Karolina Tyc

Przesłanki tworzenia eurokanałów logistycznych na przykładzie artykułów częstego zakupu

Warunkiem koniecznym wykształcenia się eurosystemów logistycznych jest zapewnienie przestrzennej zgodności pomiędzy kanałami dystrybucji a dostępnością do infrastruktury transportu, przy założeniu jak najniższych kosztów obsługi produktu logistycznego. Podstawę zaś funkcjonowania takiego eurosystemu stanowią eurokanały logistyczne umożliwiające przemieszczanie produktów lub usług w całym łańcuchu dostaw od miejsc wydobycia surowców do ostatecznego odbiorcy.

Celem niniejszych rozważań jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ na dystrybucję produktów, zwłaszcza częstego zakupu, może mieć tworzenie eurokanałów logistycznych.

1. Istota kanałów i eurokanałów logistycznych

Różnorodność produkcji oraz wymogi dostaw pożądanej ilości dóbr w określonym czasie to tylko niektóre czynniki wymuszające istnienie sprawnego i efektywnego kanału logistycznego. Kanał definiuje się jako łańcuch kolejnych ogniw, za których pośrednictwem następuje przepływ jednego lub większej liczby strumieni produktów[1]. Uczestnicy kanału współdziałają w tworzeniu organizacyjnych i technicznych warunków przepływu przez kanał strumieni towarów, informacji decydujących o poziomie obsługi finalnych nabywców. Kanały mogą różnić się między sobą rodzajem uczestników, liczbą szczebli pośrednich lub rodzajem przepływających strumieni. Poniższa tabela prezentuje kryteria klasyfikacji i typy kanałów.

[1] A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1996, s. 19.

Tabela 1. Kryteria klasyfikacji i typy kanałów dystrybucji

Kryteria klasyfikacji	Typy kanałów
Rodzaj uczestników	bezpośrednie pośrednie
Liczba szczebli pośrednich	krótkie długie
Liczba pośredników na tym samym szczeblu	wąskie szerokie
Rodzaj przepływających strumieni	transakcyjne rzeczowe
Stopień integracji uczestników kanału	konwencjonalne zintegrowane pionowo (administrowane, kontraktowe, korporacyjne)
Znaczenie dla producenta	podstawowe pomocnicze

Źródło: A. Czubała, op. cit., s. 21.

Z samej natury kanał logistyczny jest strukturą, która stwarza jak najlepsze warunki do sterowania ruchem dóbr fizycznych od miejsc pozyskiwania surowców do ostatecznych nabywców[2]. Sprawność funkcjonowania kanału logistycznego określona jest przez sprawność procesów logistycznych zachodzących w poszczególnych jego subsystemach.

Cechą każdego kanału logistycznego jest przestrzenne rozproszenie jego poszczególnych ogniw. Funkcjonowanie kanału logistycznego uwzględnia występowanie luk przestrzennych, a tym samym luk czasowych oraz sprzeczności pomiędzy produkcją a konsumpcją. Występowanie luk czasowych i przestrzennych wywołane jest przez następujące czynniki[3]:

- rozdzielność miejsca wytwarzania i konsumpcji oraz stopień ich koncentracji lub rozproszenia na danym terenie,
- niejednoczesność produkcji i konsumpcji w czasie,
- skala popytu i możliwości produkcyjne,
- specjalizacja produkcji,
- poziom komplementarności zaspokajania potrzeb,
- niedrożność kanałów informacyjnych.

Nie tylko samo zrealizowanie przepływu strumienia dóbr należy do zadań kanału. Ważne jest, aby kanał logistyczny tworzył takie warunki, które zagwarantują sprawny przepływ dóbr przy ponoszeniu możliwie najniższych nakładów finansowych.

[2] I. Dembińska-Cyran, *Strategie przedsiębiorstw spedycyjnych w rozwoju usług logistycznych w Polsce*, praca doktorska niepublikowana, 1998.

[3] H. Woźniak, *Logistyka a transport*, „*Problemy Ekonomiki Transportu*" 1997, nr 2, s. 41–42.

