

Strategiczne aspekty dystrybucji i ich wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Strategic aspects of distribution and its influence on the competitiveness of a company

Dystrybucja jest zróżnicowanym i kompleksowym procesem, uwarunkowanym profilem działalności końcowego odbiorcy oraz posiadaniem potencjałem dystrybutora. Przez potencjał, należy rozumieć zarówno zasoby wewnętrzne przedsiębiorstwa, wdrażane strategie, realizowane procesy, posiadane siły i środki, a także szanse zlokalizowane w otoczeniu zewnętrznym firmy

Pierwsza część artykułu zawiera ocenę odbiorców oraz dostawców firmy poprzez ukazanie zależności determinowanych ich położeniem, charakterem działalności, a także udziałem odpowiednio w sprzedaży, czy też zaopatrzeniu. W drugiej części artykułu zaprezentowano inicjację oraz przebieg procesu dystrybucji, poczynając od nawiązania kontaktu z potencjalnym klientem, a na dostawie towaru kończąc.

Słowa kluczowe:

analiza strategiczna, dystrybucja, transport, łańcuch logistyczny, przedsiębiorstwo, podmiot gospodarczy, zdolności konkurencyjne, kanały dystrybucji, dystrybutor, klient.

Distribution is a varied and complex process determined by the profile of activity of the final consignee as well as by the capacity of the distributor. Capacity refers to a company's internal resources, implemented strategies, conducted processes, manpower and equipment, as well as windows of opportunity located in a company's external surroundings.

The first part of the paper contains an assessment of a company's consignees and suppliers conducted by presenting relationships determined by their location, nature of their business activity, as well as their share of sales and supply. In the second part of the paper, there is a presentation of initiation and the process of distribution, from establishing contact with a prospective customer to delivery of goods.

Key words:

strategic analysis, distribution, transport, logistics chain, company, business entity, competitive capabilities, distribution channels, distributor, customer.

Wstęp

Wyzwania współczesnego rozwoju gospodarczego zarówno w ujęciu krajowym, jak i międzynarodowym, możliwości korzystania z nowinek technologicznych, a także coraz szybsze zmiany otoczenia wymuszają na wszelkiego rodzaju organizacjach biznesowych opracowywanie i implementowanie wszelkich strategii innowacyjnych dotyczących także dystrybucji.

Otoczenie bliższe i dalsze, w jakim funkcjonują firmy, sprawia, iż aby sprostać konkurencji, muszą one poszukiwać różnych, możliwych strategii zapewniających sukces rynkowy. Przedsiębiorstwo,

aby mieć zdolność konkurowania, musi osiągnąć przewagę rynkową. W związku z tym coraz większego znaczenia nabiera planowanie przyszłości i generowanie strategicznych opcji działania zawierających innowacyjność i przedsiębiorczość oraz szeroko pojęte myślenie strategiczne dotyczące płynności dystrybucji. Przedsiębiorczość rozumiana, jako pożądana i ceniona umiejętność, z którą wiąże się nie tylko gotowość podejmowania ryzyka i szybkość podejmowanych decyzji, lecz przede wszystkim upór, wytrwałość i wiara w powodzenie podejmowanych działań. Teoria zarządzania, a w szczególności zarządzanie strategiczne, stanowi solidną podstawę do takiego kierowania firmą, by przynosiła zysk.

Istota dystrybucji

W czasach niezwykle dynamicznej gry rynkowej w zderzeniu z wysublimowanymi potrzebami klientów jednym z najważniejszych determinantów sukcesów każdego przedsiębiorstwa jest sprawna dystrybucja. Zasadne jest, zatem przybliżenie istoty tej części łańcucha logistycznego. Samo pojęcie ma genezę w łacińskim słowie *distributio*, które oznacza 'podział, rozdział'¹. Obecnie definiuje się dystrybucję w ramach trzech głównych ujęć: marketingowego, ekonomicznego i logistycznego². Ujęcie marketingowe koncentruje się wokół spełnienia potrzeb konsumentów, czyli dostarczenia produktu wg zasady 7W (właściwe: *miejsce, czas, cena, produkt, klient, jakość, ilość*)³. Ta tendencja jest obecnie bardzo wyraźna w strategii współczesnych przedsiębiorstw, jako tych zorientowanych na klienta (ang. *customer relation management — CRM*)⁴. Potrzeby konsumentów rosną, stąd konieczna jest rewizja dotychczasowych dóbr i usług widocznych w ofercie wielu firm na rzecz spersonalizowanych produktów, spełniających wysublimowane wymagania odbiorców. Każdy rynek rządzi się pewnymi mechanizmami, które to pozwalają usystematyzować zachodzące tam procesy, stąd pojawiła się potrzeba analizy pojęcia dystrybucji z perspektywy stricte ekonomicznej, polegającej na identyfikacji wszelkich praw i reguł, jakimi rządzą się poszczególne rynki zbytu.

