

FOLIA OECONOMICA

73

Teresa Jaworska

STRATEGIA DYSTRYBUCJI
W WARUNKACH ZRÓŻNICOWANIA RYNKU



WYDAWNICTWO UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO
1988



FOLIA OECONOMICA

73

Teresa Jaworska

**STRATEGIA DYSTRYBUCJI
W WARUNKACH ZRÓŻNICOWANIA RYNKU**

**WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO
ŁÓDŹ 1988**



Nr inw. 151596

KOMITET REDAKCYJNY
WYDAWNICTW UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO

Andrzej Banasiak, Bohdan Baranowski, Zdzisław Kłapoński
Wacław Piotrowski (przewodniczący), Krystyna Urbanowicz

REDAKCJA WYDAWNICTW "FOLIA OECONOMICA"

Halina Mortimer-Szymoszek, Krystyna Piotrowska-Marczak
Zofia Zarzycka, Krystyna Twardowska

REDAKTOR ZESZYTU

Jerzy Dietl

RECENZENT ZESZYTU

Franciszek Misiąg

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Hanna Wróblewska

REDAKTOR TECHNICZNY

Grażyna Kaniewska

KOREKTORZY

Sławomira Rozpara, Bogusław Pielat

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁ

Andrzej Frydel



A. 315/73

Podv. P. 23274/73. 1988

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

1988

Wydanie I. Nakład 210+90 egz. Ark. wyd. 7,3.
Ark. druk. 9,0. Papier kl. III, 70 g, 70x100.
Zam. 199/1498/87. B-4. Cena zł 219,-

Drukarnia Uniwersytetu Łódzkiego
Łódź, ul. Nowotki 143

ISSN 0208-6018

WSTĘP

Pracę nad przygotowaniem tej publikacji rozpocząłem na początku lat osiemdziesiątych, a więc w okresie, gdy widoczne już oznaki załamania procesów rozwoju i zbliżającego się kryzysu społeczno-gospodarczego stały się dowodem niesprawności scentralizowanego nakazowo-rozdzielczego systemu zarządzania. Nieadekwatność tego systemu, a zwłaszcza zrodzonego zeń uniformizmu rozwiązań, rysowała się szczególnie ostro w zestawieniu ze zróżnicowaniem rzeczywistości społecznej i gospodarczej.

Rynek stanowił znakomite odzwierciedlenie tej sytuacji. Różnorodność oczekiwań nabywców spotykała się ze zunifikowanymi rozwiązaniami w sferze obsługi rynku, dostosowanymi nie do warunków (rynkowych, techniczno-ekonomicznych itp.) działania przedsiębiorstw, lecz do potrzeb scentralizowanego zarządzania. W konsekwencji, przy dążeniu do coraz lepszego zaspokajania potrzeb społecznych, utrzymywane były rozwiązania systemowe prowadzące do złej obsługi sfery konsumpcji, co przejawiało się m. in. w notorycznie wadliwym funkcjonowaniu rynku oraz dominacji dostawcy nad odbiorcą, zaprzeczającej zasadzie podporządkowania produkcji i dystrybucji potrzebom społecznym.

Duża łatwość realizacji celów mikroekonomicznych - z uwagi na sytuację cenową oraz monopolizację rynku, a także brak rzeczywistej samodzielności działania - spowodowały, że polskie przedsiębiorstwa zgromadziły dotychczas niewiele doświadczeń w prowadzeniu strategii odpowiadającej warunkom zróżnicowanego rynku. Te same czynniki były przyczyną powstania istotnej luki w rozwoju badań poświęconych zachowaniu nabywcy i strategii marketingowej między krajami wysoko rozwiniętymi a Polską.

Zapoczątkowana w naszym kraju w 1982 r. reforma gospodarcza, zmierzająca do usamodzielnienia przedsiębiorstw, postawiła je - być może w najbliższym czasie - przed koniecznością podejmowa-

nie samodzielnym i trafnych decyzji względem rynku. W miarę kumulowania się pozytywnych efektów reformy (głównie uzyskiwania na rynku stanu umiarkowanego cinienia), problem trafności decyzji rynkowych będzie pojawiał się z coraz większą ostrością. Okoliczności te uzasadniają dyskusję nad możliwościami aplikacji w warunkach polskich niektórych doświadczeń gospodarki rynkowej, oczywiście przy zachowaniu ostrożności z racji odmiennego kontekstu społeczno-ekonomicznego, w jakim działają organizacje gospodarcze.

Niniejsza praca podejmuje problem przydatności wybranych typów strategii stosowanych w gospodarce rynkowej, zwłaszcza strategii segmentacji, dla polskich przedsiębiorstw działających na rynkach zróżnicowanych. Wyeksponowanie w pracy niejednorodności rynku wynika z faktu, iż jest to naturalna cecha wielkości rynków, która wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym staje się coraz wyraźniejsza. Konsekwencją tego jest wzrost niepewności działania przedsiębiorstw - podmiotów rynku - z uwagi na zwiększającą się liczbę zmiennych określających zachowanie nabywców. To ostatnie staje się coraz trudniejsze do przewidzenia, co skłania przedsiębiorstwa (oczywiście głównie te, które działają w warunkach cinienia na rynku) do starannego przygotowywania decyzji rynkowych, zwłaszcza rozstrzygnięć o charakterze strategicznym, a więc o relatywnie dużym znaczeniu i dotyczących średniego oraz długiego okresu.

Jak wskazuje temat pracy, możliwości aplikacji niektórych doświadczeń gospodarki rynkowej odnośnie do wybranego fragmentu działalności przedsiębiorstw, mianowicie do sfery dystrybucji. Stanowi ona obóz zainteresowania wielu różnych podmiotów rynku: przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych, transportowych i innych. Działania w tej dziedzinie określają z jednej strony sytuację samych przedsiębiorstw warunkując realizację ich celów, a z drugiej - wpływają na warunki zakupu produktów. W przypadku dóbr i usług konsumpcyjnych funkcjonowanie sfery dystrybucji wpływa na warunki bytu ludności, zatem żywo interesuje całe społeczeństwo.

W pracy rozwijana i udowadnianie jest teza, że w miarę rozwoju społeczno-gospodarczego zmienia ulega skuteczność różnych odmian (typów) strategii rynkowej przedsiębiorstw. W szczególności wzrasta znaczenie i przydatność strategii segmentacji rynku. Wykorzystanie koncepcji segmentacji w odniesieniu do strategii

dystribucji może przynieść w określonych okolicznościach istotne korzyści przedsiębiorstwu, a także finalnym nabywcom.

W warunkach polskich strategia dystrybucji, realizowana na podstawie koncepcji segmentacji rynku, jest rozwiązaniem przy-
szłościowym. Zakres jej zastosowania uwarunkowany jest w głównej
mierze przemianami otoczenia rynkowego naszych przedsiębiorstw
oraz reformą systemu ich funkcjonowania.

Weryfikacja tak sformułowanej tezy wymagała przeprowadzenia
zarówno studiów teoretycznych, jak i empirycznych. Studia teore-
tyczne, oparte w dużej mierze na literaturze angloamerykańskiej,
posłużyły głównie do:

- 1) przeprowadzenia typologii strategii przedsiębiorstw dzia-
lających w krajach gospodarczo rozwiniętych;
- 2) prezentacji procesu wykorzystania koncepcji segmentacji
ryнку w strategii dystrybucji.

Analizy empiryczne natomiast wykorzystałem dla oceny przyda-
tności oraz stosowalności niektórych - zaprezentowanych wcześniej
- koncepcji działania w sferze dystrybucji w warunkach polskich.

Całość rozważań ujęłam w 3 rozdziałach.

W pierwszym pt. "Strategie przedsiębiorstw na rynkach zróżni-
cowanych (na przykładzie krajów wyseko rozwiniętych)" omówiłam
podstawowe przyczyny zróżnicowania rynku, uwzględniając zarówno
popytową, jak i podażową stronę rynku. Przedstawiłam niektóre
rodzaje strategii oraz uwarunkowania ich wyboru. Szczególne miej-
sce w tej analizie zajmuje koncepcja segmentacji rynku.

W rozdziale drugim pt. "Strategia dystrybucji a segmentacja
ryнку" omówiłam różne podejścia badawcze do problemów dystrybucji
oraz scharakteryzowałam jej miejsce w strategii rynkowej przed-
siębiorstw. Przedstawiłam uwarunkowania podstawowych decyzji
związanych z realizacją strategii dystrybucji na podstawie kon-
cepcji segmentacji, mianowicie decyzji dotyczących wyboru segmen-
tów rynku - celów strategii dystrybucji oraz zbioru decyzji zwią-
zanych z ustalaniem (wyborem) struktury kanałów dystrybucji. Roz-
ważania te mają charakter modelowy i są słuszne tylko dla okreś-
lonych warunków, takich mianowicie, które motywują przedsiębior-
stwa do adaptacji do różnic w popycie nabywców.

W ostatnim rozdziale pt. "Strategia dystrybucji polskich
przedsiębiorstw - stan dotychczasowy i przewidywany" starałam się
dokonać oceny, czy i w jakim zakresie polskie przedsiębiorstwa

realizowały lub będą realizować w przyszłości strategię dystrybucji z uwzględnieniem naturalnej cechy rynku, jaką jest zróżnicowanie. Zastanawiałem się, jakich zmian dystrybucji można się spodziewać w związku z aktualną reformą gospodarczą. Wyodrębniłam 2 warianty zmian w otoczeniu przedsiębiorstw: przejściowy, związany z pierwszym etapem wdrażania reformy oraz wariant oczekiwany, uwzględniający zespół warunków, jakie prawdopodobnie zaistnieją w przypadku szerokiego pojętego sukcesu reformy gospodarczej. W odniesieniu do obu wariantów dokonałam prognozy cech strategii dystrybucji.

Aktualność oraz pragmatyczne znaczenie pracy są ściśle skorelowane z powodzeniem reformy gospodarczej. Od niego bowiem zależy, czy zróżnicowanie rynku stanie się determinantą strategii polskich przedsiębiorstw i czy będą one poszukiwać inspiracji teoretycznej przy wyborze strategii rynkowej.

Łódź 1986 r.

R o z d z i a ł I

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKACH ZRÓŻNICOWANYCH (na przykładzie krajów wysoko rozwiniętych)

1. Niejednorodność jako cecha rynku

Dociekania nad prawami rządzącymi rozwojem świata doprowadziły wielu filozofów do wniosku, iż cechą tego rozwoju jest różnicowanie. Jest to widoczne już u Heraklita w jego teorii powazecznej zmienności rzeczy, tzw. wariabilizmu, a współcześnie np. u H. Spencera, który twierdząc, iż rozwój jest powszechnym prawem świata wskazuje, że istotą tego rozwoju jest różnicowanie się części, przechodzenie układu od stanu jednorodności do stanu różnorodności¹.

