



## TECHNIKA TRANSPORTU SZYNOWEGO

Paweł SMOLNIK

# PLANOWANIE DYSTRYBUCJI I PROJEKTOWANIE KANAŁÓW CZ. II

### *Streszczenie*

*Na współczesnym rynku zdecydowana większość producentów zdaje sobie sprawę, że aby dotrzeć do finalnego nabywcy ze swoimi wyrobami, należy skorzystać z pośredniczącej instytucji zewnętrznej. Producent może wprowadzić swój produkt na rynek za pośrednictwem handlu hurtowego lub detalicznego. Jego wybór uzależniony jest przede wszystkim od specyfiki wytwarzanych produktów.*

## WSTĘP

Dystrybucja jest to działanie, w skład którego wchodzi planowanie, realizacja i kontrola przepływu towarów od producenta do ostatecznego konsumenta. Jej celem jest udostępnienie nabywcy towaru w miejscu, czasie i formie jakie mu najbardziej odpowiadają. Strategia dystrybucji powinna spełniać oczekiwania przedsiębiorcy w zakresie organizacji zbytu jego towarów, optymalizacji kosztów z tym związanych oraz osiągnięcia możliwie jak największych przychodów. Innymi słowy, strategia dystrybucji powinna umożliwić efektywne zarządzanie kanałami dostaw, czyli przepływami od producenta do finalnego nabywcy. Projektowanie strategii dystrybucji polega między innymi na szczegółowej analizie ze względu na zakładany stopień intensywności dystrybucji.

Na określenie strategii w zasadniczy sposób wpływa kanał dystrybucji, przy pomocy którego przedsiębiorstwo zamierza udostępniać swoje towary. Częścią każdego kanału jest producent i finalny odbiorca. We współczesnym rynku duże znaczenie ma dostępność produktów, dlatego należy wybrać kanał dystrybucji pozwalający na najszybsze dotarcie do klienta. Sprawna dystrybucja może zapewnić firmie przewagę nad konkurencją.

## 1. PLANOWANIE DYSTRYBUCJI

Planowanie dystrybucji dotyczy przewidywanej sprzedaży produktów w przyszłości oraz określenia środków dla zrealizowania przyjętej koncepcji dystrybucji. Aby planowanie było poprawne, należy wybrać cel i strategię dystrybucji, przewidzieć rynek docelowy, zachowania konsumentów, strukturę pośredników itp. W ramach planowania dystrybucji fizycznej wybiera się kanał dystrybucji oraz liczbę i rodzaj pośredników w sprzedaży produktów, a także określa się środki związane z przemieszczaniem towarów w czasie [6, s.168].

Planowanie dystrybucji realizowane jest w dwóch układach:

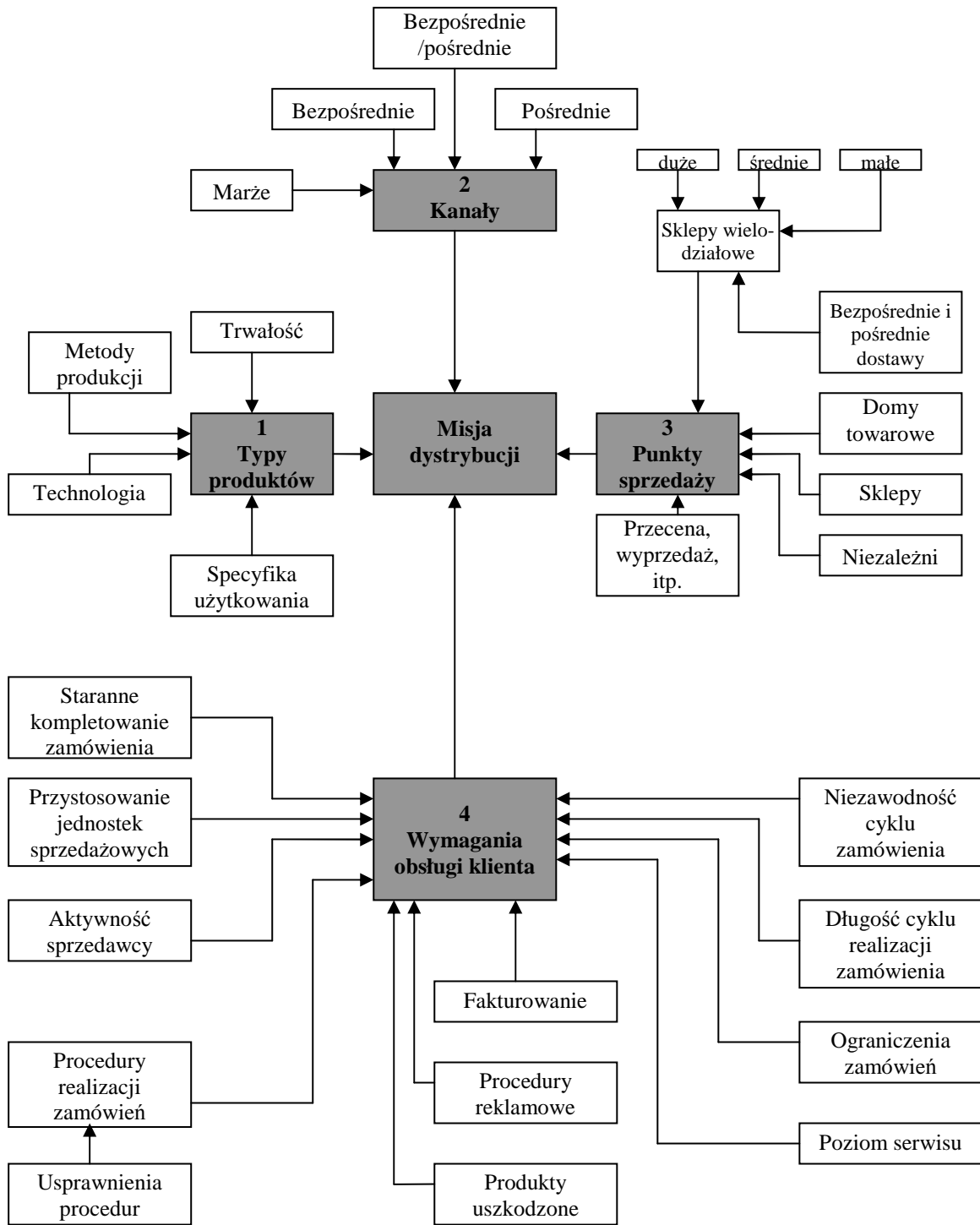
1. planowanie krótkookresowe (operacyjne) – realizowane każdego dnia zarządzania systemem dystrybucji, polegające na zaplanowaniu działań na ściśle określone zdarzenia, przy znanych zasobach. Planowanie operacyjne dotyczy takich spraw

jak harmonogram użytkowania pojazdów, czasów dostaw, uzupełnienia zapasów, użytkowania magazynów, itp. [3, s.170],

2. planowanie długookresowe (strategiczne) – polega na długoterminowej alokacji zapasów w przedziałach czasowych, planowanie to kształtuje decyzje dotyczące lokalizacji, liczby magazynów, zmian w sposobach transportu i nowe kanały dystrybucji.

Planowanie dystrybucji obejmuje kilka czynności, między innymi doskonale zrozumienie sytuacji wyjściowej, które osiągnięte jest dzięki audytowi dystrybucji. Bez określenia możliwości biznesowych i charakterystyki działań operacyjnych nie można poprawnie ustalić misji i celów dystrybucji. Misja dystrybucji to zbiór celów, które powinny zostać osiągnięte przez system w specyficznym kontekście rynku. Misje określane są w kategoriach typu odbiorców i obsługiwanych kanałów oraz poprzez produkty, które są im sprzedawane przy ograniczeniu kosztów i określonym poziomie obsługi. Rysunek 1 przedstawia czynniki stosowane przy określeniu misji dystrybucji.

Planowanie misji jest punktem wyjścia dla następnych decyzji. Określenie misji dystrybucji powinno uwzględniać wymagania operacyjne i marketingowe. Po starannym określeniu misji można przejść do kolejnej fazy czyli do rozwoju strategii dystrybucji. Strategie są środkami pozwalającymi osiągnąć określone cele. Strategię dystrybucji w przedsiębiorstwie opracowuje planista, który powinien rozważyć różne opcje związane z efektywnością kosztów. Dobór odpowiedniej strategii pozwala osiągnąć zamierzone cele obsługi klienta przy jak najniższych kosztach [7, s.52]. Do głównych elementów planów dystrybucji zalicza się strategie marketingowe, czyli strategie zapasów, strategie obsługi klienta, strategie transportu i strategie komunikowania się z klientami. Podstawą rozwoju strategii dystrybucyjnej przydatnych w działaniu jest więc rozpoznanie wymagań obsługi klienta oraz jej kosztów ściśle powiązane z rozumieniem ogólnych celów przedsięwzięcia biznesowego [3, s.173].



