

Marta Kadłubek¹

Zarządzanie procesami dystrybucji w przedsiębiorstwie, cz. 1

Wstęp

Współcześnie sprzedaż produktu jest sztuką trudniejszą od jego wyprodukowania, co skłania przedsiębiorstwa do zwracania szczególnej uwagi na metody dystrybucji produktów do klienta. Pojęcie dystrybucji wywodzi się od łacińskiego terminu *distributio*, oznaczającego rozdział, podział.²

Zdaniem P. Cyplika, D. Głowackiej-Fertsch oraz M. Fertsch dystrybucja to „działania związane z ruchem materiałów, zwykle produktów i elementów na potrzeby serwisu, od producenta do konsumenta. Działania te obejmują transport, magazynowanie, zarządzanie zapasami, manipulacje materiałami, opracowywanie zamówień, analizę lokalizacji, zarządzanie opakowaniami, przetwarzanie informacji i komunikowanie się niezbędne do efektywnej koordynacji wszystkich działań”³. Zgodnie z ujęciem pojęcia przez L. Garbarskiego, I. Rutkowskiego i W. Wrzosa, dystrybucja „polega na doprowadzeniu i zaoferowaniu wytworzonego produktu konsumentowi zgodnie z jego potrzebami, a więc w odpowiedniej formie oraz we właściwym miejscu i czasie”⁴.

Istotą dystrybucji jest przeniesienie produktów od miejsc ich wytworzenia do ostatecznych odbiorców, w miejscu i czasie, gdzie są one oczekiwane przez nabywców. Błędem jest jedynie produkcja i oferowanie produktów po konkurencyjnych cenach. Aby osiągnąć sukces, przedsiębiorstwo musi dostarczyć produkty we właściwy sposób na wymagający rynek. Z punktu widzenia zorientowanego na rynek zarządzania przedsiębiorstwem dystrybucja stwarza możliwości budowania przewagi konkurencyjnej.⁵

Funkcje dystrybucji „wynikają z konieczności likwidowania rozbieżności istniejących między podażą a popytem, a także rozbieżności pod względem rodzaju, ilości oraz asortymentu produktów, jak również różni co do czasu i miejsca ich produkcji, a w końcowym etapie – konsumpcji”⁶.

Dystrybucja w ujęciu logistycznym to zintegrowana struktura przepływów produktów i towarzyszące im przepływy informacji. Do przepływu produktów zaliczyć można wszelkie czynności związane z towarami, surowcami czy wyrobami finalnymi oraz magazynowanie, transport, pakowanie oraz obsługę zamówień. Sferę informacyjną tworzą przygotowywanie zamówień, administracyjne opracowania czy uruchomienie przepływu towarów. Wszystkie te elementy ująć można w tzw. sieć dystrybucji. Ma ona charakter przestrzenny i określony porządek podziału terytorialnego dotyczącego rozmieszczenia producentów i magazynów oraz powiązanie z odpowiednią infrastrukturą transportową. Przebieg całości przepływów produktów i powiązanych strumieni informacji jest tożsamy z dystrybucją.⁷

Z punktu widzenia zarządzania logistycznego zakres procesów dystrybucyjnych zajmuje szeroki obszar działalności w przedsiębiorstwie. T. Kramer twierdzi, że „przez proces dystrybucji rozumie się wszelkie czynności związane z pokonywaniem przestrzennych i czasowych różnic występujących między produkcją a konsumpcją”⁸. Podsystem logistyki dystrybucji obejmuje procesy opakowania produktów, transportu, magazynowania, zamawiania towarów czy kształtowania poziomu zapasów.⁹ Pozwala to wywnioskować, że podsystem dystrybucji wykracza poza ramy przedsiębiorstwa, jak i przenika się w pewnych obszarach z jego pozostałymi podsystemami.

¹ Dr inż. Marta Kadłubek, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

² Gotembska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 211.

³ Cyplik P., Głowacka-Fertsch D., Fertsch M., *Logistyka przedsiębiorstw dystrybucyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Logistycznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 9.

⁴ Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing, punkt zwrotny w nowoczesnej firmie*, PWE, Warszawa 2001, s. 405.

⁵ Zarzycka A. M., *Systemy dystrybucji w eksporcie*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 14.

⁶ Kozłowski R., Sikorski A., *Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki*, Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2009, s. 108.

⁷ Ibidem, s. 113.

⁸ Kramer T., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2004, s. 123.

⁹ Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 216.