Wnioski te potwierdzają swą słuszność zarówno w odniesieniu do życia biologicznego, jak i społeczno-gospodarczego. W ramach tego ostatniego można je także odnieść do rynku. Jak wiadomo bowiem, postęp społeczny i gospodarczy wiąże się nieodłącznie z przeobrażeniami ekonomicznymi społeczeństwa, przemianą jego cech demograficznych, zawodowych, kulturalnych, psychologicznych i innych. Do takich przeobrażeń w ostatnich latach należy w wielu krajach na przykład wzrost poziomu dochodów realnych ludności i pojawienie się funduszu swobodnej decyzji, podnoszenie się udziału młodzieży i osób w podeszłym wieku w strukturze demograficznej społeczeństwa, zmiana statusu społecznego kobiet, wzrost poziomu wykształcenia, większa dbałość o zdrowie, wzrost znaczenia orientacji hedonistycznej ludności i powrotu do natury oraz inne.

¹ W. T a t e r k i e w i c z, Historia filozofii, Warszawa 1968, t. 1, s. 37; t. 3, s. 75.

Bezpośrednią konsekwencją tych zjawisk są przemiany w zachowaniu członków społeczeństwa jako nabywców i konsumentów. Manifestują one wobec producentów i dystrybutorów zapotrzebowanie na nowe produkty i sposoby ich sprzedaży, reprezentują zróżnicowane reakcje na ceny i środki promocji. Na przykład relatywny wzrost udziału młodzieży w strukturze demograficznej wielu społeczeństw oraz wzrost jej siły nabywczej spowodowały, iż specyficzne potrzeby tej grupy nabywców zaczęły ujawniać się na rynku z taką siłą, że umbudziły one zainteresowanie producentów i dystrybutorów, stając się podstawą i celem ich działania. To właśnie dla młodzieży rozwinęła się produkcja ekuterów, płyt, powstały puby, drugstore'y, specjalne działy sprzedaży w domach towarowych itd. Podobnie zmiana statusu społecznego kobiety oraz jej aktywizacja zawodowa spowodowały wzrost popytu na niektóre produkty (np. zmechanizowany sprzęt gospodarstwa domowego, produkty żywnościowe przygotowane do bezpośredniego spożycia): wywołały zainteresowanie metodami sprzedaży oraz częstotliwością zakupów.

Konkretna liczba gospodarstw domowych - posiadaczy samochodów osobowych - sprawiła, że na rynku zaczęły pojawiać się nowe wzory zakupu: zmieniła się częstotliwość, miejsce i rozkład zakupów w ciągu tygodnia, wielkość jednorazowego zakupu itd.

Wzrost znaczenia orientacji hedonistycznej ludności i powrotu do natury wyraża się we wzroście zainteresowania turystyką, sportem, środkami służącymi ochronie zdrowia. Te zmiany właśnie spowodowały w ostatnich latach rozwój rynku sprzętu turystycznego, kosmetyków dla mężczyzn itd. Podobnych przykładów można podać więcej.

Przemiany cech społeczeństwa i wynikające stąd zróżnicowanie popytu nie są oczywiście zjawiskiem nowym, mają one charakter ewolucyjny. Jednakże szybkie tempo tych przemian jest cechą ostatnich lat. Zmiany jakie dokonały się w większości społeczeństw w XX w. nazywa się wręcz prawdziwą rewolucją człowieka².

Efektem oddziaływania oraz te nowych czynników na zachowanie konsumentów i klientów oraz powstawanie w ich następstwie nowych

² J. L e c l e r q. La révolution de l'homme au XX-e siècle, Casternan 1965, [nazwisko] R. T o u b e a u, Psychologie du marketing, Paris 1970, s. 1.

wzorów zakupu i konsumpcji uzupełniających zachowania dotychczas istniejące jest pogłębiające się zróżnicowanie popytu.

W naukach ekonomicznych uprawianych w krajach, gdzie omawiane zjawisko występowało szczególnie wyraźnie, nastąpił wzrost zainteresowania badaniami nad zachowaniem nabywców. Zaczęto w nich uwzględnić coraz liczniejsze uwarunkowania. Charakterystyczna jest ewolucja teorii zachowania nabywców na rynku - od klasycznej teorii ekonomicznej po współczesne teorie psychospołeczne.

Dywersyfikacja rynku nie jest oczywiście jedynym zjawiskiem towarzyszącym rozwojowi społeczno-gospodarczemu. Równoległym procesem jest unifikacja potrzeb i popytu będąca wynikiem efektu naśladownictwa, rozwoju komunikacji, wzrostu zasięgu terytorialnego rynków itp.³ Jak podkreśla W. H. Reynolds⁴, istnieje granice zróżnicowania popytu. Wyznaczają je te potrzeby i te cechy, które są wspólne wszystkim konsumentom, np. potrzeby biologiczne, cechy fizyczne człowieka, kultura i inne.

Można zadać sobie pytanie, w jakiej relacji pozostaje względem siebie te 2 procesy, który z nich przeważa? Z punktu widzenia konkretnego przedsiębiorstwa, takie przeciwstawianie obu wspomnianych zjawisk nie jest jednak w pełni uzasadnione. Wymienić można 3 powody.

Po pierwsze, unifikacja popytu nie jest jednorazowym aktem, lecz procesem trwającym w czasie. Dla konkretnego przedsiębiorstwa może ona niekiedy oznaczać przenikanie nowych zwyczajów zakupu i konsumpcji wśród klienteli tego przedsiębiorstwa, a więc - przynajmniej do pewnego czasu - pogłębia ona wręcz zróżnicowanie popytu.

Po drugie, unifikacja popytu nigdy nie jest całkowita. Nie wszyscy bowiem konsumenci przejmują nowe wzory zachowań. Unifikacja ta ma na ogół miejsce w ramach ściśle określonych grup społecznych.

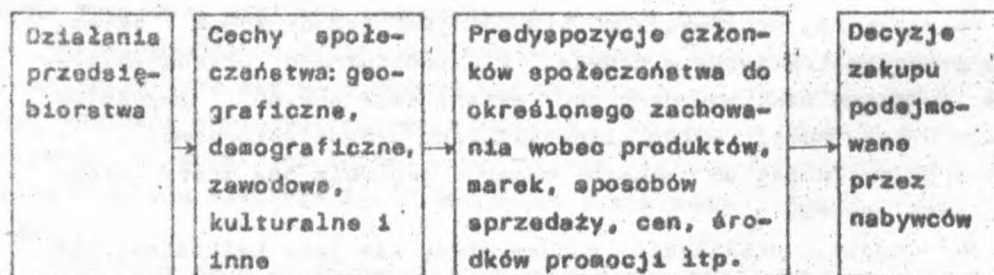
³ K. Mayer omawiając wzory zakupu i konsumpcji Amerykanów stwierdza, że wykazują oni znaczną jednolitość gustów, zachowań i zwyczajów zakupu, bez względu na wykonywany zawód. K. Mayer, *Diminishing Class Differential in the United States*, [w:] *Marketing and Behavioral Sciences*, Boston 1963, s. 203, [za:] W. H. Reynolds, *More sense about market segmentation*, "Harvard Business Review" 1976, No. 43, s. 108.

⁴ Reynolds, op. cit., s. 108.

Po trzecie, unifikacja preferencji nabywców najczęściej nie dotyczy wszystkich elementów strategii rynkowej. Może np. ograniczać się do cech produktu. Przedsiębiorstwo może wówczas opracować 1 wersję produktu i oferować ją w różnych krajach, różniując jednocześnie sposoby sprzedaży i promocji w zależności od cech nabywców w poszczególnych krajach. Tak więc unifikacja popytu, choć zachodzi równolegle z procesem jego różnicowania, nigdy całkowicie tego ostatniego nie wypiera.

Przeprowadzone rozumowanie pozwala mi uznać heterogeniczność popytu za immanentną cechę większości współczesnych rynków. W różnych krajach i na różnych rynkach odmienny może być jedynie zasięg i kierunki tej niejednorodności. Warto także podkreślić, iż coraz częściej za błędny uważa się pogląd, że zróżnicowanie popytu dotyczy raczej rynku dóbr i usług konsumpcyjnych, a w znacznie mniejszym stopniu - rynku dóbr i usług produkcyjnych⁵.

Znaczenie przemian popytowej strony rynku dla postępowania przedsiębiorstw (sprzedawców) reprezentujących podaż ilustruje poniższy schemat przytoczony tutaj na podstawie pracy F. E. Webstera⁶.



Jak widać, działania przedsiębiorstw skierowane są na rynek o pewnych cechach geograficznych, demograficznych, zawodowych, kulturalnych oraz innych, które te cechy kształtują predyspozycje nabywców do określonego zachowania wobec produktów, sposobów sprzedaży, cen itp., a te z kolei wywierają bezpośredni

⁵ Taką opinię wyraził np. J. Knecht z Holandii w swoim odczycie, wygłoszonym na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uł w 1981 r.

⁶ F. E. W e b s t e r, Marketing for Managers, New York 1974, s. 53.

wpływ na podejmowane przez nich decyzje zakupu. Identyczne działania mogą więc wywołać u nabywców różne decyzje zakupu w zależności od wpływu, jaki posiadają cechy geograficzne, demograficzne, ekonomiczne i inne na ich predyspozycje do określonego zachowania na rynku. Zjawisko to może mieć - w zależności od rodzaju nierównowagi rynkowej - mniej lub bardziej istotne znaczenie dla realizacji celów przedsiębiorstwa.

W stanie cięnienia sukcesu rynkowy firmy zależy w dużej mierze od jej szybkiej i elastycznej reakcji na przeobrażenia popytu. W rezultacie konkurencji między sprzedawcami, produkcja w krótkim czasie przystosowuje się do wymagań nabywców. "Kiedy pojawią się gdzieś nowe wymagania, podjęta zostaje inicjatywa ich zaspokojenia"⁷.

W warunkach zróżnicowania popytu wysiłki przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych, podejmowane w celu dostosowania się do wymagań nabywców, prowadzą do zróżnicowania podaży i sposobów jej oferowania (zróżnicowanie struktury przedmiotowej rynku). Zróżnicowanie to jest widoczne zwłaszcza w odniesieniu do klasy lub formy produktu⁸, obejmujących różne wersje, odmiany tego samego wyrobu, produkowanego przez różne firmy.

Zróżnicowanie podaży umożliwia i ułatwia postęp techniczny i innowacyjny. Jest ono także wynikiem różnic w wyposażeniu i metodach produkcji stosowanych przez producentów danego wyrobu, różnic w opiniach przedsiębiorstw co do wymogów nabywców w zakresie cech produktu, sposobów sprzedaży, reakcji na cenę, reklamę itp., a więc - jest wynikiem różnic istniejących w cechach samych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych.

W. R. Smith zwraca uwagę, że zróżnicowanie produktu może być nie tylko efektem świadomych działań firmy, ale może być

⁷ J. K o r n a i, *Anty-Equilibrium*, Warszawa 1977, s. 386-387.