Rys. 1. Określenie misji dystrybucji, [3, s.172]

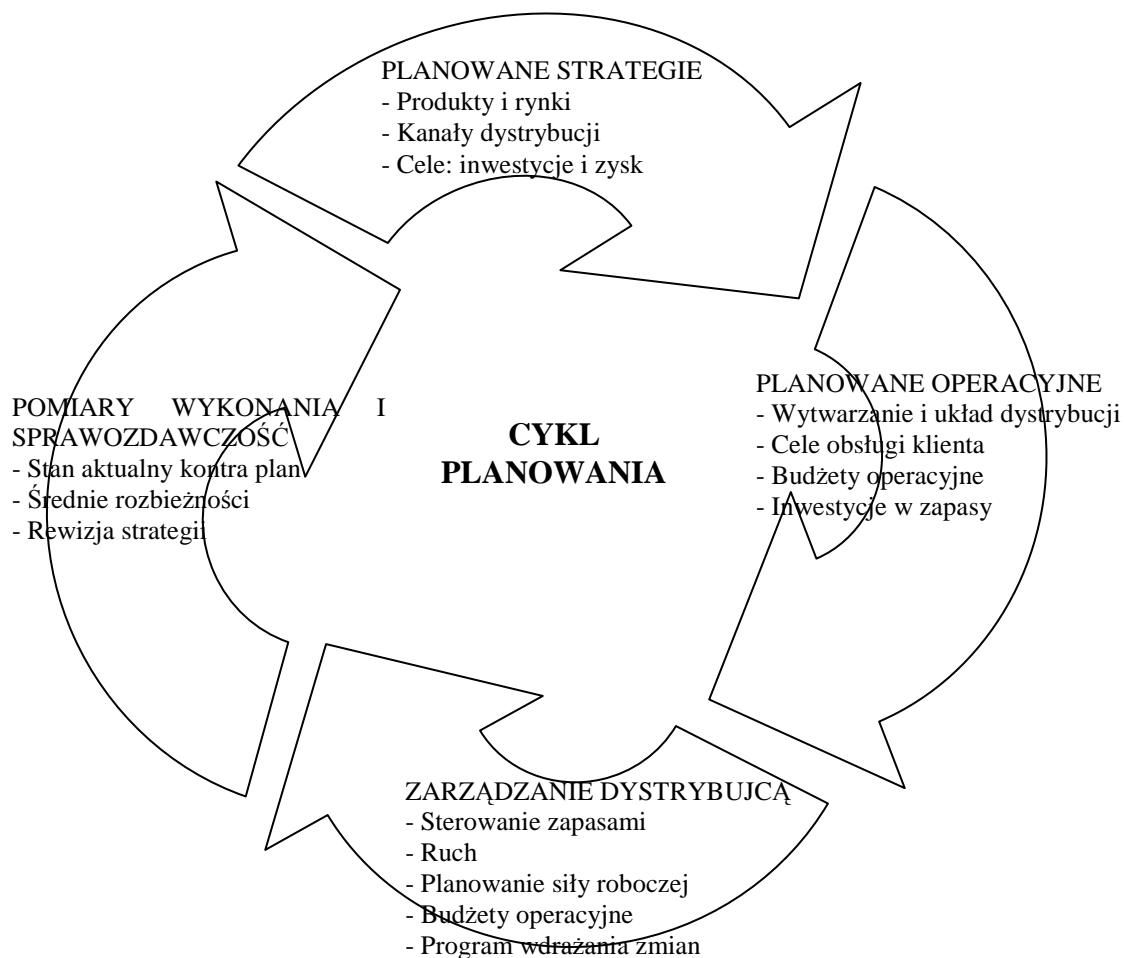
Plan dystrybucji stanowi powiązanie celów firmy z elementami strategii dystrybucji. Zawiera on rozdziały opisujące ogólne cele, strategie marketingowe, strategie obsługi klienta i szczegóły dotyczące strategii magazynowania, zapasów i transportu. Na plan dystrybucji składają się następujące elementy:

1. strategia zapasów, w której zawiera się poziom obsługi serwisowej klienta, strategia uzupełnienia zapasów, lokalizacja magazynów, cele obrotów zapasami i klasy ilościowo wartościowe produktów,

2. strategia magazynowania, która określa ilość punktów składowania i ich lokalizację, rozmieszczenie i projektowanie magazynów oraz sposoby przechowywania materiałów,
3. strategia transportu, która określa decyzje o zakupie środków transportu lub skorzystania z leasingu, formy odbioru towarów przez klienta, elastyczność szlaków dowozowych i wprowadzenie różnorodnych form transportu,
4. strategia komunikacji klientem, która obejmuje cykl realizacji zamówienia, strategie zwrotów reklamowych i produktów uszkodzonych oraz bieżącą sprawozdawczość z stanu zamówień.