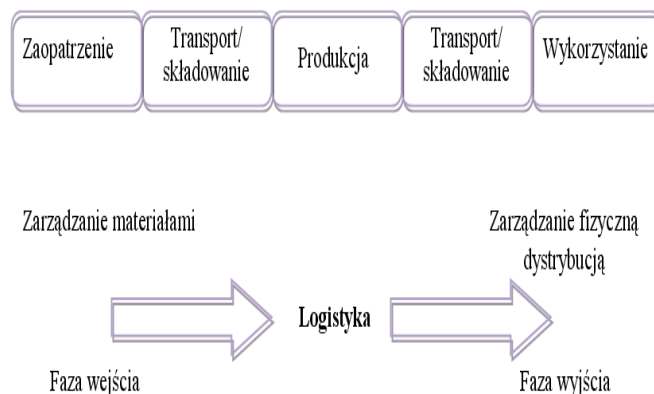
Podstawowe cele zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie odpowiadają na pytania „co, ile i kiedy chcemy osiągnąć?” i realizowane są na drodze różnych zadań logistycznych. Cel określający dążenie do zapewniania jak najwyższej jakości usług realizowany jest w sferze dystrybucji poprzez dotrzymanie określonych w umowie z klientem terminów lub dostarczanie kompletnych, nieuszkodzonych zamówień. Cel związany z dążeniem do minimalizacji kosztów realizowany jest przez ograniczenie wielkości zapasów oraz pełne wykorzystanie powierzchni magazynowych. Na powyższych przykładach widać, że cele zarządzania logistycznego integrują wiele sfer działań logistycznych.

Zarządzanie procesami logistycznymi, jako składowa zarządzania logistycznego, skupia się na przemieszczaniu fizycznym produktów w systemie logistycznym przedsiębiorstwa oraz pokonywaniu barier czasowych i przestrzennych na drodze ich przemieszczania w sposób jak najbardziej ekonomiczny. Zarządzanie procesami logistycznymi definiowane jest jako „proces kompleksowego planowania, organizowania, kontrolowania procesów i czynności logistycznych, realizowanych dla zapewnienia sprawnego i efektywnego przepływu materiałów, półproduktów oraz wyrobów finalnych w przedsiębiorstwach oraz łańcuchach logistycznych i łańcuchach dostaw.”¹⁰

Zakres zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie obejmuje zarządzanie materiałami oraz fizyczną dystrybucję produktów. Na zarządzanie procesami logistycznymi składają się następujące elementy¹¹:

- czynności logistyczne, czyli proces zaopatrzenia, transport, składowanie, produkcja i wykorzystanie wyrobu;
- przedmioty przepływu fizycznego: surowce, materiały, półprodukty czy też opakowania;
- proces wyrobu produktu – począwszy od fazy logistyki wejścia (zapasy zaopatrzeniowe), przez fazę produkcji (półprodukty) do fazy logistyki wyjścia (zapasy wyrobów gotowych).

Ciąg wymienionych powyżej elementów przedstawia Rysunek 1.



Rys. 1. Istota zarządzania procesami logistycznymi.

Źródło: Świerczek A., *Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania logistycznego – próba syntezy (cz.2)*, „Logistyka” 2006, nr 4, s. 29.

Jak wynika z powyższego Rysunku 1, istotą zarządzania procesami logistycznymi jest ciąg działań związanych z przepływem materiałów, półproduktów oraz wyrobów finalnych przez cały proces produkcyjny w przedsiębiorstwie – od momentu zakupu materiałów i surowców przez produkcję aż do końcowego wykorzystania na drodze fizycznej dystrybucji.

Znaczenie procesów dystrybucji w efektywnym rynkowo funkcjonowaniu systemu logistycznego¹² przedsiębiorstwa wynika z następujących przesłanek¹³:

- konieczności obniżenia łącznych kosztów logistycznych w całym kanale dystrybucji, co z kolei wynika z nasilającej się konkurencji i obniżania rentowności sprzedaży,
- możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez zwiększenie poziomu obsługi dostawczej, a tym samym poziomu obsługi klienta.

Podstawowe informacje o przedsiębiorstwie

Działalność badanego podmiotu gospodarczego rozpoczęła się w drugiej połowie lat 90-tych, kiedy to z inicjatywy właścicieli dwóch konkurencyjnych przedsiębiorstw działających w północnej Polsce powołano spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, która miała za zadanie reprezentować interesy obydwu firm w innych regionach Polski (Śląsk, Mazowsze i Podkarpacie). Sp. z o.o. z centralą w Słupsku i centralną hurtownią w Gliwicach jest dystrybutorem materiałów podstawowych i pomocniczych do produkcji

¹⁰ Świerczek A., *Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania logistycznego – próba syntezy (cz.2)*, „Logistyka”, 2006, nr 4, s. 28.