Kolejny problem, jaki musi rozwiązać kierownictwo przedsiębiorstwa na drodze poszukiwań optymalnej strategii dla firmy, można ująć w pytaniu: Jak sprostać postawionym przez klientów wymaganiom przy obecnych tendencjach, a także ograniczeniach rynkowych i fizycznych, przy maksymalizacji możliwych zysków? Odpowiedź na to pytanie można znaleźć po przeanalizowaniu kwestii dystrybucji w ujęciu logistycznym, czyli takim, które bazuje na rozwiązaniach dążących do optymalizacji działań poprzez maksymalizację zysku, minimalizację kosztów, przy zachowaniu satysfakcjonującego poziomu obsługi klienta.

Analiza literatury przedmiotu daje podstawę do postawienia tezy, iż logistyka dystrybucji skupia się na rozumieniu dystrybucji w szerszym znaczeniu, czyli takim, które dotyczy nie tylko fizycznego przepływu dóbr między poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw, lecz także skupia się na holistycznej organizacji i koordynacji tego łańcucha oraz obsłudze klienta (czynności przedtransakcyjne, transakcyjne i potransakcyjne). W celu dostarczenia produktu z miejsca wytworzenia aż do końcowego odbiorcy, konieczna jest organizacja podmiotów współpracujących ze sobą w całym łańcuchu dostaw. Wspomniana organizacja ogniw i systematyka relacji zachodzących między nimi nazy-

wana jest kanałem dystrybucji, czyli swoistą drogą, jaką musi pokonać produkt od momentu jego wytworzenia aż do miejsca zbytu, tworząc tym samym pewien kanał dystrybucji. W literaturze wyróżnia się trzy podstawowe kanały dystrybucji, pogrupowane ze względu na⁵:

- liczbę ogniw uczestniczących w realizacji całego łańcucha dostaw,
- liczbę ogniw uczestniczących w poszczególnych etapach łańcucha,
- charakter współzależności występujących między ogniwami.

W kontekście pierwszego kryterium wyróżnia się kanały bezpośrednie i pośrednie. Kanały bezpośrednie, to takie, w których producent sam realizuje dystrybucję, podczas gdy kanały pośrednie to realizacja dystrybucji przez pośredników. Te drugie dzieli się także na kanały krótkie i długie, w zależności od liczby pośredników. Analizując kanały dystrybucji ze względu na liczbę ogniw uczestniczących w poszczególnych etapach łańcucha, możemy mówić o kanałach wąskich, czyli takich, w których występuje stosunkowo mała liczba hurtowników i sprzedawców, a także szerokich, gdzie zachodzi proporcja odwrotna. Biorąc pod uwagę zależności występujące między ogniwami, należy wyróżnić dwa podstawowe kanały: konwencjonalny i zintegrowany pionowo. Pierwszy z nich cechuje się stosunkowo autonomicznymi relacjami, warunkowanymi jedynie transakcjami kupna bądź sprzedaży, podczas gdy kanał zintegrowany pionowo to relatywnie duże zależności w realizacji działań na poszczególnych szczeblach. W ramach kanałów zintegrowanych pionowo wyróżnić można kanały: korporacyjne, kontraktowe i administrowane, różniące się stopniem wzajemnego podporządkowania⁶.

Jak już wcześniej nadmieniono, dystrybucja ma za zadanie dostarczenie towaru z miejsca wytworzenia aż do miejsca konsumpcji, wraz z fizycznym przemieszczaniem się dobra. Aby zapewnić najwyższe standardy tego ogniw łańcucha logistycznego, należy wziąć pod uwagę takie czynniki, jak: czas, przestrzeń, ilość, a co się z tym wiąże asortyment, jak i informację. Są to sfery, które ściśle determinują cały proces dystrybucji, co więcej to właśnie one tworzą pewne luki, które należy wypełnić, by cały proces przebiegł płynnie⁷. Luka przestrzenna to nic innego jak kwestia pokonania danej przestrzeni, drogi od producenta do klienta. Luka czasowa to okres, w jakim trasa ma zostać pokonana w odpowiednim dla odbiorcy terminie. Luka ilościowa to wszelkie przedsięwzięcia mające na celu synchronizację tendencji rynkowych (podaż i popyt) i ściśle z nią związana luka asortymentu, której wypełnienie polega na dopasowaniu swej podaży do oczekiwań konsumentów. Luka informacyjna polega na-

tomiast na przepływie niezbędnych informacji wraz z towarem. Przed podmiotami zaangażowanymi w sprzedaż stoją powyższe zadania i problemy decyzyjne, którym muszą sprostać, chcąc być wciąż wartościowym uczestnikiem rynku.