Końcowe zadania przy planowaniu polegają na monitoringu i procedurach kontrolnych. Planowanie i wdrażanie planów będzie nieefektywne bez skutecznego monitorowania i kontroli. Przedmiotem systemu monitoringu jest zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi klienta. Procedura monitoringu i kontroli rozpoczyna się od określenia kosztów obsługi klienta. Kształt systemu monitorowania i kontroli obsługi klientów w zależności od potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw.

Cały proces w idealnym ujęciu, przedstawia krąg w obrębie którego plan dystrybucji jest stałą działalnością nadającą kierunek i zapewniającą trwałą dostawę alokacji zasobów [3, s177]. Proces planowania dystrybucji przedstawia rys. 2.



**Rys. 2.** Cykl planowania dystrybucji, [3, s.177]

Dystrybucja jest ważnym elementem strategii marketingowej przedsiębiorstwa, bezpośrednio powiązaniem ze strategią ceny, produktu i promocji. Kanały dystrybucji obrazują trwałe powiązania przedsiębiorstwa w stosunku do innych instytucji, firm, osób. Dokonując wyboru kanału dystrybucji przedsiębiorstwo powinno uwzględnić warunki działania i zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym. Zalicza się do nich czynniki geograficzne, ekonomiczne, prawne, techniczne, konkurencyjne i społeczne.

Projektowanie kanałów dystrybucji oznacza odejmowanie decyzji o zastosowaniu nowych, dotychczas niewykorzystywanych kanałów lub modyfikacji kanałów już stosowanych [1, s.151]. Projektowanie kanałów dystrybucji wiąże się z przedmiotowym i podmiotowym zakresem decyzji. Przedmiotowy zakres decyzji obejmuje ustalenia dotyczące liczby kanałów, typu kanału, szerokości i długości kanału oraz rodzaju uczestników kanału.

Decyzje dotyczące projektowania kanałów podejmuje producent, hurtownik lub detalista. Ich zdolność do podejmowania decyzji wynika z silnej pozycji ekonomicznej uwidocznionej dużymi zasobami finansowymi, ludzkimi i rzeczowymi, prestiżem, uznaniem za lidera na rynku. Analizowanie problematyki projektowania kanałów dystrybucji w ujęciu podmiotowym zmierza zatem do ustalenia, jakie podmioty, jak i w jakim stopniu wpływają na strukturę i sposób funkcjonowania kanałów dystrybucji określonych produktów. Zasadniczo ich udział w projektowaniu kanałów może być aktywny, co oznacza podejmowanie decyzji i działań związanych z jego kształtowaniem, lub bierny, polegający na akceptacji lub odrzuceniu propozycji innych podmiotów [1, s.151]. Najczęściej decyzje dotyczące wyboru

kanału dystrybucji są podejmowane przez producenta, gdyż jest on wytwórcą i kreatorem produktu bezpośrednio zainteresowany jego zbytem.

Umieszczając produkty na rynku producent może skorzystać z jednego lub kilku kanałów dystrybucji. wybór pojedynczego kanału może być motywowany szczególnymi cechami produktu, których dystrybucja musi podlegać szczególnej kontroli. Do takich produktów można zaliczyć artykuły radioaktywne, farmaceutyczne, zbrojeniowe itp. Podstawową zaletą kanału pojedynczego jest łatwość jego koordynacji i kontroli powiązań. Wadą natomiast jest ograniczona pojemność i niska elastyczność reakcji na zmiany popytu i podaży.