¹¹ Ibidem, s. 28.

¹² Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2001, s. 38.

¹³ Gołemska E., *Kompendium...op.cit.*, s. 212.

laminatów na bazie żywic poliestrowych i epoksydowych. Przedsiębiorstwo zajmuje się także wytwarzaniem materiałów przeznaczonych do produkcji kompozytów zwanych również laminatami, na sprzedaż na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Oferta firmy obejmuje między innymi:

- dystrybucję :

- żywic poliestrowych, epoksydowych i winylestrowych,
- żelkotów poliestrowych,
- zbrojeń szklanych,
- systemów utwardzających,
- środków rozdzielczych,
- wypełniaczy,
- pozostałych materiałów kompozytowych,
- maszyn i urządzeń;

- wprowadzanie technologii produkcji,

- doradztwo projektowe dla zakładów produkcyjnych.

Firma jest znaną marką na rynku laminatów, głównie z uwagi na wysoką jakość dostarczanych produktów i świadczonych kompleksowych usług. Działalność podmiotu obejmuje kompleksową obsługę klienta w zakresie:

- dostawy towarów,
- serwisu technologicznego,
- wyposażenia w urządzenia produkcyjne.

Odbiorcami produktów przedsiębiorstwa są firmy zajmujące się specjalistyczną produkcją wysokiej klasy jachtów żaglowych i motorowodnych, producenci obudów do solariów, basenów, zjeżdżalni, elementów do montażu nowoczesnych wagonów kolejowych i samolotów oraz innych produktów wymagających zastosowania wysokiej klasy laminatów, np. w przemyśle motoryzacyjnym. Klienci przedsiębiorstwa wymagają najwyższej jakości dostarczanych produktów i usług, dlatego też spółka sprzedaje towary wyłącznie z najwyższej półki cenowej, a mimo to nie brakuje jej klientów i nadal pozyskuje nowe rynki zbytu. Kolejnym istotnym wymogiem odbiorców towarów i usług oferowanych przez podmiot jest zapewnienie natychmiastowej realizacji zamówień oraz dyspozycyjność i elastyczność przy rozwiązywaniu sytuacji krytycznych.

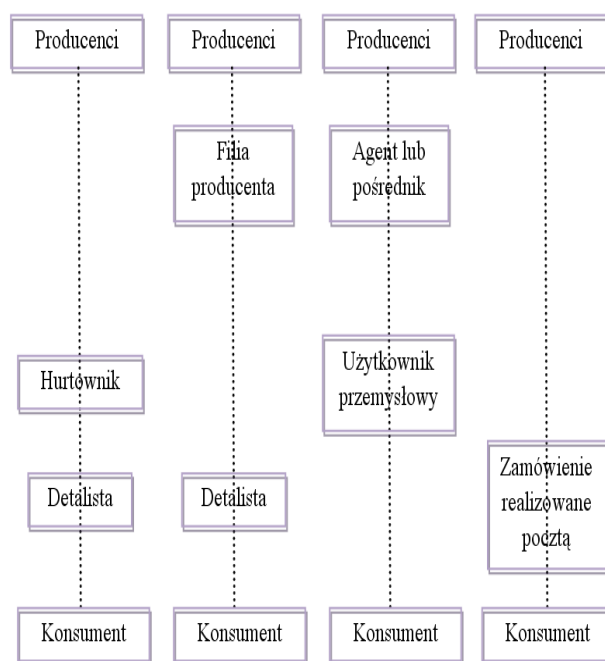
Kanały dystrybucji

W zakresie dystrybucji wyróżnia się najczęściej dwa podstawowe problemy decyzyjne. Jeden z nich wiąże się z wyborem sposobu przemieszczania produktów z miejsc ich wytwarzania do miejsc przeznaczenia. Drugi to wybór sposobu sprzedaży, czyli określenie

kanałów dystrybucji.¹⁴ Kanałem dystrybucji określa się jedną lub wiele firm, które uczestniczą w przepływie towarów od producenta do ostatecznego użytkownika. Członkowie kanału dystrybucji spełniają cztery podstawowe funkcje:¹⁵

- wybieranie,
- gromadzenie,
- alokacja,
- segregowanie.