W następstwie przybliżenia możliwych kanałów dystrybucji zasadne jest przejście do kluczowego problemu stojącego przed każdym przedsiębiorstwem sprzedającym własne wyroby, a mianowicie strategii dystrybucji. Poruszając się z kolei w obszarze strategii dystrybucji, należy przybliżyć znaczenie samego pojęcia strategii. Uogólniając można przyjąć, że strategia, analizowana z perspektywy działalności danej organizacji, jest pewnym programem określającym dalekosiężne kierunki działalności danego przedsiębiorstwa, będąca nadrzędną wobec innych planów, w ramach, której realizowana jest polityka firmy, formułowana po dogłębnej analizie pojawiających się zmiennych decyzyjnych⁸. To strategia, mająca swoją etymologię w sztuce wojennej, determinuje całokształt działań danej organizacji wobec szans i zagrożeń płynących z otoczenia zewnętrznego firmy, a także wykorzystuje mocne i ogranicza słabe strony, będące pochodnymi już bieżącej działalności danego podmiotu. Bazując na właściwym zrozumieniu pojęć zarówno dystrybucja, jak i strategia, możemy przejść do analizy zawartości pojęcia strategia dystrybucji. Na podstawie powyższych rozważań możemy przyjąć, że strategia dystrybucji jest długoterminowym planem realizacji procesów, realizowanych w ramach szeroko pojętej dystrybucji (wybór sposobu magazynowania, wybór środka transportu, określenie ilości asortymentu itp.) po uwzględnieniu kosztów logistycznych, a także poziomu obsługi klienta⁹. Tym samym strategia dystrybucji przedsiębiorstwa determinuje strategię operacyjną, realizowaną wobec podmiotów z nim współpracujących. Innymi słowy, jeżeli dana firma wdroży opracowaną przez siebie strategię, jej dalsze działania muszą być zgodne z jej postanowieniami, będącymi środkiem do realizacji jej wizji i misji. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można wygenerować pokazny zbiór strategii dystrybucji, z którego należy wyróżnić trzy bazowe¹⁰:

- strategię intensywną,
- strategię selektywną,
- strategię wyłączną.

Pierwsza z nich bazuje na współpracy z jak największą liczbą podmiotów trudniących się sprzedażą produktu. Strategia selektywna natomiast zakłada współpracę z ograniczoną liczbą punktów sprzedaży, odpowiednio wyselekcjonowanych po spełnieniu określonych kryteriów współpracy. Ostatnia z wyszczególnionych, czyli strategia wyłączna, polega na realizowaniu sprzedaży tylko przez jeden, konkretny podmiot w danym regionie (inne punkty

sprzedaży nie posiadają prawa do samodzielnej dystrybucji określonego dobra). Biorąc powyższe pod uwagę, możemy dostrzec zarówno odmienność każdej ze strategii bazowych, jak i jeden wspólny, niezwykle ważny mianownik. Jego istota polega na tym, że każda z nich ma za zadanie dostarczenie produktu do odbiorcy końcowego, przy uwzględnieniu m. in. charakteru danego dobra konsumpcyjnego. Taka strategia musi być kompatybilna z wizerunkiem firmy. Wkraczamy tym samym w sferę marketingu mix, będącego pewną koncepcją oddziaływania na rynek przy użyciu takich elementów jak produkt, cena, miejsce, promocja (ang. *product, price, place, promotion — 4P*)¹¹.

Logistyka dystrybucji, podobnie jak każda inna płaszczyzna działalności firmy, musi posiadać narzędzia służące do monitorowania, kontroli udoskonalania działań wchodzących w jej zakres. Współczesne przedsiębiorstwa, mocno zorientowane na wyniki, wymagają ciągłego monitoringu postępów bądź ewentualnego regresu, w celu optymalizacji działań, a tym samym poprawienia bieżących wyników. Ekspertki przyjmują, że jedną z najbardziej przydatnych koncepcji monitorowania wyników realizacji strategii jest Strategiczna Karta Wyników opracowana przez R. Kaplana i D. Hortona. Jej istota polega na koordynowaniu najważniejszych sfer działalności firmy poprzez stworzenie pewnego wachlarza mierzalnych celów, służących w perspektywie do realizacji misji firmy. Są cztery główne perspektywy strategicznej karty wyników (ang. *Balanced scorecard*)¹²:

- finansowa,
- klientów,
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju.

Powyższe perspektywy odnoszą się kolejno do mierników finansowych, segmentów rynku, w których działa firma, procesów tworzących wartość dla potencjalnego klienta, a także do mierników wizualizujących potencjalny rozwój. Biorąc powyższe pod uwagę, należy przyjąć, że Strategiczna Karta Wyników ma na celu ukazanie dotychczas popełnionych błędów firmy i wykorzystanie ich, jako doświadczenia na przyszłość. Praktyka konkurencji współczesnych przedsiębiorstw wskazuje, że w znakomitej większości realizują one strategię zarządzania ukierunkowaną na klienta. Właśnie klient, jako odbiorca oferowanego produktu, a więc determinant istnienia firmy na rynku w perspektywie strategicznej, jest obecnie przedmiotem wielu analiz. Nadrzędnym celem wypracowania odpowiedniego poziomu jego obsługi, a tym samym zaspokojenia jego potrzeb i co się z tym wiąże maksymalizacji naszego zysku, a tym samym utrzymania jego zdolności konkurencyjnych na rynku. Służy temu zestaw mierników, którymi są służące do pomiaru