⁸ Do produktów jednej klasy zalicza się te towary, które niezależnie od różnic w modelach, fasonach, rozmiarach czy parametrach technicznych są substytutami zaspokajającymi tę samą potrzebę. Formą produktu jest wynikanie podziału klasy produktu według określonego kryterium, obejmuje produkty jednorodne z technicznego punktu widzenia. Np. w klasie produktu, jaką stanowią papierosy, można wyodrębnić różne formy, np. papierosy z filtrem. Patrz: E. D u l i n i e c i i n., *Wybrane zagadnienia z marketingu w handlu zagranicznym*, Warszawa 1975, s. 44-45.

także zjawiskiem nie zamierzonym i niepożądanym. Dotyczy to np. różnic w jakości produktu powstających na skutek niedostatecznej interwencji kontroli technicznej. Podobnie zresztą dzieje się ze zróżnicowaniem popytowej strony rynku. Niektóre różnice w popycie są wynikiem błędów popełnionych przez nabywców; np. nie wszyscy konsumenci chcą lub mogą kupować w sposób najbardziej racjonalny z ich punktu widzenia⁹.

Rzeczywiste zróżnicowanie podaży coraz częściej, zwłaszcza w krajach zachodnich, wzmacnia zróżnicowanie psychologiczne, w którym wykorzystuje się nie tylko cechy fizyczne danego produktu, ale i jego cenę, formę sprzedaży, przekaz reklamowy. Różnicowanie psychologiczne podaży produktów służy realizacji przez nie - obok pierwotnie im przypisanej funkcji użytkowej - również funkcji dodatkowej w postaci tworzenia statusu społecznego konsumenta, demonstrowaniu cech jego indywidualności itp.

Nie można jednak twierdzić, że w sytuacji cięśnienia zróżnicowanie podaży i warunków jej oferowania jest wyłącznie "odповідzią" producentów i dystrybutorów na zróżnicowanie popytu, że jest względem niego (tzn. względem niejednorodności popytu) zjawiskiem wtórnym. W rzeczywistości bowiem oba te procesy wzajemnie się warunkują. Rozwój postępu technicznego wpływa na przykład na wzrost liczby innowacji. Dywersyfikacja podaży dzięki innowacjom nie byłaby jednak możliwa, gdyby nie znajdowały one akceptacji u nabywców. A właśnie zakres tej akceptacji rozszerza się wraz z rozwojem i różnicowaniem popytu. Inny przykład: czynniki demograficzne, społeczne, ekonomiczne itd. nie wywarłyby skutecznego wpływu na zróżnicowanie zachowań nabywców na rynku, gdyby nabywcy ci spotkali się ze zunifikowaną ofertą towarową, zunifikowanymi warunkami zakupu itp. Jednym słowem - zróżnicowanie popytu warunkuje dywersyfikację podaży, a ta z kolei - przyspiesza i pogłębia zróżnicowanie popytu¹⁰. Stąd też w badaniach nad czynnikami kształtującymi po-

⁹ W. R. S m i t h, Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies, "Journal of Marketing", July 1956, s. 3-4.

¹⁰ P o r. D. L. A p p e l, Market Segmentation - a Response to Retail Innovation, "Journal of Marketing" 1970, No 2.

pyt, podaż jest traktowana jako integralny czynnik wyjaśniający decyzje nabywców. Zdaniem A. Hodoiego, jest to czynnik nie mniej ważny niż cena i dochód¹¹.

Pogłębiające się różnicowanie popytowej i podaźowej strony rynków znajdujących się w stanie ciśnienia powoduje wzrost niepewności odczuwanej przez sprzedawców. Rosnąca liczba zmiennych oddziałujących na zachowanie nabywców sprawia, iż coraz trudniej jest przewidzieć ich reakcje wobec produktów danego przedsiębiorstwa oraz firm konkurencyjnych. Naturalną tendencją obronną przedsiębiorstw jest w tych warunkach podejmowanie działań zmniejszających niepewność. Znajduje to wyraz w:

1. Gromadzeniu obfitej informacji o rynku¹². Z punktu widzenia strategii rynkowej, najistotniejsze jest oczywiście poznanie zróżnicowania zachowań nabywców. Od ich bowiem decyzji zależy głównie sprzedaż danego produktu. J. Lendrevie, D. Lindon i E. Laufer¹³ podkreślają słusznie konieczność badania przez przedsiębiorstwo produkcyjne lub handlowe innych jeszcze - niż nabywcy - komponentów rynku, mianowicie: osób trzecich, pełniących świadomie lub nie funkcje doradców wobec konsumentów i kupujących, a także badanie konkurencyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych. Wzrost tempa przemian rynkowych sprawia, iż gromadzona informacja musi być coraz częściej aktualizowana.

2. Uczeniu się przez analizę wcześniejszych doświadczeń. Dzięki temu osiąga się stopniowe doskonalenie decyzji względem rynku. Proces uczenia się w odniesieniu do decyzji strategicznych, znajdujący wyraz np. w eksperymentowaniu, poszukiwaniu nowych rozwiązań i przewidywaniu ich konsekwencji, wymaga - w

¹¹ A. H o d o i y, Spożycie i formy jego realizacji w rozwoju gospodarki społeczeństwa socjalistycznego, "Biblioteka IHW", [Warszawa] 1975, nr 118, s. 104.

¹² A. Rényi zauważa: "W istocie niepewność nie jest niczym innym jak brakiem informacji, podczas gdy informacja nie jest niczym innym jak zmniejszeniem niepewności (ujemna niepewność). A więc niepewność i informacja znaczą w istocie to samo, rozpatrywane z różnych stron, różnią się tylko znakiem". A. Rényi, A. Barkochba jatek és az információelmélet, [w:] E. H ó d i, Matematikai érdekesítések, Budapest 1969, s. 277, [za:] K o r n a i, op. cit., s. 198.

¹³ J. L e n d r e v i e, R. L a u f e r, D. L i n d o n, M é r c a t o r: Théorie et pratique du marketing, Paris 1974, s. 15.

odróżnieniu od decyzji taktycznych - relatywnie wysokich nakładów materialnych i intelektualnych.

3. Utrzymywaniu rezerw mocy produkcyjnych. Ułatwia to szybkie reagowanie w przypadku nieoczekiwanych zmian w popycie.

Proces dostosowywania produkcji i konsumpcji przebiega natomiast zupełnie inaczej w sytuacji rynku sprzedawcy. "W przypadku ssania produkcja może w znacznym stopniu oderwać się od aspiracji konsumenta. W konsekwencji ogólnej sytuacji niedostatku konsument musi się uciekać do wymuszonej substytucji. W końcu może stać się zwyczajem, że codzienne decyzje konsumenta przystosowują się do struktury wymuszonej przez produkcję"¹⁴. Dodatkowym zjawiskiem jest zahamowanie procesu różnicowania popytu przez ubogą i niedostateczną podaż.

Jak z tego wynika, w sytuacji ssania gromadzenie obfitej informacji o nabywcach nie jest konieczne, gdyż sukces rynkowy przedsiębiorstwa nie jest w istotniejszym stopniu uzależniony od jego dostosowania do cech popytu.

W kontekście powyższych rozważań nasuwa się pytanie o rolę zróżnicowania rynku polskiego w decyzjach naszych przedsiębiorstw. Jest oczywiste, że rola ta - ze względu na rodzaj nierównowagi rynkowej - jest nieporównanie mniejsza niż w krajach gospodarczo rozwiniętych. Odnosić jednak trzeba okres pierwszej połowy lat siedemdziesiątych, kiedy wysokie tempo wzrostu gospodarczego istotnie pogłębiło zróżnicowanie naszego rynku. Sytuacja umiarkowanego ciśnienia, jaka powstała wówczas na wielu rynkach branżowych, wzrost funduszu swobodnej decyzji i inne czynniki¹⁵ wywołały gwałtowny rozwój aspiracji konsumpcyjnych oraz zróżnicowanie zachowania nabywców na rynku, które wywierało znaczną presję na producentów w kierunku dywersyfikacji podaży.

¹⁴ K o r n a i, op. cit.

¹⁵ Z. Sadowski wskazuje na niemożność zaspokojenia aspiracji pozamaterialnych z powodu np. braku drożności ciągów ewan-sowych lub trudności zaspokojenia dążeń partycypacyjnych jako na czynnik silnie stymulujący aspiracje materialne. Wywołuje on zjawisko "konsumpcji kompensacyjnej" jako jedynej możliwej do spełnienia formy aspiracji indywidualnych. (Z. S a d o w s k i, Aspekty polityczne społeczno-gospodarczego rozwoju Polaki, (pis powiel.-Toruń 1985, s. 12)).

W okresie kryzysu gospodarczego zakres zróżnicowania rynku oraz jego rola w decyzjach przedsiębiorstw są nieporównanie mniejsze niż w latach pomyślnego rozwoju (np. unifikacja popytu w systemie sprzedaży kartkowej). Podejmowanie badań nad konsekwencjami zróżnicowania rynku dla strategii przedsiębiorstw w obecnej trudnej sytuacji gospodarczej można uzasadnić 4 okolicznościami:

1. Jak zauważa J. Korna¹⁶, nawet w sytuacji ssania, producent nie może kierować się wyłącznie własnym życzeniem. I tutaj bowiem dysproporcje między cechami popytu i podaży są usuwane, lecz mniej rytmicznie i wolniej niż w przypadku ciśnienia.

2. Nawet w okresie głębokiego kryzysu ekonomicznego należy liczyć się z koniecznością różnicowania podaży, chociażby ze względu na tworzenie motywacji do efektywnej pracy. Rozbudzone w poprzednich okresach aspiracje materialne społeczeństwa nie poddają się łatwo wyhamowaniu. O ich istnieniu świadczyć może chociażby nacisk na płace, bez względu na aktualne możliwości gospodarki¹⁷; zjawiska frustracji społecznej lub też pewne zjawiska o wymiarze moralnym, np. spekulacja atrakcyjniejszymi wyrobami rodzimego przemysłu, produktami z prywatnego importu itd. Różnicowanie podaży w kierunkach zgodnych z oczekiwaniami nabywców może uatrakcyjnić krajową ofertę towarową, podnieść użyteczność wytwarzanych dóbr i wpłynąć w efekcie na ograniczenie rozmiarów aspiracji niezaspokojonych.

3. Rynek krajowy nie jest monolitem i zakres ssania w każdej jego części nie jest tak samo głęboki. Nawet obecnie odczuwa się umiarkowane nasycenie na niektórych rynkach.

4. Odzyskanie przez gospodarkę zdolności do rozwoju oraz poprawa w przyszłości sytuacji rynkowej wzmocni rolę zróżnicowania rynku w decyzjach przedsiębiorstw.

¹⁶ K o r n a i, op. cit.

¹⁷ W latach 1979-1982 zanotowano wysokie tempo wzrostu dochodów ludności pomimo spadku w tym samym czasie tempa wzrostu dochodu narodowego.

