

Fragmenty książki: M. Szydelko, *Strategie i kanały dystrybucji – wybrane problemy decyzyjne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2023.

Proszę nie zamieszczać materiałów dydaktycznych w internecie bez zgody autora.

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 tym obszarze działalności.

Do podstawowych czynników determinujących stopień intensywności dystrybucji należą¹:

- potrzeby i wymagania nabywców co do fizycznej dostępności określonych produktów, warunków ich zakupu i zakresu usług,
- rodzaj produktów, ich wartość, trwałość i złożoność, znaczenie dla nabywcy i proces podejmowania decyzji o ich zakupie,
- gęstość istniejącej już sieci dystrybucyjnej na danym rynku i możliwość jej włączenia w dany kanał dystrybucji.

W nawiązaniu do tych kluczowych czynników determinujących stopień intensywności dystrybucji zaproponowanych przez A. Czubałę, w tabeli 8 przedstawiono ich wpływ na wybór strategii dystrybucji.

Tabela 1. Wpływ wybranych czynników na poziom intensywności dystrybucji

Czynniki wpływające na poziom intensywności dystrybucji	Strategia dystrybucji intensywnej	Strategia dystrybucji selektywnej	Strategia dystrybucji ekskluzywnej
Potrzeby nabywców	podstawowe, standardowe	zróżnicowane	zindywidualizowane
Wymagania nabywców dotyczące warunków zakupu	małe	średnie	duże, bardzo duże
Wymagania nabywców dotyczące zakresu usług towarzyszących sprzedaży	bardzo małe, małe	średnie	duże, bardzo duże
Rodzaj produktów	częstego zakupu	okresowego zakupu	epizodycznego zakupu
Wartość jednostkowa	bardzo mała, mała	średnia, duża	duża, bardzo duża
Trwałość produktów	bardzo mała, mała	średnia	duża, bardzo duża
Złożoność techniczna	bardzo mała, mała	średnia	duża, bardzo duża

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Czubała, *Dystrybucja ...*, op. cit., s. 164.

¹ A. Czubała, *Dystrybucja ...*, op. cit., s. 164-165.

W tabeli 9 zaprezentowano bardziej szczegółowe podejście do identyfikowania uwarunkowań wyboru strategii dystrybucji (cztery typologie opisano w poprzednim podrozdziale). Znajdują się w niej czynniki determinujące wybór strategii dystrybucji oraz ocena punktowa siły ich wpływu w procesie decyzyjnym (bez uwzględnienia specyfiki branżowej przedsiębiorstw). Przyjęto następujące oznaczenia siły wpływu: 0 – brak wpływu, 1 – niewielki wpływ, 2 – średni wpływ, 3 – duży wpływ.

Tabela 2. Ocena punktowa siły wpływu czynników na daną typologię strategii dystrybucji

Czynniki determinujące wybór strategii dystrybucji	Typologie strategii dystrybucji			
	• strategia dystrybucji intensywnej • strategia dystrybucji selektywnej • strategia dystrybucji ekskluzywnej	• strategia kanału bezpośredniego • strategia kanału pośredniego • strategia kanałów dystrybucji hybrydowej	• strategia dystrybucji jednokanałowej • strategia dystrybucji wielokanałowej	• ofensywna strategia dystrybucji • defensywna strategia dystrybucji
Cechy charakterystyczne produktów, tj. rodzaj, cena, rozmiar, trwałość, złożoność, cykl życia, itp.	3	3	3	3
Potrzeby i wymagania nabywców co do fizycznej i przestrzennej dostępności produktów, warunków ich zakupu lub możliwości skorzystania z dodatkowych usług	3	3	3	3
Znaczenie produktów dla nabywców i częstotliwość ich zakupu (zachowania rynkowe)	3	2	2	3
Gęstość istniejącej sieci dystrybucyjnej na danym rynku i możliwość jej włączenia w projektowane przez przedsiębiorstwo kanały dystrybucji	3	3	3	3
Pozycja, wymagania i struktura podmiotowa pośredników handlowych	3	3	3	3
Organizacyjno-prawne warunki dystrybucji	1	2	2	2

Wielkość i rodzaj zasobów finansowych i rzeczowych (np. infrastruktury logistycznej) przeznaczonych (zaplanowanych) do budowy systemu dystrybucji	3	3	3	3
Kompetencje pracowników zaangażowanych w projektowanie systemu dystrybucji, w tym umiejętności w zakresie wykorzystywania informacji (np. pochodzących z rynku)	1	2	2	3
Natężenie walki konkurencyjnej	1	2	3	3
Najlepsze rozwiązania i praktyki w obszarze dystrybucji stosowane przez bezpośrednich konkurentów i liderów spoza branży	2	2	2	3