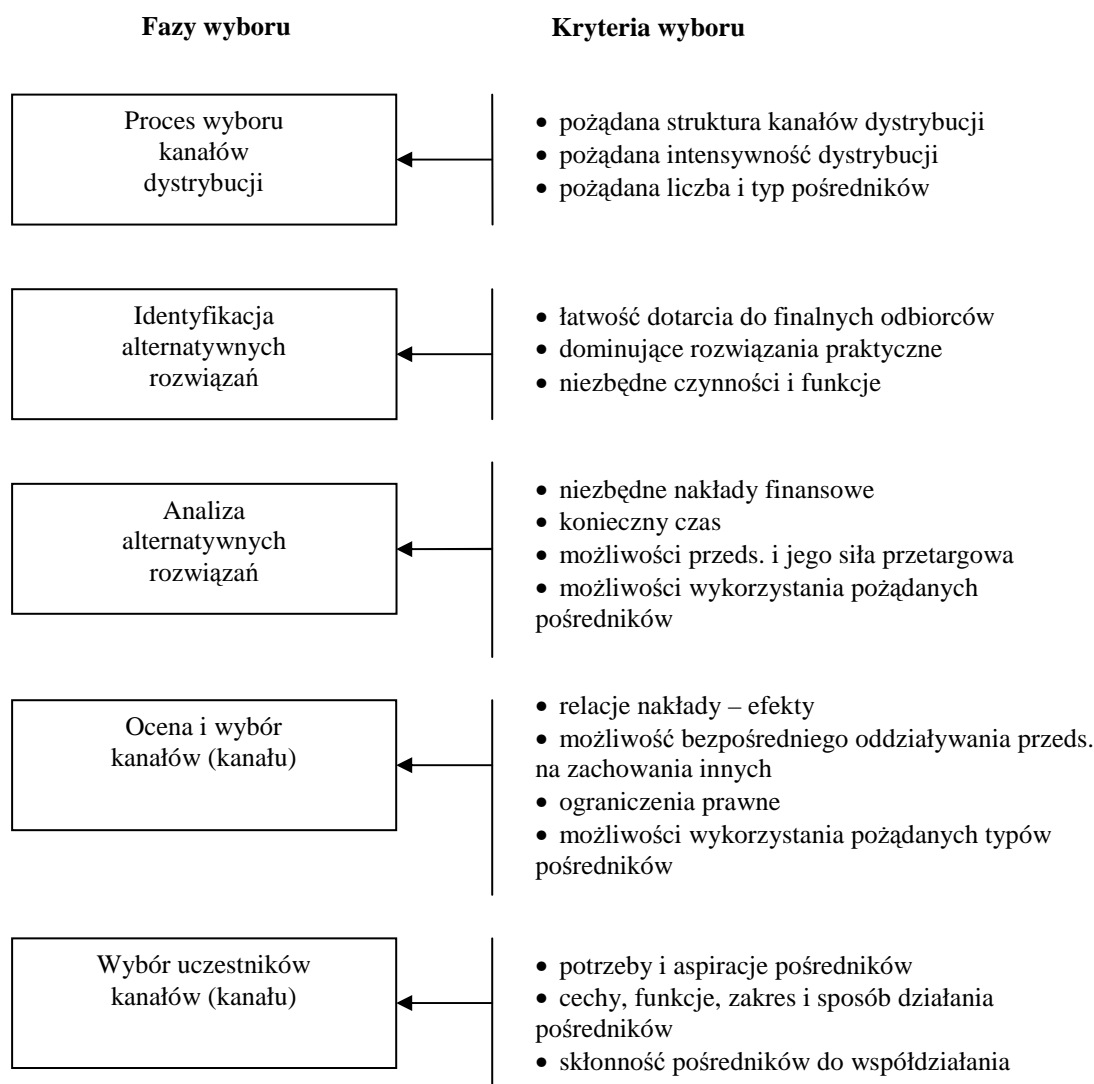
Na współczesnym rynku wzrasta liczba producentów posługujących się wieloma kanałami dystrybucji. Wybierają oni różne typy i struktury kanałów aby dotrzeć do jak największej liczby nabywców w określonym segmencie rynku. Producenci stosują odmienne kanały w celu dotarcia do nabywców indywidualnych i instytucjonalnych lub rynków krajowych i zagranicznych. W takim przypadku mówi się o dystrybucji wielokanałowej. Rozmieszczenie na rynku takich samych produktów z zastosowaniem wielu kanałów dystrybucji sprzyja lepszemu dostosowaniu dystrybucji do wymogów rynkowych oraz wytworzeniu konkurencji pomiędzy pośrednikami.

Decyzje związane z projektowaniem kanałów dystrybucji określonego produktu mogą narzucać wielcy detaliści. Są oni zdolni do nawiązywania bezpośrednich kontaktów z producentami, a także mogą narzucać wymagania co do cech fizycznych produktów, cen lub promocji. Dzięki swojej wielkości mogą wyeliminować pośrednictwo hurtownika i preferują kontakty z małą liczbą dużych producentów. W warunkach dużego rozproszenia detalistów i producentów o kształcie kanałów dystrybucji mogą przesądzać organizacje hurtowe. Z racji miejsca zajmowanego w kanałach dystrybucji mogą one kształtować zarówno swoje kanały zaopatrzenia (powiązania z producentami), jak i kanały zbytu (powiązania z detalistami). Przykładami ich działań w tym zakresie mogą być: budowa kanału opartego na integracji pionowej z producentem lub detalista, zawieranie umów kontraktowych z pozostałymi uczestnikami kanałów dystrybucji, tworzenie sponsorowanych przez hurtowników grup zakupów złożonych z drobnych detalistów [1, s.154].