2. Typologia oraz uwarunkowania wyboru strategii rynkowych

Przykłady postępowania przedsiębiorstw funkcjonujących w krajach wysoko rozwiniętych świadczą, iż firmy te nie stosują jednolitej strategii. Interpretują bowiem oddmiennie zjawiska rynkowe i ustalają w związku z tym odmienne koncepcje działania na rynku. Do podstawowych strategii, jakie można wyodrębnić, należą:

1. Strategia niezróżnicowana zwana także agregacyjną. Jej istotą jest orientacja na potrzeby i wymagania tzw. przeciętnego nabywcy. Program działania przedsiębiorstwa stosującego tę strategię cechuje standaryzacja i masowość produkcji, unifikacja sposobów sprzedaży i pozostałych środków oddziaływania na rynek. Podstawowym motywem stosowania tej strategii jest uzyskanie oszczędności wynikających z dużej skali działania. Firmy wybierające ten sposób postępowania są przekonane, że wspomniane oszczędności będą wyższe niż ewentualne straty z tytułu nieuwzględnienia różnic w popycie nabywców. W zarzutach formułowanych wobec strategii agregacyjnej podkreśla się, iż:

- a) tzw. przeciętny nabywca jest nie istniejącą w rzeczywistości kategorią statystyczną i orientacja na jego potrzeby może oznaczać w praktyce brak dostosowania do jakiegokolwiek nabywcy realnego;
- b) niskim jednostkowym kosztem produkcji wynikającym z dużej skali działania towarzyszą na ogół wysokie jednostkowe koszty dystrybucji (np. transportu)¹⁸. Fakt ten znacznie pomniejsza walory strategii agregacyjnej.

Zdaniem F. E. Webstera, wybór tej strategii przez przedsiębiorstwo świadczy najczęściej o braku znajomości rynku i braku umiejętności wyboru korzystnej strategii¹⁹. Nie oznacza to jed-

¹⁸ Zjawisko substytucji między kosztami produkcji a kosztami szeroko pojętego marketingu omawia J. D i e t l, Marketing. Wybrane zagadnienia, Warszawa 1977, s. 33.

¹⁹ W e b s t e r, op. cit., s. 48.

nak, że strategia niezróżnicowana jest zupełnie nieefektywna z mikroekonomicznego punktu widzenia. W dalszych częściach tego podrzdziału określe warunki, od których zależy jej efektywność.

2. Strategia innowacyjna. Dewizą przedsiębiorstw stosujących tę strategię jest hasło "być innowacyjnym albo zginąć". Firmy te zakładają, że nabywca nieustannie poszukuje nowych produktów lub nowych sposobów wykorzystania starych produktów i starają się wyjść tym zapotrzebowaniom naprzeciw, systematycznie wprowadzając na rynek nowe produkty. Zakres wprowadzania innowacji ograniczają jedynie możliwości technologiczne. Efektem zastosowania reguł strategii innowacyjnej w sferze kształtowania produktu jest wzbogacenie asortymentu, w sferze dystrybucji - urozmaicenie sposobów sprzedaży itd. Jest to zatem swoista odpowiedź przedsiębiorstw na zmiany popytu w czasie, próba dostosowania się do tych zmian.

J. N. Sheth²⁰ określa tę koncepcję jako zorientowaną na technologię (technology oriented concept). Wskazuje on na 2 negatywne konsekwencje stosowania tej strategii.

Pierwsza wynika z faktu, że technologia i postęp techniczny mają tendencję do upowszechniania się wśród przedsiębiorstw, co zaostrza walkę konkurencyjną przynosząc - obok korzyści - także negatywne skutki tej konkurencji.

Drugą negatywną konsekwencję stosowania strategii innowacyjnej ("strategii planowego starzenia się produktów") jest duża liczba nowych produktów nie uzyskujących akceptacji na rynku²¹, co oznacza oczywiście marnotrawstwo środków. Świadczy to zarazem o słabych stronach omawianego sposobu postępowania przedsiębiorstw na rynku.

3. Strategia dyferencjacji produktu. Istotą tej strategii jest tworzenia rzeczywistych lub wyimaginowanych różnic w do-

²⁰ J. N. Sheth, Relevance of segmentation for market planning, [w:] Seminar on Segmentation and Typology, Bruxelles 1970, s. 3.

²¹ Np. w USA corocznie wprowadza się ok. 10 tys. nowych produktów żywnościowych, z których 65% nie uzyskuje akceptacji na rynku. Sheth, op. cit., s. 3.

kładnie tym samym typie produktu poprzez markę, opakowanie, reklamę, wzornictwo, drobne różnice jakościowe itp.²² Celem tego postępowania jest wyróżnienie produktu na rynku oraz przekonanie nabywców, że jest to wyrób niepowtarzalny, nawet jeśli w rzeczywistości nie różni się od produktów konkurencyjnych. Osiąga się dzięki temu wzrost wierności konsumenta wobec produktu firmy, co z kolei zwiększa stabilność obrotów oraz ułatwia produkcję i planowanie sprzedaży.

W rzeczywistości jest to swoiste "naginanie" popytu do warunków podaży najkorzystniejszych dla sprzedawcy. Jak zauważa W. R. Smith, "ze strategicznego punktu widzenia, dyferencjacja produktu jest zdobywaniem pewnej kontroli nad popytem na dany produkt poprzez reklamę lub promowanie różnic między tym produktem a produktami konkurencyjnych sprzedawców. Jest to przede wszystkim rezultat dążeń sprzedawców do umocnienia pozycji na rynku lub ich rezygnacji z konkurencji cenowej"²³. Dyferencjację cechuje intensywne wykorzystanie reklamy i promocji. Prowadzi ona do kształtowania się cen nieco powyżej poziomu, jaki by osiągnęły w warunkach konkurencji doskonałej.

Przedsiębiorstwa stosujące ten rodzaj strategii nie zastanawiają się, czy nabywcy ich produktu różnią się od nabywców produktów konkurencyjnych. Zakładają, że istnieje jeden rynek ogólny, a cechą ludzką jest kupowanie raz jednego, raz drugiego produktu. Ich strategia polega na oferowaniu różnorodnych produktów i wykorzystaniu różnorodnych sposobów ich sprzedaży w nadziei, że w odpowiednim czasie dotychczasowi nabywcy wyrobów konkurencyjnych przekształcą się w nabywców firmy²⁴. Są one przekonane, że z mikroekonomicznego punktu widzenia lepiej jest produkować możliwie szeroką gamę danego dobra niż zajmować się kosztownym badaniem rynku i ustalaniem zróżnicowania preferencji nabywców. Granicę dla pogłębiania oferowanego asortymentu wyznaczają tylko względy technologiczne.

²² G. B a n n o c k, R. E. B a x t e r, R. R e e s, The Penguin Dictionary of Economics, London 1977, s. 128.

²³ S m i t h, op. cit., s. 5.

²⁴ R e y n o l d s, op. cit., s. 107. W odniesieniu do omawianej strategii autor używa określenia "variety policy".

Jak podkreśla J. N. Sheth²⁵, w USA strategia ta jest szeroko stosowana w tych gałęziach przemysłu, gdzie zróżnicowanie popytu jest wprawdzie znane, ale trudno jest zidentyfikować i dotrzeć do różnych segmentów rynku. Wskazuje on na 3 bariery stosowania tej strategii:

- a) zasoby przedsiębiorstwa muszą być relatywnie duże;
- b) przedsiębiorstwo musi trafnie określić ogólny kierunek różnicowania produktu;
- c) przedsiębiorstwo staje się nieczułe na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym, co niekiedy negatywnie odbija się na jego pozycji na rynku. J. N. Sheth podaje tu przykład amerykańskiego przemysłu samochodowego, który - jego zdaniem - nie wykorzystał wielu znakomych okazji z powodu niedostatecznego zainteresowania się rynkiem. Zarzut ten można oczywiście odnieść do wszystkich poprzednich rodzajów strategii, gdyż żadna z nich nie była w sposób bezpośredni powiązana z nabywcą i jego potrzebami.

Wydaje się, że jest jeszcze jedno istotne niebezpieczeństwo związane ze stosowaniem tej strategii. Istnieje mianowicie obawa, że wytwarzanie różnych wariantów tego samego produktu spowoduje ich wzajemną konkurencję, wzrost sprzedaży jednych wyrobów kosztem spadku sprzedaży innych (kanibalizm produktów).

Pewien stopień dyferencjacji produktu leży oczywiście w interesie nabywców, gdyż ich zróżnicowane gusta, wymagania i preferencje spotykają się wówczas ze zróżnicowaną ofertą towarową. Dyferencjacja może jednak oznaczać także zbędne (nadmierne) z ogólnospołecznego i makroekonomicznego punktu widzenia wydatki na reklamę, opakowanie, zmiany we wzornictwie, może tworzyć bariery wejścia na rynek nowym firmom, a wreszcie - uniemożliwić osiągnięcie korzyści z dużej skali produkcji.

4. Strategia segmentacji rynku. Jej istotą jest dostosowanie działań firmy do wcześniej poznanych i zdefiniowanych różnic w popycie nabywców.

W ramach rynku ogólnego przedsiębiorstwo wyodrębnia pewne grupy nabywców (segmenty rynku) różniące się między sobą cechami

²⁵ S h e t h, op. cit., s. 4.

popytu i do tych różnic stara się następnie dostosować swoje działania. O ile w poprzednich typach strategii przedsiębiorstwa starają się umocnić swoją pozycję na rynku ogólnym, o tyle firmy stosujące segmentację starają się zdobyć jak najkorzystniejszą pozycję na określonej części (częściach) rynku ogólnego. Wspomniane części rynku stanowią mogą mniej lub bardziej liczne grupy nabywców, w skrajnym przypadku mogą to być nawet pojedynczy nabywcy. Fakt ten dał podstawę cytowanym już autorom: J. Lendreviowi, R. Lauferowi, D. Lindonowi, do wyodrębnienia – obok strategii segmentacji rynku – innego jeszcze sposobu postępowania przedsiębiorstw na rynku, który w przenośni można nazwać "polityką na miarę", polegającą na dostosowaniu się do cech każdego, indywidualnego nabywcy²⁶. Jest to sposób postępowania typowy dla małych zakładów rzemieślniczych, niektórych przedsiębiorstw działających na rynku środków do produkcji, np. stocznie itp. W konsekwencji cytowani autorzy uznają segmentację rynku za działanie pośrednie między strategią niezróżnicowaną a "polityką na miarę". Moim jednak zdaniem, ta ostatnia jest tylko szczególnym przypadkiem strategii segmentacji rynku, takim mianowicie, w którym liczebność segmentu wynosi 1.