efektywności logistyki dystrybucji wskaźniki ilościowe i wartościowe, przy czym te drugie dzielimy także na względne i bezwzględne. Wskaźniki ilościowe bazują na danych dotyczących dostawców i odbiorców, w tym dzielącej ich odległości, a co się z tym wiąże czasu realizacji poszczególnych zleceń, jak i ich wartości. Wskaźniki wartościowe bazują na kosztach dystrybucji, a także ich udziale w kosztach całkowitych (wskaźniki bezwzględne), ponadto bazują na wartościowej analizie struktury podziału kosztów (wskaźniki względne)¹³.

Optymalizacja tego procesu, a tym samym tworzenie warunków do podwyższenia poziomu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa na współczesnym rynku, wymaga opracowania oraz implementacji strategii adekwatnej do otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa oraz jego potencjału strategicznego.

W konkluzji należy przyjąć, że dystrybucja to nie tylko fizyczny przepływ dóbr,

lecz także całościowy kształt działań realizowanych w celu dostarczenia dobra w czasie i miejscu odpowiadającym potrzebom klienta (obsługa przedtransakcyjna, transakcyjna, potransakcyjna). Zastosowanie adekwatnej strategii wymaga wypracowania zespołu mierników określających bieżącą sytuację przedsiębiorstwa, i to głównie w kontekście satysfakcjonującego poziomu obsługi klienta. Konkretyzując wybraną strategię, należy uwzględnić charakter naszych potencjalnych odbiorców, charakter wytwarzanych, czy dystrybuowanych dóbr, a także dobór odpowiednich kanałów dystrybucyjnych. Dystrybucja jest, bowiem kompleksowym procesem będącym konsekwencją racjonalnej strategii, wpisanym w cały system logistyczny przedsiębiorstwa.

Uruchomienie procesu dystrybucji — etapy realizacji zamówienia

Przedsiębiorstwa będące uczestnikami gry na współczesnym rynku współpracują z wieloma różnymi podmiotami, uwzględniając ich charakter i profil działalności.

We wcześniejszej części artykułu przyjęto, że proces dystrybucji nie jest *constans* we wszystkich uwarunkowaniach dystrybutora, gdyż ma na niego wpływ zespół zmiennych czynników, tj. czas, czy warunki na drodze. Faktem jest, iż sam proces jest realizowany według pewnych schematów dostosowanych do charakteru działalności klienta (podmiot o charakterze komercyjnym, lub instytucja publiczna). Proces ten jest zdywersyfikowany m.in. we

wspomnianych dwóch przypadkach, gdyż z racji charakteru działalności odbiorcy, różnią się formy składania zapytań ofertowych. W przypadku instytucji publicznych najczęściej skutkuje to wydłużeniem całego procesu.

Ze względu na ograniczenia przyjęte w niniejszym artykule zostanie w nim jedynie przybliżony proces składania i realizacji zamówienia pomiędzy dwoma podmiotami komercyjnymi. Sekwencja procesu zamawiania jest podobna zarówno w przypadku podmiotu zagranicznego, jak i krajowego. Różnica w realizacji procesu tkwi w jego wydłużaniu się lub skracaniu. Etap składania ofert jest tożsamy z innymi procesami w krajowym, czy międzynarodowym wymiarze realizowanymi pomiędzy podmiotami komercyjnymi. Nie ulega wątpliwości, iż odległość odgrywa tu znaczącą rolę, gdyż determinuje ona w znacznej mierze czas realizacji zlecenia.

Etap złożenia zamówienia, będący początkiem szerszego i znacznie bardziej kompleksowego procesu dystrybucyjnego, rozpoczyna się od nawiązania kontaktu z potencjalnym klientem. Kontakt ten może zostać nawiązany poprzez wyszukanie potencjalnie zainteresowanego podmiotu i nawiązanie z nim kontaktu, a co się z tym wiąże zbadanie jego potrzeb. Drugą alternatywą nawiązania kontaktu może być inicjatywa podjęta przez klienta, który jako pierwszy kontaktuje się dystrybutorem poleconym mu lub też wyszukany samodzielnie. Po zbadaniu potrzeb klienta lub jego samodzielnym zapytaniu dotyczącym aktualnej oferty dystrybutor przedstawia tzw. ofertę sprzedażową (ang. *Sales Quotation*), będącą swego rodzaju ofertą produktów, wyselekcjonowanych przez przedstawiciela firmy dystrybutora, z uwzględnieniem potrzeb i wymagań potencjalnego klienta. Następnym krokiem jest akceptacja przez klienta przedstawionej oferty, wprowadzenie do niej ewentualnych zmian lub też jej całkowite odrzucenie. Należy podkreślić, iż w momencie akceptacji przez klienta oferty sprzedawcy zostaje zawarta dorozumiana umowa sprzedaży (nie istnieje umowa o kupnie i sprzedaży)¹⁴. Gdy klient decyduje się odrzucić ofertę, można przedstawić kolejną, nową, przy czym proces ulega powtórzeniu. Jednakże w momencie definitywnego odrzucenia zapytania przez klienta proces dobiega końca.