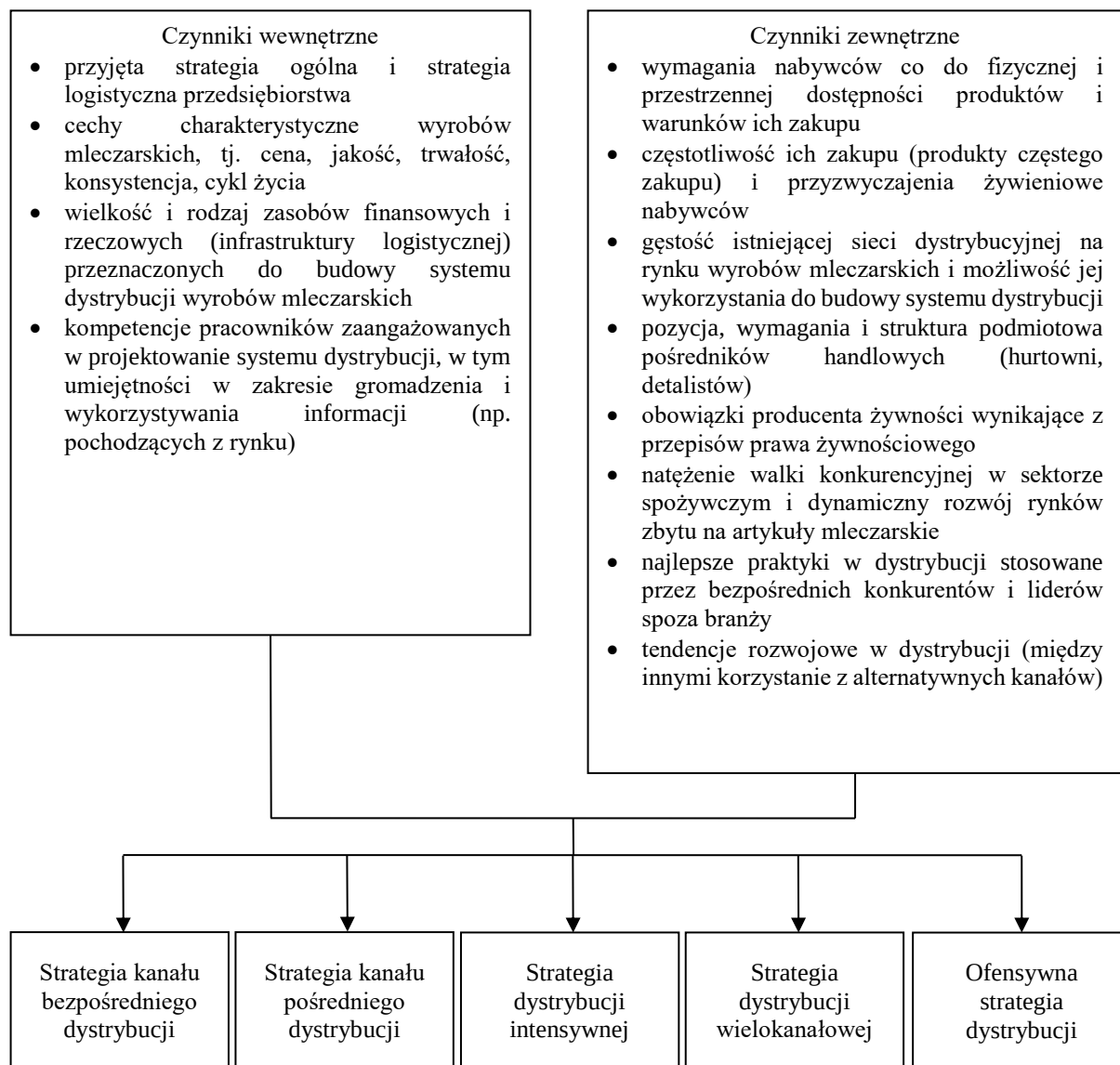
Źródło: opracowanie własne.