Porównując wymienione typy zachowań przedsiębiorstw, można wysnuć wniosek, że ostatni z nich jest najbardziej korzystny z punktu widzenia nabywcy, bowiem potrzeby najsilniej determinują działania przedsiębiorstw. Równocześnie wydawać by się mogło, iż dla przedsiębiorstwa oznacza on wzrost kosztów w porównaniu z pozostałymi wariantami postępowania w związku z koniecznością badania rynku, różnicowania działań oraz małej skali stosowania danej kombinacji środków strategii. W rzeczywistości jednak podmiot tej strategii może świadomie regulować poziom kosztów ponoszonych w związku z dostosowaniem się do różnych segmentów rynku poprzez:

1. Decyzje co do liczebności (wielkości) obsługiwanych segmentów rynku. Jak wiadomo, im większą liczbę cech podziałowych

²⁶ L e n d r e v i e, L a u f e r, L i n d o n. op. cit., s. 65.

(kryteriów segmentacji) przedsiębiorstwo zastosuje przy podziale rynku na segmenty, tym mniejsze grupy nabywców zostaną wyodrębnione, a obsługa ich wymagać będzie coraz wyższych kosztów (z powodów wymienionych przed chwilą). Koszty te są najwyższe, gdy przedsiębiorstwo zakłada, iż potrzeby każdego nabywcy są zindywidualizowane, niepowtarzalne i traktuje każdego z nich jako cel swojej strategii. Ten rodzaj działania to wspomniane już "polityka na miarę", właściwa postępowaniu małych zakładów usługowych. Może ona mieć także zastosowanie na rynku środków do produkcji, gdzie relatywnie niewielka liczba nabywców oraz rodzaj ich potrzeb eprzysja produkcji "na zamówienie", uwzględniającej wymagania pojedynczego nabywcy. Jest oczywiste, iż obsługa pojedynczych nabywców nie jest realna dla większych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych, właśnie z uwagi na wspomniane koszty różnicowania działań. Na tych rynkach uzasadniona jest adaptacja nie do pojedynczego nabywcy, lecz do grup nabywców. Wyodrębnione segmenty powinny być zatem znacznie liczniejsze niż na rynku dóbr produkcyjnych.

Firma stosująca strategię segmentacji na rynku dóbr konsumpcyjnych zakłada z jednej strony istnienie różnic, a z drugiej strony - podobieństw w zachowaniu nabywców na rynku. Założenie o podobieństwie zachowań dotyczy jednak nie wszystkich nabywców i całego rynku (jak w przypadku strategii niezróżnicowanej), lecz mniejszych jego części, grup nabywców. Fakt, iż wszyscy członkowie danej grupy spełniają warunki wynikające z przyjętych kryteriów segmentacji powoduje, iż podobieństwo ich zachowań na rynku staje się bardzo prawdopodobne. Jednocześnie przedsiębiorstwo zakłada i akceptuje istnienie różnic w popycie. Odnosi je jednak nie do pojedynczych nabywców, lecz do wyodrębnionych grup odbiorców, do których dostosowuje swoje działania. Wzrost liczebności segmentów (tzn. liczby jednostek tworzących segment), umożliwia osiągnięcie korzyści wynikających ze wzrostu skali działania.

2. Decyzje co do liczby obsługiwanych segmentów rynku. Przedsiębiorstwo może mianowicie przyjąć jako cel swojej strategii wszystkie segmenty składające się na rynek globalny i wobec

każdego z nich stosować odrębny program działań (strategia wielosegmentowa, zróżnicowana). Różnicowanie działań może jednak mieć charakter selektywny i dotyczyć tylko niektórych lub jednego spośród wyodrębnionych segmentów. W miarę ograniczania liczby segmentów, strategia przedsiębiorstwa staje się bardziej skoncentrowana i wyspecjalizowana. Maleją koszty związane z różnicowaniem działań, a zwiększeniu ulegają korzyści w wyniku ich specjalizacji. Są one najniższe w przypadku strategii "jednosegmentowej".

Istotną wadą wyboru jednego tylko segmentu i stosowania w konsekwencji strategii skoncentrowanej jest fakt iż przyszły rozwój przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od sytuacji panującej na tym segmencie, co wiąże się z pewnym ryzykiem. Wykorzystanie bowiem wszystkich segmentów rynku zapewnia przedsiębiorstwu przeciętną stopę rentowności dzięki wzajemnemu wyrównywaniu się mniej i bardziej rentownych segmentów. Wykorzystywanie natomiast jednego tylko segmentu uzależnia rezultaty działania przedsiębiorstwa od trafności wyboru tego segmentu i oceny jego atrakcyjności²⁷. Poważne ryzyko wiąże się ponadto z ewentualnością, iż inne przedsiębiorstwa również zdecydują się na wykorzystanie danego segmentu w swojej strategii.

Kombinacja różnych wariantów decyzji dotyczących liczby oraz wielkości wyodrębnionych segmentów, pozwala przedsiębiorstwu uwzględnić warunki rynkowe w takim zakresie, na jaki pozwalają jego zasoby. Wielkość przedsiębiorstwa i jego zasobów nie stanowi zatem bariery dla stosowania strategii segmentacji w ogóle, a jedynie dla liczby i rodzaju obsługiwanych segmentów rynku.

Podstawowymi trudnościami praktycznego wykorzystania tej strategii są: konieczność prowadzenia dokładnych i kosztownych analiz rynku; ryzyko nietrafnego wyboru segmentów rynku jako celów strategii przedsiębiorstwa, np. pod względem ich wielkości lub dostępności; trudności sprzedaży wyspecjalizowanych produktów - w przypadku nieuzyskania przez nie akceptacji danego segmentu - na rynku ogólnym.

²⁷ P. Kotler, Marketing Management, Paris 1971, s. 83.

Zaprezentowana klasyfikacja strategii przedsiębiorstw działających w warunkach dywersyfikacji rynku ma oczywiście charakter umowny. W praktyce bowiem działania przedsiębiorstwa nie są tak jednorodne i rozłączne, jak wskazywałaby ta typologia.

Pszczególne strategie mogą się bowiem wzajemnie uzupełniać lub wymieniać w czasie. Jeśli na przykład przy stosowaniu strategii segmentacji okaże się, że produkt "wycelowany" na określony segment cieszy się szerszą (niż to pierwotnie przewidziano) akceptacją, wówczas działania przedsiębiorstwa mogą ulec reorientacji w kierunku strategii niezróżnicowanej. Ponadto jeden z elementów strategii przedsiębiorstwa - np. działania związane z produktem - może być kształtowany zgodnie z zasadami strategii niezróżnicowanej (na podstawie cech nabywcy przeciętnego, reprezentującego cały rynek), a inne elementy - np. promocja, sposoby sprzedaży - na podstawie zasad strategii segmentacji.

Przykładem działania pośredniego jest także masowa produkcja wyrobów nie w pełni wykonanych, których pewne cechy kształtowane są zgodnie z życzeniami indywidualnego nabywcy (przemysł odzieżowy, przemysł samochodowy). Jest to więc rodzaj strategii na pograniczu strategii niezróżnicowanej i tzw. "polityki na miarę".

Istnieją także pewne podobieństwa między różnymi typami postępowania, np. między strategią niezróżnicowaną a strategią jednosegmentową. W obu przypadkach przedsiębiorstwo realizuje 1 program działania, lecz inny jest zakres obsługi rynku.

Podobnie, postronnemu obserwatorowi trudno byłoby rozstrzygnąć czy określone przedsiębiorstwo prowadzi strategię dyferencjacji produktu, czy też strategię wielosegmentową. Zewnętrzny wyraz obu tych strategii jest bowiem taki sam (oferowanie produktów o różnych cechach). Podstawowa różnica istniejąca między obiema strategiami, którą jest brak lub istnienie bezpośredniego związku między cechami produktów i cechami popytu - może być dla wspomnianego postronnego obserwatora nieuchwytna. Prowadzi to niekiedy do utożsamiania obu strategii²⁸.

²⁸ A. W i n k l e r, D. F r e i t s g, The practical application of market segmentation, [w:] Seminar on Segmentation..., s. 221.

Analogiczne trudności towarzyszą odpowiedzi na pytanie, czy oraz który z wymienionych typów strategii ma charakter marketingowy? Zestawiając założenia poszczególnych typów postępowania przedsiębiorstw z podstawowymi kanonami marketingu, nieodparcie nasuwa się wniosek, iż tylko strategia segmentacji jest zgodna z duchem marketingu. Pozostałe natomiast albo z góry zakładają brak uwzględnienia różnic w popycie (strategia agregacyjna), albo też zawierają elementy naginania popytu do cech podaży (strategia dyferencjacji).

Taka jednoznaczna odpowiedź budzi jednak wątpliwości z następujących względów:

1. Efekt dostosowania do różnic w popycie może nastąpić równie dobrze w drodze oparcia decyzji względem rynku na uprzednim, rzetelnym jego rozpoznaniu, jak i w drodze działań opartych na intuicji.

2. Niekiedy strategia segmentacji rynku powoduje nadmierny z punktu widzenia nabywcy wzrost cen. Czy można zatem stwierdzić, że zastosowanie wówczas strategii niezróżnicowanej w celu uzyskania oszczędności np. w kosztach produkcji i w rezultacie - obniżenia cen produktów - ma charakter niemarketingowy?

3. Każdy z wymienionych typów strategii jest - moim zdaniem - pewną mieszanką orientacji produkcyjnej i marketingowej. W gruncie rzeczy bowiem przedsiębiorstwo przyjmujące za punkt wyjścia potrzeby nabywców dostosowuje się do nich w sposób, na jaki pozwalają jego zasoby. I na odwrót. Przedsiębiorstwo przyjmujące za punkt wyjścia działań swoje wewnętrzne możliwości, w jakimś stopniu uwzględnia przecież także potrzeby rynku. W konsekwencji nie jest możliwa jednoznaczna kwalifikacja danego typu strategii jako marketingowego lub niemarketingowego sposobu postępowania na rynku. Warto także zauważyć, iż wielu autorów zachodnich określa jako marketingową nie tylko strategię segmentacji rynku²⁹.

²⁹ Np. W. R. Smith używa określenia "marketingowej" wobec strategii dyferencjacji produktu, a F. E. Webster - wobec strategii niezróżnicowanej. (S m i t h, op. cit.; W e b s t e r, op. cit., s. 47).

Wracając do wyodrębnionych 4 typów postępowania przedsiębiorstw na rynku, trzeba stwierdzić, iż trudno jest a priori rozstrzygnąć o ich zaletach lub wadach. W określonych okolicznościach każda ze strategii może być równie skuteczna z punktu widzenia realizacji celów mikroekonomicznych, a nawet z punktu widzenia oczekiwań nabywców.

O szczególnej "dogodności" któregoś z wymienionych typów postępowania - z punktu widzenia interesów nabywcy - decyduje w "ostatniej instancji" relacja spodziewanych użyteczności oraz cena, jaką za nie trzeba zapłacić; z punktu widzenia przedsiębiorstwa natomiast - relacja spodziewanych przychodów i nakładów, jakie trzeba ponieść w związku z wyborem określonej strategii.