W kanałach dystrybucji uczestniczyć może wiele różnych organizacji i jednostek, działających niezależnie od siebie i zajmujących się odmiennymi rodzajami działalności. Liczba pośredników oraz wybór kanałów dystrybucji determinowane są przez segment rynku, na którym działa przedsiębiorstwo.¹⁶ Poniższy Rysunek 2 przedstawia kilka przykładowych kanałów dystrybucji, integrujących różne jednostki gospodarcze występujące w roli pośredników przekazujących gotowy wyrób od producenta do nabywcy ostatecznego.



Rys. 2. Różne kanały dystrybucji.

Źródło: Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J. Jr., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 189.

Jak wynika z powyższego Rysunku 2 kanały dystrybucji mogą integrować wiele różnych podmiotów gospodarczych współpracujących ze sobą w celu dostarczenia wyrobu gotowego do finalnego nabywcy.

¹⁴ Gołemska E., *Kompendium...* op. cit, s. 212.

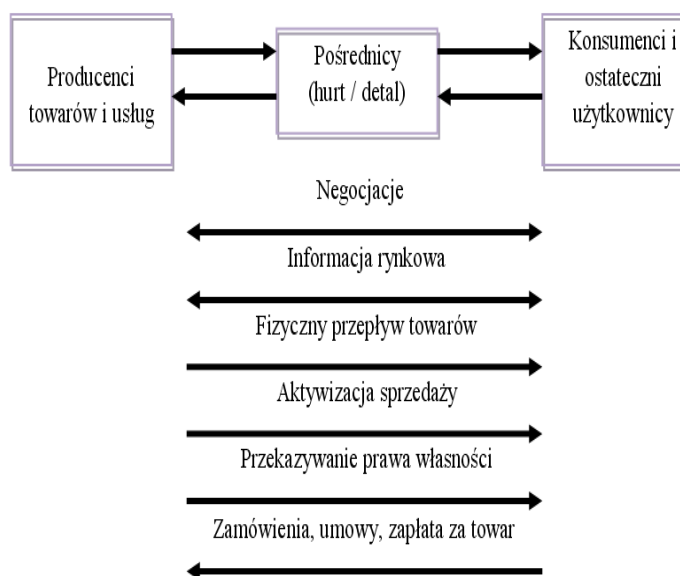
¹⁵ Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J. Jr., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 187.

¹⁶ Dębski D., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw. Część 2*, Wydawnictwo WSiP, Warszawa 2006, s. 233.

Pośrednikami w kanałach dystrybucji mogą być zarówno hurtownicy, detaliści jak również dostawcy usług logistycznych.

Sprawnie działające kanały dystrybucji spełniają zadania dotyczące fizycznego przepływu produktów między zaangażowanymi jednostkami, pozwalają produktowi przedsiębiorstwa na dotarcie do jak największej grupy odbiorców oraz zapewniają realizację efektywnej dystrybucji po możliwie najniższym koszcie.¹⁷ Projektując kanał dystrybucji należy skupić się na wszystkich wchodzących w jego skład jednostkach, ponieważ jedynie efektywna współpraca partnerów zapewni pełne zaspokojenie potrzeb nabywcy.¹⁸

Równie ważnym czynnikiem tworzącym sprawny kanał dystrybucji są przepływy realizowane w jego ramach. Przez kanał dystrybucji przepływają strumienie rzeczowe, finansowe oraz informacyjne.¹⁹ Rodzaje i kierunki tych przepływów przedstawia Rysunek 3.



Rys. 3. Rodzaje i kierunki przepływu strumieni w kanałach dystrybucji.

Źródło: Kozłowski R., Sikorski A., *Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki*, Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2009, s. 122.

Powyższy Rysunek 3 pokazuje, że w kanałach dystrybucji dochodzi do wielu różnorodnych przepływów między jego uczestnikami, czyli producentami, pośrednikami i finalnymi odbiorcami towarów. Strumienie tych przepływów związane są z komunikacją między jednostkami, informacjami płynącymi z rynku a także fizycznym przepływem towarów oraz praw własności. Pośrednicy stanowią ogniwo przekazujące

informacje, produkty oraz środki finansowe między producentem a konsumentem.