Najważniejszymi cechami kanału logistycznego są: długość kanału oraz jego szerokość[4]. Długość kanału określa się liczbą i rodzajem ogniw łańcucha – liczby pośredników. Szerokość kanału logistycznego jest miernikiem opanowania rynku przez produkty logistyczne danego producenta. Biorąc szerokość kanału za kryterium podziału kanałów logistycznych wyróżnia się: kanał o dystrybucji intensywnej, selektywnej i ekskluzywnej. Decyzja o szerokości kanału powinna być podjęta z uwzględnieniem fizykochemicznych i ekonomicznych cech produktu oraz stosowanej strategii marketingowej.

Dystrybucja intensywna polega na oferowaniu produktów we wszystkich dostępnych punktach sprzedaży na odpowiednim szczeblu kanału. Dystrybucja ta jest szeroko stosowana na rynku powszechnie nabywanych produktów konsumpcyjnych (czasopisma, podstawowe artykuły spożywcze)[5].

Dystrybucja selektywna to oferowanie produktów przez ograniczoną liczbę celowo wybranych pośredników spośród skłonnych do ich rozprowadzania na poszczególnych szczeblach kanału. Ten rodzaj dystrybucji występuje głównie na rynku produktów wybieralnych (ubrania, sprzęt RTV, AGD)[6].

Dystrybucja ekskluzywna polega na oferowaniu produktów przez jednego (najwyżej kilku) pośredników działających na odpowiednich szczeblach kanału. Stosowana jest na rynku produktów luksusowych, unikalnych, specjalistycznych[7].

Tabela 2. Wybrane czynniki stopnia intensywności dystrybucji

Czynniki	Dystrybucja intensywna	Dystrybucja selektywna	Dystrybucja ekskluzywna
Potrzeby nabywców	podstawowe standardowe	zróżnicowane	zindywidualizowane
Wymagania nabywców dotyczące warunków zakupu	małe	średnie	duże, b. duże
Wymagania nabywców dotyczące zakresu usług towarzyszących sprzedaży	b. małe, małe	średnie	duże, b. duże
Rodzaj produktu	częstego zakupu	okresowego zakupu	epizodycznego zakupu
Wartość jednostkowa	b. mała, mała	średnia, duża	duża, b. duża
Trwałość produktu	b. mała, mała	średnia	duża, b. duża
Złożoność techniczna produktu	b. mała, mała	średnia	duża, b. duża

Źródło: A. Czubała, op. cit., s. 101.

[4] E. Gołembska, H. Mokrzyszczak, *Zarządzanie produktem w logistyce przedsiębiorstw*, Z.C.O., Zielona Góra-Poznań, 1997, s. 196.

[5] A. Czubała, op. cit., s. 101.

[6] Tamże, s. 102.

[7] Tamże, s. 102.

W ramach rozwijającego się rynku europejskiego powstają nowe kanały dystrybucji tworzone pomiędzy dwoma lub kilkoma państwami europejskimi – tzw. eurokanały logistyczne. Tworzenie eurokanałów jest procesem dynamicznym, ulegającym zmianom w czasie i przestrzeni[8]. Stała skłonność do zmian jest uzależniona od oceny efektywności funkcjonowania istniejącego kanału. Kryteria oceny efektywności funkcjonowania kanału podzielić można na cztery podstawowe grupy[9]:

- wielkość i struktura sprzedaży produktu logistycznego w danym podziale czasu,
- poziom zapasów magazynowych,
- skuteczność funkcji marketingowej zarządzania logistycznego,
- trwałość systemu korporacji firm.

Rosnące ujednolicenia produktów w skali Europy i świata, połączone ze stałym wzrostem wymagań jakościowych, oraz zastosowanie w skali masowej technik informatycznych przyczyniły się do projektowania łańcuchów logistycznych ciągłych, nieciągłych i synchronicznych w ramach kanałów eurologistycznych[10].

Eurokanały nieciągłe są przykładem klasycznego systemu przemieszczania produktów logistycznych, gdzie sposób realizacji przepływu dóbr odbywa się według ściśle określonych etapów. Z kolei eurokanały ciągłe to większa współpraca producentów z odbiorcami realizowana według pięciopunktowego planu (tabela 3).