Istnieje wiele czynników wpływających na wybór przez przedsiębiorstwo określonego typu strategii rynkowej, przy czym decydujący jest na ogół nie jeden, lecz spłot działania kilku z nich. Można wymienić następujące uwarunkowania:

- a) możliwość różnicowania użyteczności³⁰ oferowanych nabywcom;
- b) stopień zróżnicowania nabywców pod względem ich cech ekonomicznych, społeczno-zawodowych, demograficznych, geograficznych i innych;
- c) rodzaj nierównowagi rynkowej (sten ciśnienia lub ssania na rynku);
- d) stopień rozwoju podażowej strony rynku;
- e) stadium rozwoju konsumpcji;
- f) zasoby przedsiębiorstwa;
- g) struktura podażowa rynku;
- h) typ strategii przedsiębiorstw konkurencyjnych;
- i) faza cyklu życia produktu;
- j) przyjmowanie przez niektóre rodzaje kosztów marketingu cech kosztów stałych (marketing investment);
- k) metoda sprzedaży detalicznej.

³⁰ W ujęciu marketingowym przez użyteczność rozumie się ogół satysfakcji, jakich może dostarczyć konsumentowi zakup danego produktu. Źródłami tej użyteczności są działania przedsiębiorstwa związane z wszystkimi elementami strategii rynkowej, tj. produktem, dystrybucją, ceną i promocją.

Niektóre czynniki są wzajemnie powiązane, np. czynniki wymienione w punkcie c), d), e); znaczenie innych jest oczywiste, a o niektórych wspomniałam wcześniej (rodzej nierównowagi rynkowej). Stąd też obecnie skomentuję tylko znaczenie czynników wymienionych w punkcie f) i dalszych.

Ad f). Zasoby jednostek gospodarczych mogą stanowić barierę dla zastosowania przez nie pewnych typów strategii. Na przykład strategia dyferencjacji produktu wymaga relatywnie wysokich - w porównaniu ze strategią niezróżnicowaną i jednosegmentową - nakładów na promocję. Strategia innowacyjna natomiast - stosunkowo wysokich nakładów na rozwój nowego produktu. Jak stwierdza K. Poznański na podstawie studium Ch. Freemana, "...duże firmy mają relatywnie większy udział w realizowaniu innowacji, po drugie - ich przewaga nad firmami małymi jest zróżnicowana według gałęzi przemysłu. W pewnych przemysłach znaczenie małych firm w innowacjach jest minimalne, w innych natomiast okazują się one zdolne realizować istotną część innowacji, z reguły jednak nie osiągając przewagi nad firmami dużymi"³¹. Z kolei strategia wielosegmentowa wymaga relatywnie wysokich w (porównaniu ze strategią niezróżnicowaną oraz jednosegmentową) jednostkowych kosztów produkcji. W konsekwencji powyższe strategie są na ogół niedostępne dla przedsiębiorstw mniejszych. Te ostatnie mają natomiast szczególne predyspozycje do stosowania strategii jednosegmentowej bądź też strategii innowacyjnej zależnej, wyrażającej się w podporządkowaniu polityce innych przedsiębiorstw wykazujących inicjatywę w rozwoju nowych produktów³².

Ad g). Monopolistyczna struktura rynku powoduje, że przedsiębiorstwo może realizować swoje cele "po najniższej linii oporu", powielając raz ustalony program działania w ramach strategii niezróżnicowanej. Jego zainteresowanie dostosowaniem się do zróżnicowanych warunków rynkowych zależy wyłącznie od ambicji

³¹ K. P o z n a ń s k i, Innowacje w gospodarce kapitalistycznej, Warszawa 1973, s. 155.

³² D i e t l, op. cit., s. 140.

celów, jakie sobie stawia, od poziomu aspiracji kierownictwa, które jednak są na ogół mniejsze niż w przypadku presji ze strony konkurencji³³.

Należy jednak podkreślić, iż znaczenie omawianego czynnika jest wtórne względem stanu nierównowagi rynkowej. Jak bowiem zauważa J. Kornai, w sytuacji ciśnienia "nawet monopolista zachowuje się jak konkurent"³⁴.

W warunkach struktury oligopolistycznej żadna z firm nie jest na tyle większa od pozostałych, by narzucić swoją kontrolę, a więc np. odpowiadający jej poziom cen. Specyficzna równowaga sił między tymi firmami powoduje, że konkurencja cenowa okazuje się nieskuteczna. Warunkiem rynku oligopolistycznego odpowiada natomiast konkurencja za pomocą innowacji w produktach. Wielkość firm działających na takim rynku predystynuje je w szczególności do podejmowania innowacji radykalnych, a więc wymagających relatywnie wysokich nakładów³⁵.

Wzrost konkurencji przy rozdrobnionej strukturze podmiotowej rynku powoduje osłabienie bodźców oraz możliwości podejmowania innowacji radykalnych. Dążą one wprowadzić do stopniowego ulepszenia swoich wyrobów, ale czynią to za pomocą drobnych zmian. Fakt ten powoduje, że produkty oferowane przez rozmaite firmy nie różnią się zbyt wiele pod względem cech fizycznych. Sukces rynkowy firmy w warunkach nasilonej konkurencji zależy od sposobu promocji produktu, wyróżnienia go na rynku np. poprzez markę i osłabienia dzięki temu elastyczności cenowej popytu. Ma to szczególnie istotne znaczenie w przypadku produktów mniej trwałych, a więc często kupowanych. Zdaniem niektórych autorów, przyzwyczajanie nabywców do znaku firmowego zapewnia przedsiębiorstwu trwalszy sukces niż strategia innowacyjna. Gdy bowiem decyzja zakupu zależy bardziej od fizycznych cech danego produktu, a mniej od jego znaku firmowego, można liczyć się z tym,

³³ P o z n a ń s k i, op. cit., s. 162.

³⁴ K o r n a i, op. cit., s. 396.

³⁵ P o z n a ń s k i, op. cit., s. 163.

że w najbliższym czasie konkurenci dostarczą na rynek produkty o jeszcze atrakcyjniejszych cenach i po początkowym sukcesie popyt na produkty danego wytwórcy może się nawet radykalnie zmniejszyć³⁶.

Przedsiębiorstwa działające w warunkach omawianej tu struktury podmiotowej rynku są zatem skłonne do stosowania strategii dyferencjacji, a obok niej - strategii jednosegmentowej. Ta ostatnia także może im zapewnić pewną kontrolę rynku i osłabienie elastyczności cenowej dzięki starannej adaptacji do oczekiwań reprezentowanych przez obsługiwany segment rynku. Trzeba tu dodać, że przedsiębiorstwa - oligopole także mogą stosować strategię jednosegmentową, jednakże liczebność takiego segmentu jest nieporównanie wyższa niż w przypadku firm mniejszych.

Ad h). Typ strategii przedsiębiorstw konkurencyjnych. Przedsiębiorstwu stosującemu strategię agregacyjną trudniej jest utrzymać dobrą pozycję na rynku, jeśli firmy konkurencyjne stosują np. strategię segmentacji rynku. F. E. Webster podaje przykład koncernu Coca-Cola, który przez długie lata stosował w Stanach Zjednoczonych strategię niezróżnicowaną - oferując jeden produkt dla jednego, ogromnego rynku. Skuteczność tej strategii uległa znacznemu osłabieniu z chwilą zastosowania przez konkurencyjną firmę Pepsi-Cola skoncentrowanej strategii segmentacyjnej, wyrażającej się w wyborze i obsłudze jednego segmentu rynku - młodzieży. Pozycja Coca-Coli na bardzo znaczącym młodzieżowym segmencie rynku okazała się stosunkowo słaba, co negatywnie odbiło się na obrotach tej firmy. Skłoniło to ją do zaakceptowania w następnych latach strategii wielosegmentowej³⁷.

Ad i). Wąski krąg nabywców we wczesnych stadiach rozwoju produktu uzasadnia stosowanie strategii niezróżnicowanej. W dalszych fazach cyklu życia produktu liczba nabywców zwiększa się, następuje ich zróżnicowanie pod względem cech ekonomicz-

³⁶ Z. S a d z i k o w s k i, *Ekonomia polityczna kapitalizmu*, Warszawa 1969, s. 340.

³⁷ W e b s t e r, op. cit., s. 48.

nych, społeczno-zawodowych i innych. Ich zachowanie staje się coraz bardziej niejednorodne. Sprzyja temu także pojawienie się licznych produktów - bezpośrednich subtytutów. W konsekwencji stosowanie jednego, zunifikowanego programu działania na rynku przestaje być skuteczne. Przedsiębiorstwo na ogół decyduje się wówczas ponosić wyższe jednostkowe koszty produkcji w związku z wycofaniem starych i wprowadzeniem nowych produktów, dyferencjacją produktu, czy też zwiększyć nakłady na badanie rynku i zastosować strategię segmentacji w nadziei na wzrost obrotów i spadek określonych kosztów (zapasów, promocji).

Ad j). O ile tradycyjnie wysokie stałe koszty produkcji wymuszały standaryzację i długie serie produkcji, to przekształcanie się niektórych kosztów marketingu w koszty stałe kreuje konieczność stworzenia warunków pewności zbytu produktów w celu obniżenia jednostkowych kosztów marketingu. Wysoce nieracjonalne byłoby na przykład postępowanie przedsiębiorstwa, które ponosząc wysokie nakłady na badania nad nowym produktem, nie byłoby dostatecznie przekonane, czy zostanie on zaakceptowany przez potencjonalnych nabywców. W zakresie tworzenia pewności zbytu przedsiębiorstwo nie chce i często nie może już polegać wyłącznie na intensywnym programie promocyjnym. W celu uzyskania stabilnej pozycji na rynku, jaką daje pewność zbytu produkowanych wyrobów, jest ono skłonne zastosować strategię segmentacji rynku³⁸.

Ad k). Sprzedawca mający bezpośredni kontakt z nabywcą może odegrać istotną rolę w dostosowaniu produktu do wymagań nabywcy, prezentując dany produkt w odmienny sposób różnym nabywcom. Może on skutecznie oddziaływać na wyobrażenie nabywcy o produkcie oraz na jego wyobrażenie o własnych potrzebach. Dobry sprzedawca potrafi przekonać klienta, który wstąpi do jego sklepu, że cechy produktu są zbliżone z tym, czego właśnie potrzebuje i poszukuje. Zatem wykorzystywanie metod sprzedaży detalicznej, w których nabywca ma bezpośredni kontakt ze sprzedawcą, może w pewnym sensie uzasadniać stosowanie przez wytwórcę produktu strategii niezróżnicowanej. H. Reynolds podkre-

³⁸ S m i t h, op. cit., s. 7.

éla wręcz, że to trudne zadanie dostosowania produktu do nabywcy i nabywcy do produktu sprzedawca wykona łatwiej wtedy, gdy produkt jest dostosowany do preferencji przeciętnego konsumenta, a nie do specyficznej grupy konsumentów (segmentu rynku)³⁹.

