różnorodności asortymentu, przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują rozwiązań dystrybucyjnych gwarantujących elastyczne podejście uwzględniające zmienne wymagania klienta. Przykładem sytemu dostarczania wartości za pomocą jednej z przytoczonych metod jest współpraca łącząca znanego producenta dżinsów Levi Straussa z jego dostawcami i dystrybutorami[3]. Jednym z głównych detalistów Levi Straussa jest firma Sears. Każdej nocy, dzięki EDI (elektronicznej wymianie danych) Levi Strauss dowiaduje się o rozmiarach i fasonach swoich dżinsów, które zostały sprzedane przez Searsa i innych głównych dystrybutorów. W odpowiedzi na napływające zamówienia Levi Strauss ustawia produkcję, odnawia zapasy, identyfikuje optymalne kanały przepływu towarów. Rozbudowa odpowiedniej struktury kanałów i programowanie fizycznej dystrybucji są nieodłącznym działaniem firmy Hewlett-Packard. Powodzenie rynkowe Hewlett-Packarda na rynku w wysoko rentownych drukarek laserowych przypisuje się również między innymi mądrej dystrybucji, która umocowała firmy w komputerowych supermarketach, punktach sprzedaży sprzętu komputerowego i u dostawców sprzętu biurowego[4]. Tempo jest ważną częścią sukcesu Hewlett-Packarda w dystrybucji. Wielcy detaliści tacy jak CompUSA i Prince Club nie chcą utrzymywać dużych zapasów i żądają natychmiastowej realizacji zamówień przez sprzedawców. Ze względu na to, że HP jest w stanie spełnić te wymagania, umocnił się na czołowej pozycji u swoich kluczowych klientów.

Współczesny rynek wymaga nowego podejścia do dystrybucji. Rozwiązanie jej problemów winno się koncentrować nie tyle na samej fizycznej dostawie towaru (choć jest to również bardzo ważne),co na wygodzie jego nabycia. Sprzedawca, nie tylko powinien koncentrować się na oferowaniu towaru w odpowiednim miejscu i czasie, powinien zaproponować również komfort dokonywania zakupu. Home shopping stanowią jedną z możliwych form realizacji tej idei. Na zatłoczonym produktami rynku, wspo-

[3] M. Dolińska, *Rozwój systemów i technologii informacyjnych w marketingu*, „Marketing i Rynek" 1997 nr 6.

[4] M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 1997.

mniany komfort, czy wręcz przyjemność nabycia towaru wynikająca z przytulności zacisza domowego, stanowić może istotny instrument walki konkurencyjnej. Wzrastająca popularność tej formy robienia zakupów świadczy o tym, że nie jest to epizodyczne zjawisko, ale nowa tendencja rynkowa o trwałym charakterze. Zaoferowanie klientowi takich możliwości i form robienia zakupów, które by jakość życia współtworzyły i wzbogacały, stanowią dla konsumenta istotną wartość. Firmy, które potrafią wkomponować tak rozumianą wartość w swoją ofertę handlową, mają większe szanse na zwycięstwo w batalii o coraz bardziej wymagającego, nierzadko wyrafinowanego konsumenta końca XX wieku.

Przykładem sprzedaży w systemie home shopping jest firma gastronomiczna „Doors'tep Diets" w San Diego, która oferuje klientom dostarczanie do ich domów lub biur świeżych, niskokalorycznych dań przez pięć dni w tygodniu. Swoją ofertę przedsiębiorstwo propaguje przez intensywną reklamę prasową i telewizyjną. Dla osób zapracowanych, ale dbających o linię, jest to świetna oferta, często traktowana wręcz jak wybawienie. Sprzedaż w systemie home shopping obejmuje coraz to nowe grupy towarowe, które (np. komputery) pozornie nie nadają się do tego typu sprzedaży. Jest to dowód na to, jak wiele zależy od odwagi, inicjatywy, oryginalnych pomysłów menedżerów, którzy potrafią przekroczyć granice tradycyjnych metod, odkrywając nowe obszary niekonwencjonalnych działań. Skala oryginalności i śmiałości wdrażania pomysłów jest miarą sukcesów ich firm.