Wybór kanału dystrybucji przez producenta jest podyktowany pozycją, wymaganiami pośredników, konkurencją i ogólnymi warunkami na rynku. Podmioty Rzadko podejmują w pełni samodzielnie i niezależnie, co do typu i struktury kanału dystrybucji. Preferencje potencjalnych nabywców determinują działania dystrybucyjne wszystkich uczestników kanału dystrybucji. Niektóre kryteria wyboru kanału dystrybucji przedstawione zostały na rys. 3.

„Projektowanie kanałów dystrybucji składa się z następujących etapów:

- a) uzasadnienie potrzeby podjęcia prac,
- b) sformułowania celów dystrybucyjnych przedsiębiorstwa i ustalenia ich hierarchii,
- c) identyfikacji potencjalnych kanałów dystrybucji,
- d) oceny i wyboru kanału dystrybucji,
- e) oceny i wyboru pośredników handlowych [1,s.151].



**Rys. 3.** Fazy i niektóre kryteria wyboru kanałów dystrybucji, [4, s.426].

### 3. OCENA EFEKTYWNOŚCI ZAPLANOWANEGO KANAŁU.

Pomiar i kontrola poziomu dystrybucji jest warunkiem oferowania wysokiego poziomu obsługi klienta. Aby kontrola była efektywna należy wybrać odpowiednie mierniki, które zapewnią, że będzie dotyczyła wszystkich składowych obsługi klienta. Do najbardziej typowych mierników należą:

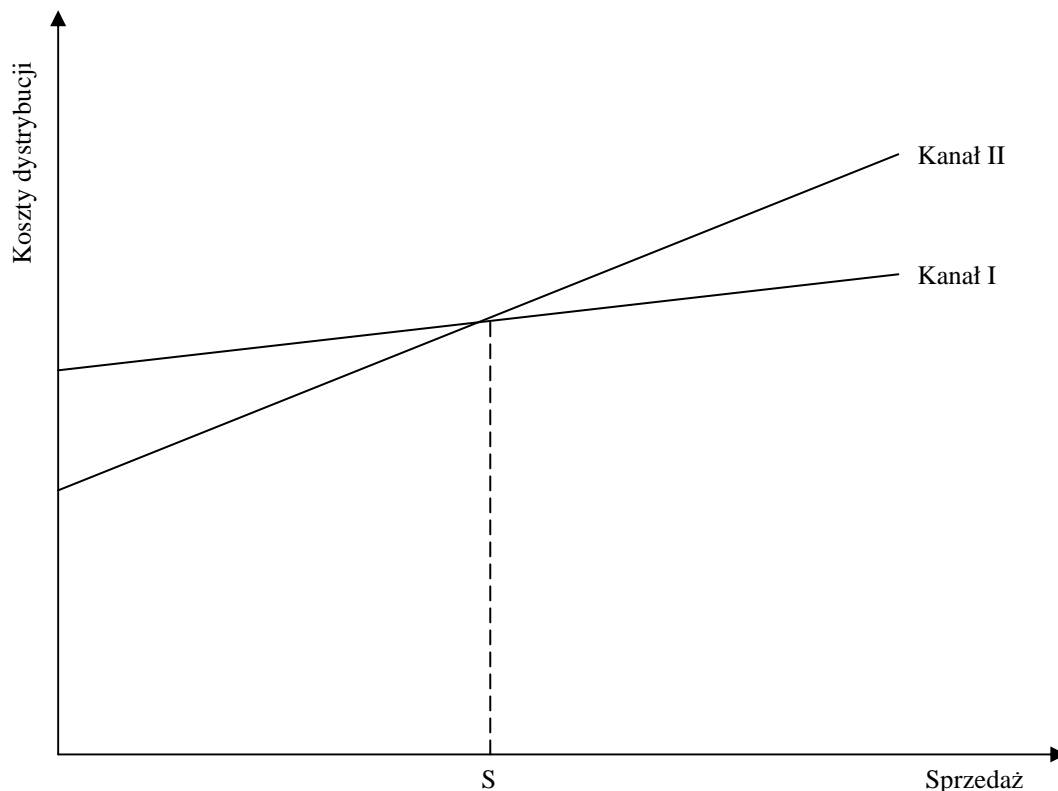
1. czas od przyjęcia zamówienia w magazynie dostawcy do wysyłki zamówienia z magazynu;
2. minimalna wielkość zamówienia lub limity co do pozycji asortymentowych w jednym zamówieniu, akceptowane przez dostawcę;
3. udział procentowy pozycji wyczerpanych (takich, których w danym momencie brakuje w magazynie);
4. udział procentowy zamówień klienta zrealizowanych kompletnie;
5. udział procentowy zamówień klienta zrealizowanych w określonych przedziałach czasowych od chwili przyjęcia zamówienia;
6. udział procentowy zamówień, które mogą być całkowicie zrealizowane z zapasów w magazynie;