Kanały dystrybucji różnią się nie tylko długością i szerokością, ale także wieloma innymi cechami, np. rodzajem przepływających strumieni lub zakresem współdziałania uczestników kanału. Kolejnymi kryteriami ich zróżnicowania są: rodzaj uczestników kanału, liczba szczebli pośrednich, liczba pośredników na tym samym szczeblu, sposób koordynacji działań uczestników kanału oraz prawo własności uczestników kanału do podmiotów tworzących dany kanał²⁰. Systematyzacja kanałów oparta na wymienionych kryteriach została ujęta w Tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja kanałów dystrybucji

	Kryteria klasyfikacji	Typy kanałów
1	Rodzaj uczestników	- bezpośrednie - pośrednie
2	Liczba szczebli pośrednich	- krótkie - długie
3	Liczba pośredników na tym samym szczeblu	- wąskie - szerokie
4	Rodzaj przepływających strumieni	- transakcyjne - rzeczowe
5	Zakres współdziałania uczestników kanału	- konwencjonalne - zintegrowane pionowo
6	Sposób koordynacji działań uczestników kanału	- administrowane - kontraktowe - korporacyjne
7	Prawo własności uczestników kanału w stosunku do podmiotów tworzących dany kanał	- własne - częściowo własne - obce

Źródło: Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001, s. 25.

Ogólnokrajowy zasięg prowadzonej działalności badanego podmiotu gospodarczego zapewnia centrala podmiotu z siedzibą w Słupsku zatrudniająca 5 osób, centralna hurtownia w Gliwicach zatrudniająca 7 osób oraz dobrze zaplanowana sieć 3 przedstawicieli handlowych. Na rynkach zagranicznych (Czechy, Słowacja, Ukraina, Litwa) firma korzysta ze współpracy z lokalnymi firmami, i jest to rynek do zagospodarowania.

Głównym kanałem dystrybucji jest bezpośrednia sprzedaż towarów i usług przedsiębiorstwem produkcyjnym. Niewątpliwą zaletą tego wyboru jest możliwość bezpośredniego kontaktu z klientem i możliwość szybkiej realizacji jego zapotrzebowania z uniknięciem zbędnej dezinformacji. Dzięki zakupom w ilościach

¹⁷ Kozłowski R., Sikorski A., *Podstawowe...* op. cit, s. 121.

¹⁸ Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka...* op. cit, s. 119.

¹⁹ Kozłowski R., Sikorski A., *Podstawowe...* op. cit, s. 121.

²⁰ Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001, s.24-29.

hurtowych to dostawcy towarów pokrywają koszty transportu. Ta sama zasada obowiązuje przedsiębiorstwo w przypadku dostaw towaru do klienta.

Z uwagi na zbyt duże obciążenie ryzykiem konfliktu, wydłużenie łańcucha dostaw oraz związany z tym wzrost kosztów, przedsiębiorstwo świadomie zrezygnowało z pośredników przy sprzedaży swych towarów i usług. Podmiot dąży także do maksymalnego wyeliminowania pośrednictwa przy zakupie materiałów do produkcji.

Realizacja zamówień

Realizacja zamówień jest ważnym aspektem w logistyce. W słowniku terminologii logistycznej zamówienie zostało zdefiniowane jako „uzgodnienie z dostawcą dostarczenia jednej lub więcej partii wyrobów w określonej wielkości, terminie i zgodnie z ustalonymi warunkami dostawy i płatności.”²¹

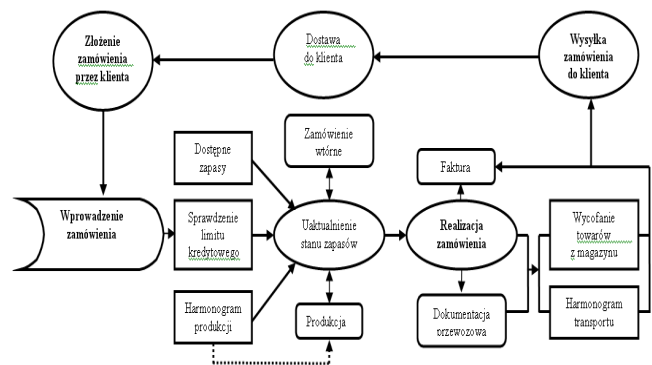
Cykl realizacji zamówienia składa się z czterech głównych czynności:²²

- złożenie zamówienia – czynności związane z przepływem informacji pomiędzy klientem a sprzedawcą,
- opracowanie zamówienia – obejmują transfer informacji umieszczonych w zleceniu od miejsca, w którym dokonano zamówienia do miejsca, w którym nastąpi jego realizacja,
- przygotowanie zamówionych towarów - ma związek z zadaniami, które przeprowadzone są przed właściwą realizacją zamówienia,
- wysyłka zamówionych towarów – dotyczy fizycznych czynności związanych z realizacją transportu danego towaru jak np. opracowanie trasy, skompletowanie całej dokumentacji.