Integracja w ramach kształtowania kanałów dystrybucyjnych

Poszukiwanie rozwiązań proefektywnościowych w ramach zarządzania fizyczną dystrybucją towarów skłania do szerszego spojrzenia na omawiane kwestie. Analizy porównawcze systemów logistycznych w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych, gdzie optymalizacja logistyki jest znacznie bardziej zaawansowana niż na naszym kontynencie wykazały, że przeciętny czas magazynowania produktów wynosi w Europie ok. 60 dni podczas gdy w USA – zaledwie 28 dni. Przyczyną tak dużej różnicy jest ograniczenie optymalizacji logistyki wyłącznie do obszaru produkcji lub tylko do obszaru wytwarzania. W ten sposób rezygnuje się jak gdyby z najlepszego rozwiązania, poszukując optimum wyłącznie wśród rozwiązań drugorzędnych.

Istniejący potencjał można wykorzystać tylko przez współdziałanie przemysłu i handlu, czyli optymalizację wykraczającą poza granice poszczególnych obszarów. W przypadkach szczególnych taka optymalizacja może prowadzić do rozwiązań całkowicie nowych, zupełnie odmiennych

od praktykowanych dotychczas. Taka gruntowna modernizacja procesów logistycznych jest niezbędna zwłaszcza wtedy, kiedy produkt przechodzi przez wiele stopni i etapów dystrybucji, a na każdej z nich wymaga przeładunku lub przepakowania. To wielokrotne przeładowywanie kosztuje i wymaga czasu, w wyniku czego droga od producenta do klienta wydłuża się, a towar docierający do konsumenta musi być droższy. Każdy optymalizuje swoje koszty – często kosztem kogoś innego . Nie dostrzega się przy tym, że optymalizacji wymaga cała sieć zaopatrzenia. Aby wyjść naprzeciw tym problemom firmy coraz częściej stosują koncepcję ECR, której stosowanie wymaga zastąpienie konkurencji pomiędzy partnerami handlowymi wzajemną współpracą i pełnym dostępem do wszystkich informacji handlowych, istotnych z punkty widzenia danej grupy produktów[5]. Koncepcja ta opiera się więc na radykalnej zmianie form współpracy handlu z przemysłem. Przyjęto kierunek wspólnej optymalizacji całej sieci zaopatrzenia – od fabryki aż do kasy w supermarkecie, od producenta poprzez sklep aż do konsumenta. Założono, że lepsza organizacja doprowadzi do zmniejszenia kosztów całej sieci logistycznej i równocześnie do niższych cen, płaconych przez konsumenta. Uproszczenie i optymalizacja tego procesu może prowadzić do większej efektywności w wielu obszarach.

Jedną z najważniejszych technik wykorzystujących powyższego rozwiązania są programy Continous Replenishment (CRO). Wymagają one przestawienia się na zamawianie i dostarczanie towarów w sposób możliwie jak najbardziej ciągły. Elementem kluczowym efektywnego stosowania tego pomysłu jest skoncentrowanie funkcji magazynowych w centrach dystrybucyjnych handlu przy równoczesnym przełożeniu na producenta odpowiedzialności za całą logistykę. Taki sposób uzupełniania produktów wprowadziły między innymi francuskie firmy Unisabi – producent pożywienia dla zwierząt domowych i Promodès – sieć sklepów detalicznych. Dzięki tej współpracy produkty leżą znacznie krócej w magazynach pośrednich, a zamiast tego wcześniej trafiają na półki sklepowe. Zwiększa się zatem prawdopodobieństwo ich sprzedania przed upływem terminu ważności. Dalszym przykładem efektywnych technik wartych naśladowania jest tzw. Cross Docking. Polega on na zmianie funkcji magazynu ze składu na efektywnie funkcjonujące miejsce przeładunku, co nie tylko skraca czas przepływu towarów, ale znacząco zmniejsza zapotrzebowanie na powierzchnię magazynową w centrum dystrybucji.

Doskonałej współpracy handlu z przemysłem wymagają systemy Logistic Pooling. Zakładają one wspólne planowanie i optymalizowanie zarówno transportu towarów, jak i wykorzystania powierzchni magazynowych po obydwu stronach. Prawdziwy skok jakościowy w zastosowaniu technik ECR, z punktu widzenia kosztów, daje jednak dopiero pełna au-

[5] E. Iwicka, *ECR – efektywna strategia obsługi klienta*, „Marketing Serwis" 1997 nr 1.

tomatyzacja oraz elektroniczna wymiana danych. Stałe monitorowanie popytu umożliwia jego prognozowanie i przygotowanie długoterminowych planów produkcyjnych i przewidywanego zapotrzebowania na usługi logistyczne.