7. udział procentowy towarów, które bez uszkodzeń (w wymaganym stanie) dotarły do miejsca przeznaczenia wskazanego przez klienta;
8. czas od złożenia zamówienia przez klienta do dostarczenia zamówionych towarów;
9. ułatwienie w składowaniu – łatwość i elastyczność składania zamówień [2, s.146].

Firma wybiera sobie, które z mierników chce zastosować, gdyż nie zawsze jest sens używać wszystkich. Zależy to głównie od produktów, jakie firma oferuje.

Oprócz mierników poziomu dystrybucji przedsiębiorstwa dokonują oceny efektywności kanałów dystrybucji. Efektywność kanału wyraża stosunek osiągniętych efektów do kosztów funkcjonowania kanału. Można ją oceniać, biorąc pod uwagę mierniki absolutne (np. osiągnięty zysk) lub mierniki względne w postaci zyskowności bądź rentowności obrotu [1, s.175]. Aby ocenić poziom użyteczności kanału nie wystarczy użyć jednego miernika. Do oceny efektywności kanałów dystrybucji stosuje się metody oparte na kryteriach ilościowych, metody heurystyczne, metody oparte na kryteriach mieszanych i metody oparte na kryteriach jakościowych.

Wśród metod opartych na kryteriach wartościowych najczęściej stosuje się analizę punktu krytycznego i analizę portfelową. Analiza punktu krytycznego stosowana jest wówczas gdy można z góry oszacować wielkość oczekiwanej sprzedaży i założyć koszty związane z jej osiągnięciem. Na rysunku 4 przedstawiona została istota tej analizy. Punkt S obrazuje tu wielkość sprzedaży, której realizacja wymaga identycznych nakładów w każdym z porównywanych kanałów – poniżej tego punktu, a więc dla mniejszej wartości sprzedaży, korzystniejsze jest kanał II, poniżej zaś – kanał I [1, s.176].



Rys. 4 Analiza punktu krytycznego [1]

W sytuacji gdy nie jest możliwe oszacowanie takiej samej wielkości sprzedaży w obu kanałach, korzystniej będzie dokonać wyboru kanału na podstawie wskaźnika efektywności:

$$T_i = \frac{S_i - K_i}{K_i} \quad (1)$$



gdzie:

- a)  $K_i$  – to przewidywane koszty w  $i$  – tym kanale,
- b)  $S_i$  – to przewidywana wielkość sprzedaży w  $i$  – tym kanale.

Analizując wskaźnik efektywności należy wybrać ten kanał dla którego w takich samych warunkach wskaźnik  $T_i$  będzie największy, może się jednak zdarzyć, że z powodu czynników zewnętrznych tworzących otoczenie kanału wartościowe wyrażenie wielkości sprzedaży i związanych z nią kosztów będzie niemożliwe.

Metody oparte na kryteriach ilościowych mogą polegać również na porównaniu:

- a) wielkości zapasów jakie należy utrzymać korzystając z poszczególnych kanałów,
- b) wielkości zysku który może być możliwy do osiągnięcia w poszczególnych kanałach,
- c) wielkości nakładów jakie trzeba zainwestować w poszczególne kanały.

Z analizy portfelowej ocenia się kanały pod względem udziału w rynku oraz w rynku potencjalnym. Macierzy odzwierciedlającej poziom równocześnie realizacji zadań dystrybucyjnych, każdy kanał może się znaleźć w jednym z czterech pól. Obrazują one zadowolający bądź niezadowolający, wymagający zmian i niezadowolający wymagający zasadniczych zmian poziom realizacji zadań dystrybucyjnych [1, s.178]. Analizę portfelową przedstawia rysunek 5.