Podsystem logistyki dystrybucji obejmuje sferę logistycznej obsługi klienta, której naczelnym zadaniem polega na koordynacji usług logistycznych w taki sposób, aby spełnić wymagania klienta. Obejmuje ona procesy od momentu złożenia zamówienia przez klienta do dostawy zamówionych produktów. Kontynuacją procesów logistycznej obsługi klienta jest obsługa posprzedażowa.²³ Ze względu na to, że na konkurencyjnym rynku produkty wielu różnych przedsiębiorstw

mogą różnić się między sobą jedynie nieznacznie, zadaniem obsługi klienta jest nie tylko dostarczenie produktu, ale również szereg dodatkowych korzyści, które mają skłonić klienta do dokonania zakupu właśnie w przedsiębiorstwie.²⁴ Na rynkach, na których producenci bądź dystrybutorzy oferują zbliżone do siebie produkty, stosowanie odpowiedniej strategii logistycznej obsługi klienta stanowi element odróżniający oferty konkurujących ze sobą przedsiębiorstw i pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.²⁵

Działania związane z wykonaniem cyklu zamówienia w sferze logistycznej obsługi klienta²⁶ przedstawia Rysunek 4.



Rys. 4. Cykl realizacji zamówienia klienta w przedsiębiorstwie.

Źródło: Lambert D. M., Stock J. R., *Strategic Logistics Management*, Irwin, Boston 1993, s. 519.

Rysunek 4 przedstawia wszystkie działania, jakie składają się na realizację zamówienia do klienta w ramach podsystemu logistyki dystrybucji. Cały proces realizacji zamówienia rozpoczyna się złożeniem zamówienia przez klienta i kończy na dostawie dóbr fizycznych. Jak widać na powyższym przykładzie, realizacja zamówienia klienta integruje w przedsiębiorstwie dystrybucję fizyczną z działem produkcji, zaopatrzenia oraz magazynem.

W przeszłości funkcjonowania badanego podmiotu prowadzona była sprzedaż detaliczna i konfekcjonowanie, jednak zyski z tego rodzaju działalności były niewspółmiernie niskie względem ponoszonych kosztów obsługi procesów. Obecnie przedsiębiorstwo dopuszcza możliwość sprzedaży towarów w ilościach

²¹ Rydzikowski W., *Słownik terminologii logistycznej*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2006, s. 234.

²² Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J. Jr., *Zarządzanie...* op. cit., s. 527.

²³ Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., *Logistyka*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2009, s. 74.

²⁴ Ciesielski M., *Logistyka w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 128.

²⁵ Długosz J., *Nowoczesne technologie w logistyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 25.

²⁶ Kempny D., *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 57.

mniejszych niż hurtowe, jednak w sytuacjach awaryjnych czy też podczas przygotowywania partii próbnych. Wybrany system dystrybucji w spółce nie wykazuje wad wpływających na rozwój firmy. Klienci detaliczni, których firma już nie obsługuje, stanowili zaledwie kilka promili w skali obrotu podmiotu.

Hurtownia centralna w Gliwicach na podstawie informacji uzyskanych od handlowców, spedytorów, dostawców oraz klientów przygotowuje materiały i zestawienia dotyczące wszystkich aspektów związanych z działalnością handlową przedsiębiorstwa wraz z komentarzem dla centrali w Słupsku. Dyrektor Handlowy podejmuje decyzje związane z dalszą strategią dotyczącą poszczególnych sfer działalności podmiotu.

Aby wynegocjować korzystniejsze rabaty od dostawców, spółka kompletuje zapotrzebowania od wszystkich swoich przedstawicieli handlowych i składa do dostawcy jedno zamówienie z podziałem na różne miejsca dostawy.

Ograniczenie oferty, długi łańcuch dostaw oraz nieprzewidywalność terminu dostawy w razie awarii u producenta były głównymi czynnikami skłaniającymi przedsiębiorstwo do wprowadzenia produkcji żelkotów poliestrowych w hurtowni centralnej w Gliwicach. Posunięcie to doskonale sprawdziło się w chwili awarii maszyn w przedsiębiorstwach partnerskich, gdy cała produkcja planowana dla ich klientów została przeniesiona do Gliwic, kosztem przesunięcia na okres 12 tygodni 1 pracownika. Klienci nie odczuli tej zmiany w terminach realizacji zamówień (okres realizacji zamówienia wynosi nadal 1 dzień).