Ocenia się, że wdrożenie koncepcji ECR może przynieść znaczące korzyści. Różnice na poszczególnych kontynentach wynikają z różnorodnych uwarunkowań i organizacji dystrybucji, lecz i tak są to korzyści ogromne (m.in. obniżenie kosztów dystrybucji i poziomu zapasów oraz wzrost obrotów). Wiele przemawia za tym, żeby coraz bardziej interesować się współpracą według koncepcji ECR, zaczynać wspólnie planować i powoli przygotować w ten sposób bazę zaufania niezbędną do rozpoczęcia przez przemysł i handel współdziałania w zakresie stosowania bardziej kompleksowych i wyrafinowanych systemów logistycznych. Mieć właściwy produkt we właściwym czasie i właściwym miejscu z możliwie największą gwarancją pewności i niezawodności. Ten cel będzie zyskiwał w najbliższej przyszłości na znaczeniu. Łatwo to sobie uświadomić, kiedy się pomyśli, że od ECR już tylko krok do EHR (Efficient Home Replenishment) i nie ma powodów, dla których w obszar kompleksowej optymalizacji logistycznej nie można byłoby włączyć również drogi towaru ze sklepu do domu klienta.

Wyrazem stosowania koncepcji ECR jest przykład dystrybucji wyrobów elektronicznych w Japonii. Na szczycie struktur dystrybucyjnych usytuowana jest firma dominująca, która pełni rolę nadrzędnego organizatora i formułuje strategię logistyczną obowiązującą w całej sieci (tzw. struktury Keiretsu)[6]. Integracja systemów logistycznych, uczestników kanałów dystrybucji oraz bieżąca koordynacja przepływu towarów i informacji sprzyja minimalizowaniu dublujących się działań logistycznych. Techniczno-organizacyjne dostosowanie poszczególnych subsystemów systemu metalogistycznego następuje, na przykład poprzez korzystanie z centrów dystrybucji czy organizowanie przewozów zbiorczych. Z różnych względów, na przykład potrzeby realizacji strategii zróżnicowania współpraca zawiązuje się nie tylko w obrębie poszczególnych struktur Keiretsu. W obliczu rosnącej liczby niezależnych dystrybutorów, oferujących konkurencyjne ceny sprzedaży, uproszczenie związków w ramach dystrybucyjnych grup Keiretsu poprzez restrukturyzację japońskiego systemu dystrybucji oraz doskonalenie powiązań natury logistycznej pozwoliło na niespotykane gdzie indziej zintegrowanie systemu logistycznego. Z pewnością osiągnięcia te nie byłyby możliwe bez zrozumienia wspólnoty interesów oraz charakterystycznej dla przemysłu japońskiego długotrwałości związków pomiędzy dostawami i odbiorcami. Niemniej przytoczone przykłady rozwiązań problemów dystrybucyjnych mogą stać się inspiracją do usprawnień działań zmierzających do realizacji oczekiwanego poziomu obsługi przy jak najniższych kosztach.

[6] J. Witkowski, *Systemy metalogistyczne w Japonii*, „Logistyka" 1997 nr 1.

Wydaje się, że pełna współpraca na gruncie integracji łańcuchów dostaw będzie możliwa dopiero po przełamaniu barier mentalnościowych, zastąpieniu konkurencji partnerstwem i, co najważniejsze, zmianie sposobu działania współpracujących firm. Innej drogi nie ma. Na obecnym etapie nie da się już obniżyć kosztów, przerzucając je na swoich partnerów handlowych. Usunięcie z łańcucha dostaw wszelkich działań nie dodających wartości, dzięki zastosowaniu wspólnych standardów, osiągnięciu masy krytycznej, przy której opłacalne staje się wdrażanie nowych technik zarządzania staje się wymogiem dla firm chcących sprostać wzrastającej konkurencji na rynku. Ocenia się, że koszty działań na styku handlu i producenta wynoszą 30 % ostatecznej ceny produktu. Po zastąpieniu tych często sprzecznych działań współpracą, jaką proponuje ECR, można podwyższyć marże i obniżyć cenę produktu.