Kolejnym krokiem jest utworzenie przez dystrybutora potwierdzenia złożonego zamówienia (ang. *Sales Order Acknowledgement* — SOA). W potwierdzeniu znajdują się wszystkie te pozycje, na które przystał klient w wystawionej przez dystrybutora ofercie sprzedażowej, wraz z wyszczególnieniem wszystkich warunków dostawy. Potwierdzenie zostaje wysłane klientowi, który je akceptuje bądź też ma ostateczną szansę na wpro-

wadzenie zmian. W konsekwencji pełnej akceptacji przedstawionego SOA dystrybutor składa zamówienia u dostawcy, po czym towar zostaje wysłany na ustalonych między podmiotami warunkach. Po otrzymaniu towaru przez dystrybutora zostaje on przeprocesowany, czyli muszą zaistnieć czynności związane z etykietowaniem, czy też kompletacją zamówienia. Następnie towar zostaje wysłany do klienta wraz z fakturą, a także innymi niezbędnymi dokumentami, tj. listą pakunkową (*Packing list*) czy Certyfikatem zgodności (*Certificate of compliance*). Praktyka wskazuje, iż niejednokrotnie robi to sam dystrybutor, gdyż koszty transportu są porównywalne do tych, które wystąpiłyby w razie korzystania z usług zewnętrznych przewoźników. Ponadto zaletą takiego rozwiązania jest możliwość osobistego spotkania z klientem. Dzięki temu klient czuje się potraktowany jak ważny odbiorca, ponadto sprzedawca może lepiej zbadać o jego potrzeby i w sposób bezpośredni zaprezentować adekwatne do nich rozwiązania. Omawiając ten proces, nie sposób pominąć kwestię płatności za zamówienie, która także może mieć miejsce w kilku wariantach. Pierwszy standardowy wariant to płatność w określonym terminie od otrzymania faktury, która jest wysyłana w wersji elektronicznej w dniu wysyłki towaru, ale jest także dołączona w wersji papierowej do zamówienia. Drugi wariant, stosowany najczęściej w przypadku nowych klientów, to przedpłata. Po otrzymaniu przedpłaty pokrywającej całość lub część wartości zamówienia zostaje wystawiona faktura zaliczkowa, będąca podstawą do realizacji danego zamówienia. Po fakturze zaliczkowej, podobnie jak w wariantcie pierwszym, w dniu wysyłki zostaje wystawiona faktura końcowa opiewająca na wartość zerową (jeżeli przedpłata pokryła całość zamówienia) lub określająca wartość będącą różnicą wartości całego zamówienia i uiszczonej przedpłaty. W tym miejscu należy podkreślić, iż proces dystrybucji nie kończy się w momencie dostarczenia zamówienia, bowiem po czynnościach transakcyjnych kończy się dopiero pierwszy etap. W kolejnym etapie główną rolę odgrywają czynności potransakcyjne, czyli realizowane po zakończeniu transakcji. Są to m. in. takie przedsięwzięcia jak udzielenie gwarancji, a co za tym idzie, w razie konieczności wykonanie czynności serwisowych. Praktyka wskazuje, że jest to niezwykle ważny etap, gdyż wpływa na poziom satysfakcji klienta i idąc dalej na to, czy zdecyduje się wrócić do dystrybutora ponownie lub też poleci jego usługi innym podmiotom. Czynności przedtransakcyjne, transakcyjne oraz potransakcyjne składają się na logistyczną obsługę klienta, będącą elementem kształtowania się przewagi konkurencyjnej na danym rynku¹⁵.

Reasumując, proces dystrybucyjny realizowany pomiędzy podmiotami komercyjnymi odbywa się według pewnego schematu, jednakże nigdy nie wygląda dokładnie tak samo z racji wielu zmiennych, które uwidaczniają się w trakcie procesu. Proces dystrybucji rozpoczyna się od inicjacji kontaktu bądź to ze strony klienta lub też ze strony dystrybutora. Koniecznością jawi się zbadanie potrzeb klienta i udzielenie mu pomocy w wyborze adekwatnego produktu. Dalsze etapy procesu polegają na potwierdzeniu zamówienia klienta, złożeniu zamówienia u dostawców, przeprocesowaniu towaru i dalej wysyłce do klienta końcowego, a także uiszczeniu płatności.