Tabela 3. Sposób realizacji przepływu produktów od producenta do odbiorcy

Etapy	Eurokanał nieciągły	Eurokanał ciągły
1	prognozowanie wielkości popytu na produkty logistyczne – opracowane na podstawie planów średnio- i długookresowych	prognozowanie popytu krótkotrwałego w skali miesiąca, kwartału, najdłużej roku
2	stosowanie tradycyjnych metod koordynowania procesu zamówień	stosowanie w dużej części zmodernizowanego systemu zamówień, przy skracaniu cyklu zamówień do minimum
3	przeprowadzenie pomiaru poziomu zapasów w każdym ogniwie łańcucha logistycznego oddzielnie, brak koordynacji poziomu zapasów w całym kanale	realizowanie przez wszystkie ogniwa łańcucha logistycznego wspólnej kontroli poziomu zapasów, z utrzymaniem głównie poziomu zapasów bezpiecznych
4	wykorzystanie dla obsługi transportowej środków transportu w układzie gałęziowym	wprowadzenie do obsługi transportowej transportu kombinowanego, w tym „ruchomej drogi", a także korzystanie z centrum usług logistycznych
5	wykorzystanie logistycznego systemu informacji w każdej formie – ogniwie łańcucha logistycznego oddzielnie, bez tworzenia sieci wspomagania komputerowego	wykorzystanie sieci połączeń komputerowych i bezpapierowego systemu obiegu dokumentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Gołembska. H. Mokrzyszczak, op. cit., s. 198–200.

[8] E. Gołembska, H. Mokrzyszczak, op. cit., s. 195.
[9] Tamże, s. 197–198.
[10] Tamże, s. 198–199.

Eurokanały synchroniczne należą do najnowszych rozwiązań logistycznych. W takim kanale symbioza producentów z odbiorcami oparta jest na najnowszych technikach informatycznych, z wykorzystaniem najnowszych środków łączności. W systemie tym wykorzystuje się metodę „just in time", zasadę „zero zapasowości" w każdym ogniwie łańcucha oraz intermodalny, bimodalny transport kombinowany.

Każdy z typów eurokanału logistycznego posiada wady i zalety (tabela 4). Wybór rodzaju kanału logistycznego determinować będzie siłę związku producenta z odbiorcą, poziom zapasów, czas przemieszczania produktów w kanale oraz zastosowanego rodzaju środka transportowego.

Tabela 4. Wady i zalety poszczególnych rodzajów eurokanałów logistycznych

Rodzaj eurokanału logistycznego	Zalety	Wady
Nieciągły	utrwalana w czasie i przestrzeni trwałość związków producentów z dystrybutorami	tradycyjny system realizacji zamówień, a tym samym mała elastyczność systemu
Ciągły	dostosowanie się do rosnącego zróżnicowania produktów i zmniejszania jednorazowych partii dostaw, poprawa jakości, skracanie cykli produkcyjnych	brak możliwości szerszego stosowania
Synchroniczny	skracanie cyklu życia produktu, oczekiwanie na odbiorcę, zmniejszenie zamrażania kapitału w środkach obrotowych	wysoki koszt informatyzacji wszystkich ogniw, ograniczenia infrastrukturalne

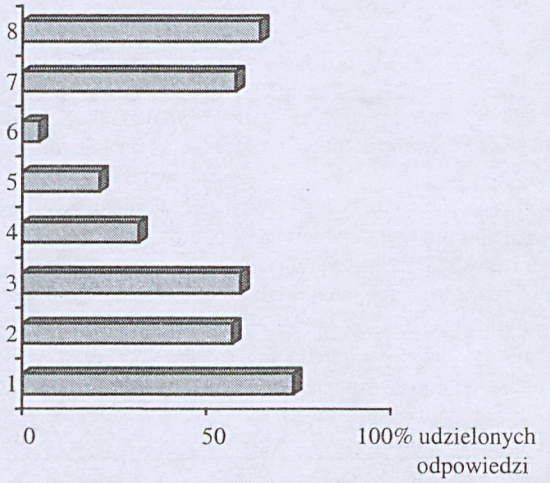
Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Goembska, H. Mokrzyszczak, op. cit., s. 198–200.