Na życzenie klienta przedsiębiorstwo jest w stanie wyprodukować każdy kolor żelkotu poliestrowego w systemie kolorów RAL oraz Instint. Realizacja produkcji żelkotów zamiast ich zakupu pozwala przedsiębiorstwu na oferowanie klientom mniejszych ilości minimalnych w sytuacjach awaryjnych oraz prowadzenie badań i przygotowywanie próbek pod wymagania ofertowe. Dzięki wprowadzeniu produkcji zwiększyła się elastyczność systemu obsługi klientów w zakresie terminu realizacji oraz oferowanej gamy kolorów żelkotów. Obecnie towar dostępny jest na zamówienie klienta niemal natychmiast. Porównawczo, przed wprowadzeniem produkcji żelkotów w Gliwicach czas oczekiwania na dostawę od producenta wynosił około 3 tygodni.

Funkcje kanałów dystrybucji

Według Z. Spyry podsystem logistyki dystrybucji obejmuje trzy podstawowe grupy funkcji:²⁷

- Koordynacja podaży z popytem.
Koordynacja ta realizowana jest za pośrednictwem zapewnienia odpowiedniej przepustowości kanałów dystrybucji i niweluje rozbieżności między ofertą, którą tworzą producenci a zapotrzebowaniem nabywców. Funkcja ta wiąże się z przepływem informacji rynkowych, promowaniem produktów i firm, nawiązywaniem kontaktów handlowych oraz zgłaszaniem ofert kupna i sprzedaży. Realizacja tych działań decyduje o długości, szerokości i strukturze kanału dystrybucji i powiązaniach między jego uczestnikami.
- Realizacja transakcji kupna-sprzedaży.
Realizacja tej transakcji dokonuje się za pośrednictwem obsługi zamówień, transportu oraz utrzymania zapasów. Poprzez te czynności dokonuje się fizyczny przepływ produktów w drodze wytwórca – nabywca. Głównym celem tej funkcji jest osiągnięcie poziomu obsługi, którego oczekują nabywcy przy jednoczesnej minimalizacji całkowitego kosztu dystrybucji.
- Obsługa posprzedażowa.
Przez obsługę posprzedażową rozumie się taki zbiór czynności, które wpływają na korzystne utrzymanie kontaktów z nabywcami i zaspokojenie ich potrzeb i skutkują wytworzeniem w nich lojalności do przedsiębiorstwa. Do czynności tych zalicza się serwis gwarancyjny, świadczenie różnych usług np. dostawczych a także badanie stopnia zadowolenia klientów z dokonanych zakupów.

Inne ujęcie funkcji realizowanych przez kanały dystrybucji prezentują M. Frankowska i M. Jedliński, wskazujący na²⁸:

- funkcje kontaktowania przedsiębiorstwa z rynkiem - odbywa się przy udziale kanałów marketingowych;
- funkcje sortowania i kompletowania - ma na celu przekształcanie zakupów z większych jednostek w mniejsze oraz łączenia zakupywanych w różnorodnych źródłach produktów w zespoły komplementarne i substytucyjne, które są bardziej użyteczne dla konsumentów. Usprawnia to

²⁷ Spyra Z., *Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s. 14.

²⁸ Frankowska M., Jedliński M., *Efektywność systemów dystrybucji*, PWE, Warszawa 2011, s. 20-21.

czynności handlowe wytwórcy oraz zmniejsza jego koszty transportu i spedycji;

- funkcje fizycznej dystrybucji - powodują, że wytworzone produkty są przedmiotem transportu, spedycji, magazynowania, a następnie dostarczane są finalnym nabywcą;
- funkcje stymulacji popytu - wiążą się z tym, że pośrednicy rynkowi w kanałach dystrybucji mają za zadanie nakłanianie nabywców do zakupu produktu lub usług, np. przy pomocy różnych programów aktywizujących sprzedaż;
- funkcje informacji rynkowej - cechują się tym, że strumień informacji płynie od konsumenta do producenta, dzięki czemu jest on zorientowany w reakcjach rynku. Jest to szczególnie ważne na rynkach produktów codziennego użytku charakteryzujących się szybką rotacją sprzedaży i dużą zmiennością popytu;
- funkcje finansowania operacji - polegają na ustaleniu podmiotu i sposobu pokrywania kosztów produkcji, utrzymywania zapasów, transportu i innych kosztów handlowych w ramach systemu dystrybucji;
- funkcje ponoszenia ryzyka - są wynikiem istniejącego obiektywnie ryzyka handlowego, spowodowanego trudnościami w przewidywaniu wielkości popytu oraz działań konkurencji.