Przebieg procesu dystrybucji

W artykule tym wielokrotnie już wypuklano tezę, że proces dystrybucji to suma działań ekonomicznych, logistycznych i marketingowych, dążących do zaspokojenia potrzeb konkretnego klienta poprzez dostarczenie mu wymaganego towaru w określonym miejscu i czasie, w odpowiedniej ilości, jakości i satysfakcjonującej cenie. Warunkiem tworzenia wartości dodanej przez podmiot trudniący się dystrybucją jest doprecyzowanie interesującej go grupy docelowych odbiorców, a także dokonanie dogłębnej analizy posiadanych sił i środków w celu określenia aktualnego potencjału strategicznego przedsiębiorstwa z oczekiwanym. Proces dystrybucji rozpoczyna się w momencie złożenia zamówienia, natomiast faza jego planowania rozpoczyna się w momencie formułowania polityki i strategii firmy, a także polityki obsługi klienta. Wszelkie działania mające miejsce podczas realizacji zarówno procesu dystrybucji, jak i innych procesów odbywających się w ramach przedsiębiorstwa muszą być wcześniej dokładnie zaplanowane wraz z doprecyzowaniem sił i środków biorących w nich udział, a także z wachlarzem procedur postępowania w danej sytuacji. Mimo iż w każdym procesie, w tym również procesie dystrybucyjnym, mamy do czynienia z odstępstwami, czy różnorodnymi możliwościami postępowania, musi zostać zachowany pewien rdzeń strategii działania w celu szybkiej i adekwatnej reakcji na powstałe okoliczności. Taki sposób postępowania pozwala znacznie przyspieszyć proces realizacji zamówienia, co więcej zoptymalizować go, a tym samym daje oszczędność zbędnych nakładów zarówno finansowych, jak i czasowych czy ludzkich, czego efektem jest maksymalizacja zysku. Oczywiście należy pamiętać, że nie zawsze osiągnięcie maksymalnego zysku jest możliwe, natomiast jest

to wynikiem strategii działania podmiotu i jego umiejętności podejmowania decyzji o wymiarze strategicznym. Podmiot będący dystrybutorem, jako uczestnik nadrzędnego łańcucha dostaw musi mierzyć się na bieżąco

z wieloma ograniczeniami i zagrożeniami mającymi miejsce zarówno w jego otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Ich właściwa ocena w kontekście posiadanego potencjału strategicznego może w znacznym stopniu ograniczyć ewentualne szkody i związane z nimi straty.

Biorąc pod uwagę fakt, że realizacja procesu dystrybucji opiera się na transporcie, można postawić tezę, iż bardzo istotne zagrożenia są związane z procesem transportowym. Dokonując jego analizy, należy naświetlić takie zagrożenia jak:

- niedopełnienie formalności celno-podatkowych,
- uszkodzenie towaru,
- niedotrzymanie terminów realizacji zamówienia,
- zbyt wysokie koszty transportu, w tym ubezpieczenia ładunku.

Potencjalnych zagrożeń jest znacznie więcej, ponadto mogą one eskalować, doprowadzając nawet do utraty niezadowolonego klienta, co może grozić odczuwalnymi stratami ekonomicznymi. Zagrożenia te można neutralizować m. in. posiadaniem dopracowanych strategii działania uwzględniających je i dających możliwość włączenia tzw. mechanizmów obronnych, w tym odpowiedniej dokumentacji, sił i środków, w celu budowania swojej pozycji konkurencyjnej i, idąc dalej, przewagi konkurencyjnej.

Wymagania klientów działających na współczesnych rynkach powodują, że transport ładunków, realizowany w procesie dystrybucji musi spełniać cztery fundamentalne względem niego wymagania. Są to¹⁶:

- pewność,
- terminowość,
- bezpieczeństwo,
- atrakcyjność ekonomiczna.

Emanacją pewności jest odpowiedzialność i rzetelność realizacji procesu transportowego. Terminowość natomiast oznacza dostarczenie towaru w wyznaczonym przez odbiorcę czasie. Bezpieczeństwo odnosi się do adekwatnych środków zabezpieczających ładunek w czasie trwania transportu. Atrakcyjność ekonomiczna to nic innego, jak adekwatna i atrakcyjna cena dla zleceniodawcy¹⁷. Praktyka wskazuje, że żaden dystrybutor, działający w jakiegokolwiek branży nie jest w stanie przewidzieć całego zbioru zdarzeń, jaką mogą mieć miejsce w czasie realizacji procesu dystrybucji. Panaceum na prawie pewne turbulencje jest współdziałanie ze sprawdzonymi i rzetelnymi podmiotami. Współpraca daje satysfakcjonującą gwarancję minimalizacji wystąpienia potencjalnych

szkód i wypracowania odpowiedniego poziomu obsługi klienta, bezpośrednio wpływającego na poziom jego satysfakcji.