Przytoczone przykłady współdziałania w łańcuchu dostaw nie są idealnym odzwierciedleniem procesów zachodzących na polskim rynku. Obecnie ciągle jeszcze w niedostatecznym stopniu wykorzystuje się różne formy integracji z sąsiednimi ogniwami łańcucha, nie mówiąc już o współpracy poszczególnych partnerów czy wspólnego tworzenia zintegrowanych planów. Wydaje się, że polskie przedsiębiorstwa wchodzące w fazę integracji działań w ramach całego łańcucha dostaw nie mają dostatecznie sprawnie zorganizowanej pracy w poszczególnych ogniwach logistycznych. Wprowadzenie zarządzania dystrybucyjnego w każdej sferze obrotu towarowego powinno być poprzedzone gruntownymi zmianami w samych ogniwach logistycznych, które należy przygotować do postrzegania efektywności prowadzonych w nich działań z punktu widzenia całego systemu. Dopiero w tak przygotowanym systemie można myśleć o uprawianiu logistyki, wchodząc na coraz to nowe obszary, zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, branż, jak i całego systemu rynkowego.

Tendencje rozwojowe systemów dystrybucyjnych

Można zaobserwować, iż w polskich przedsiębiorstwach doszło do ukształtowania przekonania menedżerskiego o niezbędności procesu przeobrażeń prowadzących do pozytywnych zmian w dystrybucji[7]. Dystrybucja jest procesem niezwykle dynamicznym, skategoryzowanym hierarchicznie i wyjątkowo podatnym na organizację logistyczną, która dostarcza nie tylko proste efekty ekonomiczne, ale stwarza dobre podstawy do uzyskania efektów synergicznych, a więc swoistej „nadwartości". Dą-

[7] M. Stróżycki, *Tendencje rozwoju systemów dystrybucyjnych w Polsce*. Konferencja naukowa w Spale nt. rozwoju systemów dystrybucyjnych w Polsce, SGH Warszawa 1997.

żenia te powodują, że w „żywych" procesach dystrybucji ma miejsce ciągle nowy podział ról i poszukiwanie nowych podmiotów, analiza liczby szczebli pośrednictwa, zakresów asortymentowych, udziałów podstawowych i pomocniczych, jednorodnych i zróżnicowanych, w których wyniku powstają nowe konstelacje zorganizowanego ruchu towarów, tytułów własności i towarzyszących im procesów prawnych i finansowych itp.

Syntezą tych procesów jest dążenie do konsolidacji kanałów konwencjonalnych i zintegrowanych pionowo, pozwalających ogarniać wykalkulowane więzi między wytwórcami a finalnymi nabywcami konkretnych towarów. Na konkurencyjnym rynku żaden układ nie jest niczym zagwarantowany, poszukuje się więc różnych form powiązań kapitałowych i ukształtowania na ich podstawie kanałów administracyjnych, kontrolnych, kontraktowych itp.

Zmiany systemów dystrybucyjnych wymagają czasu i zorganizowanego podejścia do różnych form konsolidacji uczestników rynku. Przykładem tych zmian są wielkie sieci reprezentujące kapitał zagraniczny, które wniosły do organizacji dystrybucji nową jakość. Zawierane przez nie wieloletnie kontrakty i stosowane przez nie formy współpracy, przybliżają polski rynek do powszechnych reguł „eurodystrybucji". Ilustracją tego procesu może być wejście na polski rynek sieci Internationale Spar, która w wydzielonych regionach zakłada centra logistyczne zapewniające dostawy w obrębie 100-120 km od centrów.

Dla pełności obrazu zmian w procesach dystrybucji dokonujących się na polskim rynku trzeba zauważyć pojawienie się nowych sposobów oferowanie towarów jako wyróżnika zmian w doskonaleniu sposobów dystrybucji. Chodzi o różne formy sprzedaży pozasklepowej, pojawiającą się specjalizację towarową i usługową, a także dążenia do wykształcenia się systemów logistycznych dystrybucji zarówno na poziomie produkcji, hurtu i detalu. Przykładowo, prezentowany przez hurtownie poziom obsługi wpływa na kształt dystrybucji zarówno producentów, innych hurtowników, jak i detalistów[8]. Obecnie regionalne sieci hurtowe stosują coraz nowocześniejsze techniki logistyczne. Jednakże te sieci, jak i ogólnopolskie hurtowe grupy zakupowe nie posiadają zwykle własnego, jednolitego systemu logistycznego. Jedynie ogólnopolskie sieci hurtowe, których w Polsce jest obecnie osiem, charakteryzują się wysokim stopniem rozwoju logistyki.