		Względny udział w rynku	
		duży	mały
Rynek potencjalny	duży	Kanał zadowolający	Kanał niezadowolający, wymagający zasadniczych zmian
	mały	Kanał zadowolający	Kanał niezadowolający, wymagający zmian

Rys. 5. Analiza portfelowa kanału dystrybucji, [1, s.178]

Metody heurystyczne oparte są na kryteriach subiektywnych i polegają na organizowaniu dyskusji ekspertów, podczas których dążą do wyboru kanału dystrybucji który zapewni najwyższy poziom realizacji, jak i na korzystaniu z sondaży lub opinii ekspertów.

Do metod opartych na kryteriach mieszanych czyli jakościowych i ilościowych należą metody analityczno – punktowe. Ich stosowanie wymaga:

1. ustalenia dowolnej listy kryteriów wyboru kanału dystrybucji oraz dokonania ich hierarchizacji za pomocą wag odzwierciedlających znaczenie tych kanałów dla osiągnięcia celów polityki dystrybucji;

2. ustalenia punktowej skali ocen stopnia realizacji poszczególnych kryteriów w każdym z kanałów;
3. dokonania punktowej oceny stopnia realizacji poszczególnych kryteriów w każdym z kanałów, będącej iloczynem wagi przypisanej danemu kryterium oraz punktów oceniających stopień jego realizacji;
4. zestawienia kanałów według malejącej sumy uzyskanych punktów i wyboru kanału o największej liczbie punktów [1, s.179].

Wśród metod opartych na kryterium wartościowym najczęściej stosuje się analizę porównawczą poziomu spełnienia takich wymogów jak: wysoka jakość usług, możliwość sprawowania kontroli i zbierania informacji rynkowych oraz zakres stosowania nowoczesnych technik komunikacji.

## PODSUMOWANIE

Dzięki różnym typom kanałów dystrybucji możliwa jest identyfikacja ich cech charakterystycznych pozwalających na analizę procesu współdziałania podmiotów zaangażowanych. Pozwala także przedsiębiorstwom zaprojektować i wybrać odpowiedni kanał dystrybucji. Na wybór kanałów dystrybucji przez przedsiębiorstwo wpływają różne bodźce. Ich analiza pozwala firmom dokonać najbardziej właściwego kanału. Zanim podejmie się decyzję należy bardzo dokładnie zbadać wszystkie czynniki wpływające na wybór kanału dystrybucji. Duże znaczenie przy wyborze kanału dystrybucji mają wewnętrzne cechy przedsiębiorstwa. Jednym z nich są zasoby finansowe których wielkość ma znaczenie przy wyborze tańszego lub droższego kanału dystrybucji. Ważna jest także reputacja przedsiębiorstwa, gdyż ma ona duże znaczenie z punktu widzenia nawiązywania przez producenta kontaktów z pośrednikami. Im reputacja jest lepsza tym łatwiej nawiązuje się współpracę. Przedsiębiorstwo powinno także dobrze zbadać swoją bazę techniczną i lokalizację zakładu wytwórczego w stosunku do obsługiwane rynku. Projektując swój kanał dystrybucji producent musi uwzględnić fakt, że na rynku występują także przedsiębiorstwa wytwarzające podobne lub takie same produkty i wykorzystujące określone kanały dystrybucji. Istniejące już na rynku kanały innych producentów mogą ograniczać przedsiębiorcę, dlatego należy podjąć decyzję czy wprowadzać nowe kanały czy wykorzystać istniejące.

## PLANNING AND DESIGN DISTRIBUTION CHANNELS

### *Abstract*

*In today's market, the vast majority of manufacturers are aware that in order to get to the final purchaser of its products, use an external intermediary institutions. The manufacturer can introduce your product to the market through wholesale or retail. His choice depends primarily on the specific products manufactured*

## BIBLIOGRAFIA

1. Czubała A., *Dystrybucja produktów*, Wyd. PWE, Warszawa 2001
2. Ciesielski M., *Logistyka w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006
3. Christopher M., *Strategia Zarządzania Dystrybucją*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001

4. Grabowski L., Rutkowski I., Wrzosek W. *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
5. Nowakowska-Grunt J., *Distribution Channels in Polish Food Industry*, Haute Ecole, Arlon 2008
6. Piątkowski Z., Sankowski M., *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania, Warszawa 2005
7. Urbańska J. *Klient a dystrybucja – relacje i implikacje*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008

***Autor:***

**mgr Paweł SMOLNIK – Politechnika Częstochowska**