2. Tendencje rozwoju dystrybucji artykułów częstego zakupu na terenie Unii Europejskiej i w Polsce

Rynek artykułów częstego zakupu ulegał w ostatnich latach radykalnym zmianom. Rozdrobniony i słabo zorganizowany rynek nabywcy stał się atrakcyjny dla wielkich zagranicznych korporacji organizujących swe sieci dystrybucji w Polsce. Pojawienie się na rynku silnej konkurencji zmusiło polskie przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe do budowy nowych kanałów dystrybucji odpowiadających specyfice rynku polskiego (rysunek 1 i 2).

Do produktów określanych mianem artykułów częstego zakupu (FMCG-Fast Moved Consumer Goods) zalicza się przede wszystkim artykuły spożywcze, używki, leki nierecepturowe, paraleki, kosmetyki, chemię gospodarczą, drobne wyroby galanteryjne oraz niektóre tekstylia. Cechą tych produktów jest wysoka częstotliwość ich zakupu spowodowana szybkim zużyciem i stosunkowo niską

ceną jednostkową. Sprzedaż produktów FMCG ma charakter masowy i odbywa się za pośrednictwem wielkiej liczby punktów sprzedaży. Decyzję o zakupie wywołuje impuls bądź krótko uświadomiona potrzeba, co rozluźnia związek potencjalnego nabywcy z określonym punktem sprzedaży. Zasadą dystrybucji FMCG jest najczęściej ich powszechna dostępność. Ze względu na niską cenę jednostkową klient nie jest skłonny do długotrwałych poszukiwań określonej marki. Zjawisko to narzuca na firmę wchodzącą na rynek konieczność szybkiej budowy skutecznej sieci dystrybucji w celu uzyskania wysokiego, opłacalnego poziomu sprzedaży przy relatywnie niskiej cenie jednostkowej. Budowa takiej sieci od podstaw jest kosztowna, zaś korzystanie z już istniejących kanałów dystrybucji utrudnione jest przez konkurencję[11].

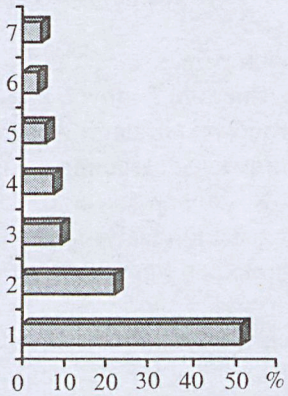


1 – supermarket/centrum handlowe
2 – sam/supersam osiedlowy
3 – mały sklep osiedlowy
4 – sklep w centrum miasta
5 – sklep w pobliżu pracy
6 – sklep/bufet zakładowy
7 – targowisko
8 – sklep na wsi

Rys. 1. Miejsca zakupu artykułów spożywczych
Źródło: „Gazeta Wyborcza" 26.04.2000, Dodatek Supermarket, s. 1

Zachodząca ewolucja otoczenia na rynku artykułów częstego zakupu (zmieniające się otoczenie prawne, nasilająca się konkurencja, coraz bardziej wymagający klienci) zmusiła producentów oraz przedsiębiorstwa handlowe do zmiany

[11] J. Szewczyk, *Dystrybucja towarów częstego zakupu*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1996, s. 12–13.



1 – sprzedaż do obcych przedsiębiorstw (bez typu cash & carry)
2 – sprzedaż do krajowych przedsiębiorstw detalicznych
3 – sprzedaż do własnej sieci detalicznej
4 – sprzedaż do sieci hurtowych typu cash & carry
5 – sprzedaż do hurtowni własnych i z udziałem przedsiębiorstwa
6 – sprzedaż do zagranicznych sieci handlowych
7 – inne

Rys. 2. Najważniejsze kanały dystrybucji
Rynek i konsumpcja. Raporty z badań – rok 1998, IRWiK, Warszawa 1999, s. 28

strategii działania. W celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej podmioty te wprowadziły innowacje poprzez[12]:
- rozwijanie powiązań kooperacyjnych,
- koncentrację kapitałową,
- wprowadzenie na rynek nowoczesnych punktów sprzedaży,
- umiędzynarodowienie działalności.