Analiza przyznanych ocen w ramach zidentyfikowanych czynników prowadzi do wniosku, że w największym stopniu (wpływ na poziomie 3 w przypadku wszystkich typologii) na decyzje dotyczące wyboru strategii dystrybucji wpływają:

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

Jako podmiot badań wybrano przedsiębiorstwo działające w branży mleczarskiej, ponieważ proces formułowania odpowiednich strategii dystrybucji, które zdynamizują rozwój tego typu przedsiębiorstw i przyczynią się do tworzenia wartości dla finalnych klientów, jest priorytetem w tej branży.

Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne decydujące o wyborze strategii dystrybucji przez wybranego producenta z branży mleczarskiej dla takiego produktu, jak mleko spożywcze 2% zaprezentowano na rysunku 4.



Rysunek 1. Uwarunkowania wyboru strategii dystrybucji w przypadku mleka spożywczego 2% Mlekovita
Źródło: opracowanie własne.

W przypadku analizowanego produktu wybór strategii dystrybucji jest podyktowany przede wszystkim jego rodzajem. Jest to wyrób mleczarski, który zalicza się do produktów wygodnego (częstego) zakupu. Klienci dokonują zakupu mleka spożywczego bez namysłu, również ze względu na przyzwyczajenie się do marki. Jednak w momencie, gdy zabraknie mleka 2% oznaczonego marką Mlekovita na półce sklepowej (w punktach sprzedaży

tradycyjnej i wysyłkowej), 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. Grupa mleczarska w ramach wielokanałowego systemu dystrybucji hybrydowej korzysta z kanałów różnej długości. Dystrybucja analizowanego wyrobu mleczarskiego odbywa się przede wszystkim w ramach dwóch rodzajów kanałów:

- 1) pośrednich, w których występują ogniwa pośredniczące w postaci różnego typu detalistów (np. supermarkety, dyskonty, hipermarkety) oraz przedsiębiorstw handlu hurtowego (hurtownie specjalizujące się w sprzedaży artykułów spożywczych), w których zaopatrują się różne kategorie sklepów detalicznych (np. małe sklepy osiedlowe),
- 2) bezpośrednich, w których produkty są sprzedawane poprzez własną sieć dystrybucji opartą na stacjonarnych sklepach i stoiskach firmowych oraz sklepie internetowym.

Należy zauważyć, że Mlekovita w 2010 roku rozpoczęła budowę franczyzowej sieci sklepów w ramach umów, które obejmowały swym zakresem warunki prowadzenia sklepów i korzystania z logotypu i nazwy tej popularnej marki mleczarskiej w Polsce. Od 2017 roku wstrzymano rozwój tej formy współpracy. Swoją decyzję kierownictwo tłumaczyło tym, że spółdzielnia mleczarska chciałaby się skupić na rozwoju sieci sklepów własnych pod marką Mlekovitka².

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&Carry³. Decyzja producenta o powstaniu hurtowni Cash&Carry jest odpowiedzią na dynamiczny rozwój rynków zbytu na artykuły mleczarskie⁴. 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.

Istniejący w przedsiębiorstwie system dystrybucji i realizowane strategie dystrybucji w przypadku analizowanego produktu niewątpliwie przynoszą wiele korzyści samemu producentowi, jak i przekładają się na wzrost poziomu obsługi klientów, a tym samym ich

² <https://franczyzawpolsce.pl/mlekovitka-juz-nie-rozwija-sie-we-franczyzie/> (dostęp: 23.07.2023).

³ 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.

⁴ <https://www.portalspozywczy.pl/mleko/wiadomosci/mlekovita-otwiera-hurtownie-typu-cash-and-carry,89087.html> (dostęp: 23.07.2023).

zadowolenie i lojalność wobec marki. 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,
- dzięki rozwijaniu również własnej sieci sprzedaży zredukowanie ryzyka, które jest związane z uzależnieniem przedsiębiorstwa od pośredników.

Tak duża liczba kanałów dystrybucji może determinować występowanie potencjalnych problemów w obszarze dystrybucji wyrobów mleczarskich i może generować koszty związane z funkcjonowaniem wielokanałowego systemu dystrybucji. W analizowanym systemie dystrybucji potencjalnie mogą wystąpić:

- konflikty między kanałami dystrybucji (tę problematykę opisano w podrozdziale 3.7),
- ograniczony wpływ producenta na pośredników handlowych, zwłaszcza tych, którzy mają dużą siłę przetargową,
- suboptymalizacja, czyli nieosiągnięcie optymalnego rezultatu z funkcjonowania systemu dystrybucji jako całości, ze względu na odmienne wymagania poszczególnych kanałów dystrybucji (elementów systemu) w stosunku do producenta.