Natomiast rozwój samoobsługi minimalizującej kontakt sprzedawcy z nabywcą rodzi zapotrzebowanie na strategię segmentacji rynku. Detalista bowiem stosujący tę metodę sprzedaży zainteresowany jest przede wszystkim produktami maksymalnie dostosowanymi do preferencji nabywców, np. pod względem wielkości opakowań jednostkowych, informacji o towarze. Producent zatem pragnący sprzedawać swoje wyroby w samoobsługowej sieci detalicznej musi zainteresować się preferencjami różnych segmentów rynku.

Zadaniem powyższej analizy było wykazanie złożoności wyboru określonego typu strategii. Przedsiębiorstwa o różnych cechach i działające w odmiennym otoczeniu mogą stosować różne strategie, które będą równie skuteczne z punktu widzenia realizacji celów mikroekonomicznych.

Wiadomo jednak, że postęp społeczno-gospodarczy, a zwłaszcza rozwój rynku, prowadzi m. in. do różnicowania podaży i popytu; przesuwania się konsumpcji coraz liczniejszych produktów do wyższych faz rozwojowych; uzyskiwania na rynku stanu umiarkowanego ciśnienia; skracania cykli życia produktów; konkurencji za pośrednictwem jakości produktów i sposobów ich sprzedaży; wzrostu udziału kosztów marketingu w kosztach stałych przedsiębiorstw i wreszcie - do stosowania nowoczesnych metod sprzedaży minimalizujących kontakt sprzedawcy z nabywcą. W kontekście rozważań przeprowadzonych w tym podrozdziale oznacza to, że wraz z postępem społeczno-gospodarczym oraz rozwojem rynku wzrasta znaczenie strategii segmentacyjnej, a więc, że jest to przyszłościowa strategia dla wielu przedsiębiorstw, także tych będących podmiotami strategii dystrybucji. Z tego też względu stanowi ona podmiot rozważań w dalszych częściach pracy.

³⁹ R e y n o l d s, op. cit., s. 113-114.

3. Koncepcja segmentacji rynku w literaturze przedmiotu

Pojęcie "segmentacja rynku" zostało po raz pierwszy zastosowane w literaturze ekonomicznej przez W. R. Smitha⁴⁰ w jego artykule opublikowanym w 1956 r.

Pojawienie się koncepcji segmentacji rynku wywołało wśród ekonomistów żywy oddźwięk. W kilka lat po pionierskim artykule Smitha, K. Schwartz pisał: "...wrench rewolucyjna zmiana zaszła na masowym rynku konsumpcyjnym w ciągu ostatnich 5 lat [oczywiście zmiana w pojmowaniu tego rynku przez ekonomistów - przyp. T. J.]. Z jednej homogennej całości masowy rynek zamienił się w szereg częściowych, fragmentarycznych rynków; każdy z właściwymi sobie potrzebami, gustami, stylem życia"⁴¹.

W literaturze zgodnie podkreśla się, iż segmentacja rynku czyni bardziej operatywną koncepcję marketingu. O ile bowiem ta ostatnia zakłada, iż w określonych okolicznościach przedsiębiorstwu opłaca się dostosować do potrzeb nabywców, to koncepcja segmentacji "podpowiada", jak to zrobić w warunkach zróżnicowania rynku.

Oczywiście "nowość" koncepcji segmentacji dotyczy raczej okresu jej pojawienia się w literaturze ekonomicznej, a nie praktycznego wykorzystania. Jak bowiem stwierdza sam autor tej koncepcji, na rynku środków do produkcji, gdzie powszechna jest produkcja na zamówienie, segmentacja rynku zawsze była stosowana⁴². Także na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych działania małych zakładów rzemieślniczych zawsze miały cechy strategii segmentacyjnej.

Nowa jest natomiast idea przeniesienia korzyści wynikających z dobrej znajomości nabywcy, jaką posiadał indywidualny, "mały" wytwórca na grunt nowoczesnej produkcji przemysłowej.

⁴⁰ S m i t h, op. cit.

⁴¹ K. S c h w a r t z, Fragmentation of the mass market, "Dun's Review and Modern Industry", July 1962, [zaw.] R e y n o l d s, op. cit., s. 107.

⁴² S m i t h, op. cit., s. 4.

Problematykę segmentacji podejmowało po 1956 r. coraz więcej autorów, i bez ryzyka popędu w przesadę można powiedzieć, że obecnie nie ukazuje się żadna obszerniejsza praca z dziedziny marketingu, w której by nie uwzględniono zagadnień segmentacji rynku. Idea segmentacji uzyskała taką samą szeroką akceptację wśród ekonomistów jak koncepcja marketingu.

Jednocześnie jednak pojawiły się pewne różnice w pojmowaniu segmentacji rynku. Nie pozostało to oczywiście bez wpływu na treść samego pojęcia. Jak bowiem aluzjnie podkreśla W. P. Alston, "znaczenie terminu naukowego jest zdeterminowane zastosowaniem tego terminu"⁴³. Stąd też celowe wydaje się dokonanie krótkiej analizy poglądów różnych autorów na istotę segmentacji rynku.

Wybrane poglądy na istotę segmentacji rynku

Autor	Określenie segmentacji rynku
W. R. Smith ⁴⁴ (1956 r.)	Segmentacja polega na traktowaniu zróżnicowanego rynku jako zbioru mniejszych, jednorodnych rynków powstałych w wyniku różnic istniejących w preferencjach konsumentów. Jej istotą jest racjonalne i precyzyjne dostosowanie produktu i innych instrumentów marketingu do zróżnicowanych wymagań nabywców.
P. Kotler ⁴⁵ (1967 r.)	Segmentacja oznacza podział rynku na homogeniczne grupy nabywców, z których każda może być wyselekcjonowana jako cel strategii przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo "dociera" do każdego z wybranych segmentów poprzez odrębny program marketingu-mix.

⁴³ W. P. Alston, *Philosophy of Language*, Englewood Cliffs, 1964, s. 15.

⁴⁴ Smith, op. cit.

⁴⁵ P. Kotler, *Marketing Management*, New York 1967, s. 64.

Autor	Określenia segmentacji rynku
R. E. Frank ⁴⁶ (1968 r.)	Segmentacja rynku oznacza tworzenie przez dane przedsiębiorstwo zróżnicowanych programów marketingowych dla tego samego produktu, ale dla różnych grup konsumentów. Koncepcja segmentacji opiera się na założeniu, że rynek danego produktu składa się z nabywców, którzy różnią się albo pewnymi własnymi cechami charakterystycznymi, albo też cechami otoczenia, w którym się znajdują, co z kolei wpływa na odrębności zglaszane przez nich popytu. Strategia segmentacyjna pociąga za sobą dostosowanie produktu i (lub) innych elementów programu marketingowego przedsiębiorstwa do tych różnic.
M. Hugues B. Griffon, C. Bouveyron ⁴⁷ (1970 r.)	Segment jest częścią danej populacji wyodrębnioną za pomocą pewnej liczby kryteriów i składającą się ze zbioru jednostek spełniających warunki wynikające z każdego kryterium, natomiast segmentacja oznacza zbiór technik podziału danej zbiorowości na segmenty przy wykorzystaniu rzeczywistych danych charakteryzujących tę zbiorowość.
J. F. Canguilhem ⁴⁸ (1972 r.)	Mając zbiorowość określoną za pomocą 2 grup cech: 1) cechy objaśniane (np. konsumpcja danego produktu, rodzaj czytanej prasy). 2) cechy objaśniające (dobrze znane) zde-

⁴⁶ R. E. Frank, Market Segmentation Research: Findings and Implications, [w:] Application of the Sciences in Marketing Management, New York 1968, s. 39.

⁴⁷ M. Hugues, B. Griffon, C. Bouveyron, Segmentation et typologie: deux techniques du marketing moderne, Paris 1970, s. 17.

⁴⁸ J. F. Canguilhem, Towards a formal definition of typology and segmentation, [w:] Seminar on Segmentation..., s. 21.

Autor	Określenie segmentacji rynku
J. F. Bosa⁴⁹ (1972 r.)	finiowane wcześniej, np. płeć, wiek, zawód - segmentacja oznacza badanie korelacji między wymienionymi grupami kryteriów Segmentacja ma 2 znaczenia: 1) jest filozofią marketingu, 2) jest zbiorem technik statystycznych służących odkrywaniu segmentów rynku w celu zastosowania polityki marketingowej opartej na filozofii segmentacyjnej.
F. E. Webster⁵⁰ (1974 r.)	Segmentacja rynku jest metodą maksymalizacji sprzedaży przy danych nakładach na marketing poprzez rozpoznanie zróżnicowanych cech popytu zgłaszanego przez różne części rynku. Jest to strategia "podziału i zdobywania rynku", w której program marketingowy zostaje dostosowany do różnic w zachowaniu nabywców. Strategia segmentacji oznacza uważny wybór nabywców oraz odpowiednio zróżnicowany marketing-mix wobec każdego wybranego segmentu.
A. Denner⁵¹ (1975 r.)	Segmentacja oznacza zarówno teoretyczny podział rynku, jak i następujące po nim działanie prowadzone na tym rynku. Jej istotą jest wybór klienteli w celu dostosowania doń produktów i zaspokojenia jej potrzeb przy zachowaniu optymalnej rentowności przedsiębiorstwa.

⁴⁹ J. F. B o s a, Typology and Segmentation: a state of the technique, [w:] Seminar on Segmentation..., s. 37-38 oraz t e n z e, La segmentation du marché: le point des definitions et des techniques, "Revue française du Marketing" 1973, No. 48, s. 3.

⁵⁰ W e b s t e r, op. cit., s. 45.

⁵¹ A. D e n n e r, Principes et pratique du Marketing, Paris 1975, s. F 2.

Autor	Określenie segmentacji rynku
I. Rutkowski, W. Wrzosek⁵² (1977 r.)	Segmentacja oznacza podział rynku według określonego kryterium na jednorodne grupy konsumentów (segmenty rynku), które wyznaczają dla przedsiębiorstwa obszar działania i stanowią punkt odniesienia przy formułowaniu programu tego działania. Znaczenie segmentacji rynku przy kształtowaniu strategii marketingowej wynika z faktu, iż konsumenci nie stanowią jednorodnej grupy oraz, że nie istnieje w rzeczywistości "przeciętny konsument", który mógłby być punktem odniesienia przy formułowaniu programów i kierunków działania. Świadome wykorzystanie segmentacji rynku oznacza, że przedsiębiorstwo zdaje sobie sprawę z tego, że może zwiększyć sprzedaż i zysk tylko w wyniku bardziej zróżnicowanego i dostosowanego do wymogów konsumentów działania w dziedzinie produkcji, cen, kanałów dystrybucji oraz aktywizacji sprzedaży.
S. Mynarski⁵³ (1980 r.)	Segmentacja polega na podziale rynku na względnie jednorodne podukłady, w których uzewątrzniają się zbliżone pod względem formy i treści akty wyboru. Jest to więc strukturalizacja elementów rynku według ich cech wartościujących decyzje wyboru. Segmentacja jest uporządkowaniem przez to, że wprowadza do systemu różnorodność. Różnorodność ta przechodzi następnie w strukturalizację cech, która jest formą zorganizowania zbiorów

⁵² I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketingowa strategia sprzedaży, Warszawa 1976, s. 87.