Nasilająca się konkurencja na rynkach UE, zmieniające się warunki rynkowe oraz strata przewagi konkurencyjnej na skutek wprowadzania przez konkurentów podobnych technik sprzedaży zmusiła wiele przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych z terenu Europy Zachodniej do poszukiwania nowych rynków zbytu. Sposobem na osiągnięcie sukcesu rynkowego stał się proces internacjonalizacji.

Dokonując umiędzynarodowienia swej działalności, firmy handlu detalicznego wybierają jedną z trzech strategii internacjonalizacji[13]:

[12] A. Sznajder, *Tendencje w rozwoju dystrybucji na rynku Unii Europejskiej*, „Marketing i Rynek" 1997, nr 7, s. 7.
[13] Tamże, s. 13.

- otwieranie swych punktów sprzedaży detalicznej w innych krajach członkowskich UE lub poza jej granicami,
- zakup (przejęcie) zagranicznych firm,
- stworzenie joint ventures z partnerami z innych krajów UE.

Zgodnie z założeniami Narodowej Strategii Integracji[14] przyjętej przez Radę Ministrów, polskie przedsiębiorstwa odegrać mają zasadniczą rolę w procesach dostosowawczych do wymogów stawianych przez Unię Europejską. Ich zadaniem będzie utrzymanie i zwiększenie elastyczności działania i konkurencyjności na rynku europejskim w warunkach liberalizacji przepływów towarów i czynników produkcji.

Rozwój nowoczesnych technik dystrybucji oraz zmiany strategii działania przedsiębiorstw handlowych z terenów UE są szansą dla polskich eksporterów żywności. Umiędzynarodowienie się firm handlowych pociąga za sobą poszukiwanie nowych dostawców. Wykorzystując kanały dystrybucji zagranicznego partnera handlowego, eksporterzy mogą rozwinąć sieć dystrybucji własnych wyrobów.

Istniejące kanały dystrybucji charakteryzują się niskim poziomem nowoczesności. Na rynku polskim dominują kanały złożone z wielu niezależnych producentów, hurtowników, detalistów. Każdy z uczestników kanału dąży do osiągnięcia własnych celów. Znaczna część polskich hurtowników to pośrednicy między producentami i handlem detalicznym, którzy wydłużają kanały dystrybucji żywności powodując kumulację marż i ostatecznie wysokie ceny w detalu. Wśród niekorzystnych cech kanałów dystrybucji[15] szczególnie dotkliwe są wysokie koszty przepływu, zawodność uczestników kanału oraz powolny przepływ płatności. Konsekwencją nadmiernie wydłużonych kanałów jest ograniczona możliwość kontrolowania przez producentów drogi przepływu produktów do konsumenta ostatecznego.

Pozytywne zmiany wprowadzają zagraniczne przedsiębiorstwa handlu detalicznego, tworzące sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych. Stają się one uczestnikami rynku wnoszącymi zmiany jakościowe. Współpraca polskich producentów żywności z zagranicznymi korporacjami handlowymi wymusza podnoszenie jakości oferowanych dóbr oraz wprowadzanie nowoczesnych metod dystrybucji.

---

[14] Z pełnym tekstem Narodowej Strategii Integracji zapoznać się można na stronie internetowej Rządu RP.

[15] Wg U. Kłosiewicza do słabości kanałów dystrybucji można zaliczyć: wysokie koszty, powolny przepływ płatności, dużą zawodność uczestników kanału, brak możliwości kontroli drogi przebiegu produktów, utrudnione pozyskiwanie informacji rynkowych, powolny przepływ produktów, utrudnienia w promocji produktów oraz utrudniony kontakt z konsumentami. Patrz: U. Kłosiewicz, Kanały dystrybucji artykułów spożywczych w Polsce w ocenie ekspertów, „Przemysł Spożywczy" 1999, nr 4, s. 44.

Do korzystnych elementów współpracy z zagranicznymi sieciami i handlowymi w opinii przedsiębiorstw przemysłu spożywczego należą[16]:
- stabilność zbytu produktów,
- pewność płatności za sprzedane wyroby,
- nabywanie umiejętności handlowych,
- korzystne warunki wprowadzania na rynek nowych produktów,
- korzystne warunki eksponowania pełnej oferty,
- możliwość osiągania większej skuteczności promocji w sklepie,
- możliwość sprzedaży dużej partii towarów.