Kanały dystrybucyjne w badanym przedsiębiorstwie pełnią następujące funkcje:

- informacyjną – gromadzenie i zbieranie danych w celu monitorowania działań konkurencji, zaspakajania potrzeb informacyjnych klientów, dotarcie do klienta z informacją o oferowanych markach i produktach oraz nowościach, ich zaletach, miejscach dostępności oraz warunkach sprzedaży. W zakresie zbierania danych o konkurencji jest to funkcja niezwykle trudna do realizacji,
- promocyjną – prowadzenie akcji promocyjnych w celu zwiększenia zainteresowania towarem i marką. Intratność promocji zwiększa przydatność funkcji, zależnej wyłącznie od własnej inwencji i nakładów firmy,
- dystrybucji fizycznej – zrealizowanie dostawy od zamówienia do dostarczenia towaru klientowi we właściwym czasie, po możliwie najniższych kosztach, do właściwego miejsca przy możliwie jak najmniejszych uszkodzeniach lub zagubieniach przesyłek; utrzymanie odpowiedniej ilości magazynów oraz odpowiednio wysokiego stanu zapasów w celu za-

oferowania jak najlepszej usługi. Sprawna realizacja tej funkcji jest uzależniona od wielu czynników zewnętrznych (np. niedotrzymanie terminu przez dostawcę, niezrealizowanie w terminie wysyłki przez firmę transportową),

- negocjacyjną – ustalanie cen produktów i warunków ich sprzedaży (terminu dostawy, rabatów, warunków reklamacji, terminów płatności, ilości). Bardzo ważne są umiejętności negocjacyjne i znajomość technik sprzedaży przez pracowników pośrednio i bezpośrednio realizujących sprzedaż towarów i usług podmiotu,
- podejmowania ryzyka – ryzyko związane z dostawami towarów i ich ubezpieczenie spoczywa na dostawcach przedsiębiorstwa. Podmiot przejmuje ciężar ubezpieczenia oraz ryzyka nieterminowego zrealizowania zamówienia wobec swoich odbiorców. Funkcja ta wiąże się także z ograniczeniem wpływu na ryzyko losowego braku terminowości dostaw od dostawców oraz do klientów. Odpowiednie gospodarowanie stanami zapasów zmniejsza a stałe monitorowanie potrzeb klientów w znacznym stopniu ogranicza ryzyko posiadania nadmiernych stanów magazynowych i przeterminowania towaru.

Streszczenie

Artykuł prezentuje wyniki badań dotyczące realizacji procesów dystrybucji i zarządzania nimi w wybranym przedsiębiorstwie. W tej części pracy ujęto istotę doboru kanałów dystrybucji i ich funkcje w podmiocie. W części drugiej artykułu dokonano analizy wyboru strategii dystrybucji, jak również wskazano na specyfikę procesów dystrybucji realizowanych na rynkach międzynarodowych oraz rozwiązań transportowych i magazynowych w przedsiębiorstwie.

Abstract

The article presents the results of research of distribution processes realization and management in chosen company. In this part of the work the importance of the choice of distribution channels and their functions in the entity are formulated. The second part of the article analyzes the choice of distribution strategy and transport and storage solutions in the enterprise, as well as specificity of distribution

processes implemented in international markets are indicated.

Literatura

1. Ciesielski M., *Logistyka w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
2. Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J. Jr., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
3. Cyplik P., Głowacka-Fertsch D., Fertsch M., *Logistyka przedsiębiorstw dystrybucyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Logistycznej w Poznaniu, Poznań 2008.
4. Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001.
5. Dębski D., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw. Część 2*, Wydawnictwo WSiP, Warszawa 2006.
6. Długosz J., *Nowoczesne technologie w logistyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
7. Frankowska M., Jedliński M., *Efektywność systemów dystrybucji*, PWE, Warszawa 2011.
8. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing, punkt zwrotny w nowoczesnej firmie*, PWE, Warszawa 2001.
9. Gołemska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
10. Kempny D., *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
11. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., *Logistyka*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.
12. Kozłowski R., Sikorski A., *Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki*, Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2009.
13. Kramer T., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2004.
14. Lambert D. M., Stock J. R., *Strategic Logistics Management*, Irwin, Boston 1993.
15. Materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa.
16. Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2001.
17. Rydykowski W., *Słownik terminologii logistycznej*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2006.
18. Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
19. Skowron-Grabowska B., *Distribution Systems and Information Systems in the Enterprise*, [w:] *Global Logistics Challenges*, Ed. Stanisław Brzeziński, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006.
20. Spyra Z., *Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.
21. Świerczek A., *Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania logistycznego – próba syntezy (cz.2)*, „Logistyka”, 2006, nr 4.
22. Zarzycka A. M., *Systemy dystrybucji w eksporcie*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.