Wzrost efektów dystrybucyjnych upatruje się w podnoszeniu integracji poziomej na różnych szczeblach przepływu towarów.[9] Formy takiej współpracy dostrzega się m.in. w hurtowniach farmaceutycznych. Powiązania poziome między hurtownikami umożliwiają oferowanie szerokiego

[8] K. Osiecka, *Hurtownie-możliwe współistnienie*, „Handel" 1997 nr 5.

[9] J. Synowiec, *Marketing-mix w hurtowniach farmaceutycznych w Polsce*, „Marketing i Rynek" 1997 nr 12.

asortymentu przy stosunkowo niewielkiej liczbie dostawców, wpływają na wyższy poziom obsługi oferowanej dostawcom i odbiorcom, co w ostateczności zwiększa koordynację przepływu towarów od producenta do ostatecznego nabywcy.

Systemy korporacyjne zapewniają kompleksową obsługę w zakresie sieci magazynowej transportu, usług towarzyszących itp. Centra dystrybucji lub centra zakupów, ze swym kompleksowym programem usług, zmieniają zasadniczo rolę handlu hurtowego. Zwłaszcza pojawienie się centrów obsługi logistycznej stanowi istotny element konkurencji, element wymuszania zmian w hurcie, eliminacji zbędnego pośrednictwa. Wskutek tych procesów tradycyjni hurtownicy i detaliści dążą do rozwoju bezpośredniej współpracy z wytwórcami, organizują dostawy oparte na aliansach logistycznych, wpływające istotnie na koszty, zdolność podmiotów do konkurencji, wzmocnienie efektywności i zdolności rozwoju przedsiębiorstw. Znamienny jest fakt, iż w krajach Unii Europejskiej w przypadku towarów spożywczych dwie trzecie towarów kieruje się do firm dokonujących dalszej odsprzedaży, a jedną trzecią do końcowych nabywców instytucjonalnych[10].

W odniesieniu do dóbr przemysłowych sytuacja jest przeciwna. W Polsce zdecydowanie mniejsze znaczenie ma sprzedaż bezpośrednia, jednakże znaczenie jej powoli, lecz systematycznie rośnie.

Inną grupą przyczyn, powodującą istotne zmiany w dystrybucji, są procesy dokonywania się koncentracji w polskiej gospodarce i na polskim rynku. Zmienia się styl zakupów, ich częstotliwość, tempo pojawiania się innowacji rynkowych, akceptacja europejskich wzorców organizacji podaży, sprzedaży finalnej. W tej sytuacji akceptowane są wzorce dystrybucji, które pozwalają rozszerzyć ofertę towarową i usługową dla finalnych nabywców, uczynić ją technologicznie i informacyjnie sprawną, efektywną.

Trzeba się zgodzić z poglądem, że w każdej branży sytuacja wygląda inaczej, na co wskazują przytoczone powyżej przykłady. Niemniej pojawienie się nowych form dystrybucji skłania do refleksji, iż jest to sfera ciągle jeszcze za mało rozpoznana i kryje się w niej ogromny potencjał, który zasadniczo wpływa na procesy logistyczne w firmach. Wydaje się, że dziedzina dystrybucji jest w tej chwili tą, która daje najlepsze perspektywy rozwoju.

[10] A. Sznajder, *Tendencje w rozwoju dystrybucji na rynku Unii Europejskiej*, „Marketing i Rynek" 1997 nr 7.

Anna Maryniak

Distribution versus competitiveness of enterprises

Summary

Due to the fact that distribution is one of decisive factor s for reliability and promptness of deliveries, the article presents the significance of adequate availability of goods, length and width of distribution channels as well as the number and location of the points of sale. The considerations supported by numerous examples not only indicate the general tendencies of growth within the discussed subject but also present the opportunity of enterprise growth in a still much underestimated sphere i.e. distribution. The article emphasises how important is integration of activities in planning delivery chains. The examples of Cupertino in other countries quoted in the paper inspire the creation of new solutions adequate to the Polish conditions and requirements.

The presented problems of the development of distribution systems are of initial, signalling character. They can be treated as a starting point for a further analysis and evaluation of the impact of changes in distribution forms upon the logistic system of an enterprise.