Kolejną, ważną kwestią jest udział dystrybutorów w międzynarodowej wymianie handlowej. Współczesny dystrybutor współpracuje często z różnymi podmiotami w różnych częściach globu, podobnie jak posiada swoich klientów także w wielu krajach i kontynentach. Nerozerwalną kwestią w takiej sytuacji jest realizacja procesu dystrybucji ponad granicami państwowymi, przy korzystaniu z usług międzynarodowych przewoźników. W zależności od zapotrzebowania, jakie zgłasza klient, dystrybutor musi wybrać dostawcę, u którego zamierza zakupić towar, spełniający wymagania klienta. Należy podkreślić, iż przy wyborze producenta niejednokrotnie decyduje tzw. *networking*, gdzie tworzone są pewne sieci powiązań między konkretnymi przedstawicielami firm, rzutujące w dalszej perspektywie na ich współpracę. Współpraca traktowana w perspektywie strategicznej nie musi zawsze wynikać z niższych cen proponowanej oferty. Dobra praktyka wskazuje, że dystrybutor mając do wyboru dwóch dostawców, z których to pierwszy oferuje tańsze rozwiązanie, podczas gdy produkty drugiego dostawcy są nieco droższe, ale wiadomo, że jest rzetelnym i sprawdzonym partnerem zasadne jest, iż dystrybutor wybierze tego drugiego. Takie rozwiązanie pozornie może generować większe koszty, jednakże przy dłuższej współpracy może się okazać korzystniejsze z racji bezproblemowej współpracy, rzutującej na poziom satysfakcji klienta i, idąc dalej, być może jego ponowne złożenie zamówienia u producenta. Kwestia, jakości produktu, czy spersonalizowanego rozwiązania jest także niezwykle ważna dla dystrybutora, gdyż determinuje to wybór odpowiedniego dostawcy. Mając na względzie przedstawioną wyżej filozofię wyboru dostawcy, warto dokonać analizy kolejnego etapu, jakim jest wybór wykonawcy usług transportowych. W zależności od preferencji klienta, a także czasu, kosztów dostawcy, dystrybutor dokonuje wyboru przewoźnika. Jeżeli klient dokładnie sprecyzuje wybrany przez siebie przewoźnika, decyzja jest prosta — rozwiązanie zostaje wdrożone.

W sytuacji, gdy decyzję w tym zakresie musi podjąć dystrybutor to głównie są brane pod uwagę koszty transportu i czas dostawy. Należy nadmienić, iż przewoźnicy funkcjonujący na rynku posiadają w swojej ofercie najróżniejsze wachlarze usług, przez co te parametry są zróżnicowane, a mogą okazać się decydujące z perspektywy realizacji zamówienia

Reasumując, proces dystrybucji przebiega w sposób zdywersyfikowany, w zależności od wymagań klienta, a także dostępnych rozwiązań. Wybór wy-

konawców jest realizowany najczęściej przy uwzględnieniu czynników ekonomicznych i jakościowych. W procesie dystrybucji niezbędny jest także płynny obieg dokumentów, warunkujący poprawnie zrealizowane zamówienie.

Podsumowanie

Treści zawarte w niniejszym artykule jednoznacznie potwierdzają tezę, iż dystrybucja jest niezróżnym elementem logistyki, a jej istota tkwi w organizacji przepływu dóbr w łańcuchu dostaw od odbiorcy do dostawcy. Obejmuje planowanie, organizowanie, zarządzanie, a także kontrolę przepływu nie tylko dóbr materialnych, ale i informacji. Dystrybucja, zatem jest niezwykle istotną funkcją firmy przy założeniu, że proces dystrybucji w zależności od charakteru końcowego odbiorcy ma nieco różny przebieg, a w szczególności różnice dotyczą kwestii formalnych jak w przypadku zamówienia realizowanego dla instytucji publicznej.

Proces dystrybucji realizowany w międzynarodowej wymianie handlowej nie odbiega znacznie od mającego miejsce w kraju. Różnica może jedynie polegać na liczbie ogniw biorących udział w przedsięwzięciu oraz na podziale gestii transportowej. Fakt lokalizacji odbiorcy końcowego wpływa na długość procesu dystrybucji, w tym na kwestie celno-podatkowe.

Charakter działalności klienta końcowego jest niezwykle istotnym determinantem organizacji procesu dystrybucji, ponieważ od niego zależy popyt na dane towary, podobnie jak zapotrzebowanie ilościowe, co warunkuje wybór odpowiedniego dostawcy, a tym samym przebieg procesu dystrybucyjnego. Zyski, jakie osiąga firma ze sprzedaży, muszą być źródłem poszukiwania i wdrażania optymalnych strategii, nowych rozwiązań biznesowych, jak i tworzenia innowacyjnych narzędzi, umacniających jej pozycję konkurencyjną na rynku. Należy także podkreślić, iż sukcesy dystrybutora są również determinowane przez dostawców, ponieważ dzięki nim ma do zaoferowania szeroki wachlarz produktów, co podwyższa jego atrakcyjność w oczach potencjalnych klientów.