Niezależnie od pozytywnych aspektów współpracy z zagranicznymi sieciami handlowymi, dostrzec można także pewne zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych. Wśród zagrożeń wynikających z funkcjonowania zagranicznych sieci handlowych wymienia się[17]:
- dyktowanie warunków zakupu przez sieci zagraniczne,
- zmuszanie przedsiębiorstw do obniżania cen produktów,
- własne marki sieci konkurencyjne wobec marek producentów rodzimych,
- przerzucanie na dostawców kosztów promocji,
- tworzenie lokalnego monopolu zakupu towarów,
- przerzucanie na dostawców kosztów transportu.

Zagraniczne sieci handlowe, wykorzystując swoje czynniki sukcesu, zmuszają polskie przedsiębiorstwa produkcyjne do obniżania cen produktów. Dla producentów sytuacja ta oznacza zaostrzenie walki konkurencyjnej, która w konsekwencji doprowadzić może do wyniszczającej wojny cenowej. Zagrożenie to potęgują coraz silniej kreowane przez sieci własne marki handlowe. Są one silną konkurencją dla marek producentów żywności. Marki handlowe stanowią również zagrożenie dla tempa rozwoju innowacji artykułów produkowanych w przyszłości. W cenach produktów z marką producenta zawarte są nakłady na badania i rozwój nowych produktów, które nie są uwzględniane w cenach marek handlowych. Wśród niekorzystnych zjawisk zachodzących na rynku artykułów żywnościowych wyróżnić można ponadto przerzucanie na producentów kosztów promocji. W dłuższym okresie wywołuje to wzrost kosztów handlowych (wzorując się na sieciach zagranicznych polscy handlowcy zwiększają swoje oczekiwania w tym zakresie)[18].

W ciągu najbliższych 5 lat przewiduje się zmiany w organizacji kanałów dystrybucji artykułów żywnościowych. Zagrożenie ze strony zagranicznych

[16] U. Kłosiewicz, *Zagraniczne sieci detaliczne jako partner producenta w dystrybucji żywności*, „Logistyka" 1999, nr 4, s. 15.

[17] U. Kłosiewicz, *Kanały dystrybucji artykułów żywnościowych w ocenie eksporterów*, „Przemysł Spożywczy" 1999, nr 4, s. 44.

[18] U. Kłosiewicz, *Marka producenta a marki handlowe. Ich rola i znaczenie na rynku artykułów żywnościowych*, „Przemysł Spożywczy" 1999, nr 2.

sieci detalicznych wpłynie dynamizująco na procesy integracyjne w polskim handlu hurtowym (integracja może przybrać formę zacieśnienia współpracy z detalem bądź też kreowania sieci detalicznych opartych na umowach franchisingowych). Atutem zintegrowanego handlu będzie możliwość stosowania agresywnej polityki cenowej, aktywna polityka asortymentowa, większe możliwości inwestycyjne oraz większa skuteczność zarządzania.

Na podstawie przeprowadzonych badań przez Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji wśród eksporterów żywności wskazano na tendencje rozwoju kanałów dystrybucji artykułów żywnościowych w Polsce. W najbliższych latach do dominujących kanałów dystrybucji żywności należeć będą:

- zagraniczne przedsiębiorstwa detaliczne,
- ogólnopolskie sieci hurtowe,
- sieci hurtowe typu cash & carry,
- centra logistyczne,
- regionalne sieci hurtowe,
- centra dystrybucyjne producenta.

Zainteresowanie polskim rynkiem spożywczym ze strony zagranicznych inwestorów oraz aspiracje przystąpienia Polski do Unii Europejskiej wpływają na wzrost wymagań stawianych producentom żywności. Ekonomiści zgodnie podkreślają, iż bez zmian w strategii dystrybucji produktów FMCG niemożliwe jest utrzymanie się i rozwój polskich producentów żywności na rynku europejskim. Nasilający się podział pracy oraz rosnąca walka konkurencyjna w obrocie krajowym i międzynarodowym wymuszają podniesienie sprawności logistycznej przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych przemysłu spożywczego.

BIBLIOTEKA AE Poznań