Przypisy

- ¹ S. Smyk, *Logistyka dystrybucji*, AON, Warszawa 2016, s. 9.
- ² Tamże, s. 9–10.
- ³ T. Szczepaniak, *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, PWE, Warszawa 2002, s. 344.
- ⁴ J. Maciejewski, *Customer relationship management — strategia biznesowa i technologia informatyczna*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania. Współczesne Problemy Zarządzania”, nr 1/2012, s. 99.
- ⁵ B. Słowiński, *Wprowadzenie do logistyki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 103.
- ⁶ S. Smyk, *Logistyka dystrybucji...*, wyd. cyt., s. 12.
- ⁷ Tamże, s. 26.
- ⁸ A. Czubała, *Rodzaje strategii dystrybucji*, „Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 538/2000, s. 37.
- ⁹ J. Dyczkowska, *Logistyka zaopatrzenia i produkcji — wpływ na logistykę dystrybucji*, prace naukowe Politechniki Warszawskiej, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska 2012, s. 9.
- ¹⁰ Por. B. Słowiński, *Wprowadzenie do...*, wyd. cyt., s. 102.
- ¹¹ D. Filar, *Współczesny marketing: skuteczna komunikacja i promocja: podręcznik dla studentów specjalności Komunikacja urzędowa i biznesowa*, Wyd. UMCS, Lublin 2012, s. 22.
- ¹² B. Słowiński, *Wprowadzenie do...*, wyd. cyt., s. 106.
- ¹³ Tamże, s. 106.
- ¹⁴ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Art. 70. § 2. [Dz. U. 1964 nr 16 poz. 93].
- ¹⁵ M. Dobrzyński, *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Politechnika Białostocka, Białystok 2007, s. 26.
- ¹⁶ Por. I. Tymieńska, *Procesy obsługi...*, wyd. cyt., s. 25.
- ¹⁷ Tamże, s. 25–26.

Bibliografia

- Czubała, A. (2000). Rodzaje strategii dystrybucji. *Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, (538).
- Dobrzyński, M. (2007). *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*. Białystok: Wyd. Politechniki Białostockiej.
- Dyczkowska J. (2012). Logistyka zaopatrzenia i produkcji — wpływ na logistykę dystrybucji. *Koszalin: Prace naukowe Politechniki Warszawskiej, Instytut Ekonomii i Zarządzania*, Politechnika Koszalińska.
- Filar, D. (2012). *Współczesny marketing: skuteczna komunikacja i promocja: podręcznik dla studentów specjalności Komunikacja urzędowa i biznesowa*. Lublin: Wyd. UMCS.

- Gołębiowski, T. (2001). *Zarządzanie Strategiczne Planowanie i Kontrola*. Warszawa: Difin.
- Grzelak, M., Ziółkowski, J. (2014). Model ekonomicznej wielkości zamówienia (EOQ). *Systemy Logistyczne Wojsk*, (41).
- Neider, J., Marciniak-Neider, D. (2011). *Podręcznik spedytora*. Gdynia: Polska Izba Spedycji i Logistyki.
- Słowiński, B. (2008). *Wprowadzenie do logistyki*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.
- Smyk, S. (2016). *Logistyka dystrybucji*. Warszawa: AON.
- Szczepaniak, T. (2002). *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*. Warszawa: PWE.
- Tymińska, I. (2013). *Procesy obsługi celnej w międzynarodowym łańcuchu dostaw*. Warszawa: AON.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny.

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne poleca



Rodząca się cywilizacja globalna niesie wiele szans, ale towarzyszą jej także różnorakie zagrożenia. Przegląd zjawisk skorelowanych z globalizacją stał się punktem wyjścia rozważań prezentowanych w książce. W rozdziale pierwszym przedstawiono rekonstrukcję pojęciową globalizacji, uwykułając jej aspekty społeczne i kulturowe. Rozdział drugi stanowi studium nad światową mobilnością, w której przedstawiono jej specyfikę, wychodząc poza klasyczne ramy mobilności, gdy traktowana jest jako przemieszczanie przestrzenne, czyli migracje i podróże. Z zagadnieniami powyższymi sprzężone są kwestie nierówności oraz zmiany na rynku pracy, zaprezentowane odpowiednio w rozdziałach trzecim i czwartym. Rozdział piąty odnosi się do zmian demograficznych w Polsce i na świecie w kontekście systemu zabezpieczenia społecznego omówionego na przykładzie Polski. W rozdziale szóstym zawarto rzadko spotykane ujęcie sportu — jego rozwoju powiązane z procesami globalizacyjnymi. Ostatni, siódmy rozdział umożliwia spojrzenie na globalizację widzianą z perspektywy Dalekiego Wschodu. Jej rozumienie za Wielkim Murem autorzy skojarzyli z pomysłem chińskich strategów na wykorzystanie możliwości stwarzanych przez globalizację w postaci Nowego Jedwabnego Szlaku.

www.pwe.com.pl