⁵³ S. Mynarski, Segmentacja a nieokreśloność wyboru konsumenta, "Handel Wewnętrzny" 1980, nr 1, s. 7, 11.

Autor	Określenie segmentacji rynku
J. Dietl⁵⁴ (1981 r.)	elementów. Wreszcie współzależność cech wprowadza informację, która jest formą usuwania nieokreśloności wyboru konsumenta. Strategia segmentacji wykorzystuje znajomość segmentów oraz ich potrzeb do lepszego dostosowania produktu i jego promocji czy szerzej – programu marketingowego do wymagań konsumenta. Segmentacja może być także traktowana jako niezależny od przedsiębiorstwa proces różnicowania rynku. Podstawowe czynniki tej segmentacji mają dla niego charakter egzogeniczny. Jest to proces wyodrębniania się z całości rynku części charakteryzujących się określonymi cechami z punktu widzenia kształtowania się popytu. Tak rozumiana segmentacja rynku może być ujmowana zarówno w skali makroekonomicznej, jak i mikroekonomicznej. Jest to punkt widzenia bardziej poznawczy niż pragmatyczny; jego użyteczność praktyczna jest jednak duża. Jeśli chcemy na przykład zastosować segmentację rynku jako jedną z technik strategii w odniesieniu do określonego produktu – nasuwa się pytanie, czy można się nią posługiwać bez znajomości tego rynku?

Jak wynika z analizy, pojęciu "segmentacja rynku" przypisuje się różne znaczenia. Nie są one jednak wzajemnie sprzeczne. Cytowani autorzy wiążą bowiem ten termin z różnymi aspektami tego samego procesu – różnicowania rynku i reakcji nań przedsiębiorstwa.

⁵⁴ J. D i e t l, Marketing, Warszawa 1981, s. 189, 191.

Naturalnie wyodrębniające się w wyniku postępu społeczno-gospodarczego segmenty rynku są bowiem "odkrywane" w drodze badań marketingowych i przy wykorzystaniu odpowiednich technik statystycznych, po czym następuje interpretacja ich zachowania na rynku oraz zastosowanie strategii segmentacji.

Pozostaje jednak problem komunikatywności pojęcia "segmentacja rynku". G. D. Dowing⁵⁵ proponuje ograniczyć znaczenie tego terminu do jego aspektu analitycznego, natomiast określenie "strategia segmentacji" zastąpić terminem "strategia wyboru docelowych segmentów rynku". W ujęciu cytowanego autora strategia wyboru docelowych segmentów jest działaniem 2-etapowym, obejmującym:

1) segmentację rynku (wyodrębnianie i opis segmentów, analiza rynku);

2) wybór docelowych segmentów (tych, które zostaną objęte działaniami przedsiębiorstwa).

W literaturze anglosaskiej propozycja ta nie spotkała się jednak z większym zainteresowaniem, co świadczyłoby o braku rzeczywistego zapotrzebowania na nowy termin.

Warto zauważyć, że autorzy wszystkich cytowanych dotychczas definicji segmentacji rynku odnoszą ją do segmentacji nabywców. Do spostrzeżenia tego nawiążę jeszcze przy końcu niniejszego podrozdziału.

Wielka popularność idei segmentacji rynku w krajach zachodnich, o której może świadczyć fakt poświęcenia jej całego numeru czasopisma "Journal of Marketing Research" z sierpnia 1978 r., nie oznacza, iż nie budzi ona żadnych kontrowersji. Wskazuje się, iż jest to trudny, bardzo skomplikowany, a przy tym kosztowny rodzaj strategii przedsiębiorstwa. Podkreśla się trudności towarzyszące objaśnianiu zachowania nabywców na rynku, wynikające z konieczności wykorzystywania coraz liczniejszych kryteriów segmentacji i stosowania skomplikowanych technik podziału rynku na części. Wszystko to pomniejsza przydatność praktyczną tej koncepcji. Bardzo rzadko natomiast kwestionuje się słuszność samej idei segmentacji.

⁵⁵ G. D. D o w i n g, Basic marketing. A strategic systems approach, Ohio 1971, s. 128.

Do nielicznych głosów podważających słuszność idei segmentacji należy cytowany już artykuł W. H. Reynolda "More sense about market segmentation". Mottem artykułu jest stwierdzenie, że strategia różnicowania produktu jest bardziej efektywna niż strategia segmentacji rynku. W. H. Reynolds formułuje i stara się udowodnić następujące hipotezy:

1. To, co na ogół określa się jako segmentacja rynku, w rzeczywistości ma charakter pozorny. Rynki są bowiem jednorodne, a prawdziwe segmenty rynku, reprezentujące specyficzne potrzeby, są zjawiskiem bardzo rzadkim. W konsekwencji prawdziwa strategia segmentacji rynku nie może mieć szerszego zastosowania w praktyce.

W szczegółowych wywodach zmierzających do udowodnienia tej hipotezy autor kwestionuje istnienie zjawiska dywersyfikacji potrzeb i wymagań nabywców. Wszyscy bowiem posiadamy - jak pisze autor - te same potrzeby biologiczne, podobne cechy fizyczne: wzrost, liczbę rąk, palców u rąk itd. Podobna jest wielkość rodziny. Oczywiście w danym momencie - jak stwierdza - konsumenci kupują różne wersje produktu, lecz na ogół przerzucają się oni z jednych produktów na inne, z mniejszą bądź większą częstotliwością. Fakt, że nabywcy kupują różne produkty, nie oznacza wcale - zdaniem autora - że należą oni do różnych segmentów rynku. Nabywcy: dobra A może równie podobać się dobro B czy C zaspokajające tę samą potrzebę. W okresie t_1 kupi on dobro A, a w okresie t_2 - dobro B. O tym, że nie kupi dobra C może decydować przypadek, niezdecydowanie, a nie zupełne "odtrącenie" tego dobra przez nabywcę.

Niezwykle rzadko - zdaniem Reynolda - dany produkt jest nabywany wyłącznie przez ściśle określoną grupę nabywców. Autor wymienia tu jako przykłady aparaty słuchowe, niektóre produkty nabywane tylko przez kobiety lub tylko przez mężczyzn. Najczęściej - jego zdaniem - dany produkt (wersja produktu) kupowany jest przez różnych konsumentów i odwrotnie - dany konsument kupuje różne wersje produktu. Błędne jest zatem założenie przyjmowane w strategii segmentacji, iż daną markę można "przypisać" określonej nabywcy. Autor dodaje, iż praktyka potwierdza jego hipotezę. Podaje przykład dezodorantu, który przeznaczony niegdyś dla mężczyzn odnosi również duży sukces po zaadresowaniu

go do "csłej rodziny". Świadczy to o "fałszywej" segmentacji rynku dezodorantów.

Z faktu, że konsumenci kupują różne wersje tego samego produktu, że preferencje ich są zmienne w czasie, W. H. Reynolds wyciąga konkluzję, że jedynie uzasadnionym i efektywnym sposobem postępowania przedsiębiorstwa na rynku jest strategia dyferencjacji produktu. Konsumenci potrzebują i poszukują "różnorodności", należy zatem produkować wiele wersji danego produktu, aby zwiększyć prawdopodobieństwo, że to poszukiwanie różnorodności odbywać się będzie w ramach produktów przedsiębiorstwa, a nie poprzez nabywanie produktów firm konkurencyjnych.

Strategia segmentacji rynku - zdaniem autora - może mieć jedynie marginalne zastosowanie. Stosują ją na ogół małe przedsiębiorstwa, którym niska konkurencyjność i potencjał uniemożliwiają produkcję i sprzedaż na rynku ogólnym. Wykorzystują one marginalne segmenty rynku pominięte przez duże przedsiębiorstwa. Stosują jednak tę strategię z konieczności, a nie z wyboru.

2. W. H. Reynolds podważa słuszność poglądu, iż strategia segmentacji może zapobiec - w przypadku produkcji wielu odmian tego samego artykułu - zjawisku kanibalizmu produktów, tj. wzrostu sprzedaży jednej wersji kosztem spadku sprzedaży innej poprzez skierowanie każdej wersji na odmienny segment rynku. Autor polemizując z ww. poglądem, posługuje się przykładem sukcesu 3 wielkich firm samochodowych w USA: G. M. Buick, Oldsmobile i Pontiac. Oferują one samochody o podobnej cenie, wielkości, parametrach technicznych, wyposażeniu. Wiele komponentów jest ponadto wzajemnie wymieniających. Cytując wypowiedzi dyrektorów tych firm Reynolds zwraca uwagę, że jednakowo zdefiniowali oni rynek, dla którego produkują: jako młody i nowoczesny. Firmy sprzedają ponadto swoje wyroby w podobnych sklepach. Działają zatem nie na różnych segmentach rynku, lecz na tym samym średnio zamożnym rynku. Ich sukces przeczy - zdaniem autora - zasadności obaw, iż fakt oferowania różnych wersji tego samego produktu na ten sam rynek wywołuje zjawisko kanibalizmu produktów.

W. H. Reynolds stwierdza dalej, iż pogląd jakoby nowy produkt danej firmy, substytucyjny wobec starego, był kupowany wyłącznie przez nabywców produktu dotychczasowego jest niesłuszny.

Wskazuje, że zawsze część sprzedaży nowego produktu, przeznaczonego na ten sam rynek co stary, realizowana jest dzięki pozyskaniu nowych nabywców. Podaje przykład samochodu Mustang, którego nabywcy w 70% rekrutowali się spośród nabywców dotychczasowych wyrobów firmy Ford, a w 30% - byli to zupełnie nowi klienci. W ten sposób, nowy produkt, choć wysoce subtylucyjny wobec starego, poprawia konkurencyjną pozycję firmy, przyczynia się do wzrostu sprzedaży i zysku.

3. Następnym motywem stosowania strategii segmentacji rynku, którego słuszność kwestionuje W. H. Reynolds, jest przekonanie, że precyzyjne dostosowanie produktu do cech nabywcy znacznie podnosi prawdopodobieństwo wywołania u niego decyzji zakupu.

Cytowany autor podkreśla, że adaptacja produktu do potrzeb nabywcy jest tylko jednym z czynników warunkujących sukces tego produktu na rynku. Drugim jest liczba nabywców, którzy mogą produkt zobaczyć, dotknąć, ocenić. Nabywca bowiem wybiera daną markę spośród szeregu marek "akceptowalnych", nawet jeśli cechuje go wysoka lojalność względem jednej z nich. Błędne zatem jest założenie przyjmowane w strategii segmentacji, jakoby określonej nabywcy odpowiadała jedna i tylko jedna marka. W konsekwencji, strategia różnicowania produktu jest - zdaniem autora - bardziej efektywna niż strategia segmentacji rynku. Produkt bowiem, adresowany do rynku ogólnego jest rozpatrywany w wielu decyzjach zakupu, zawsze z pewną szansą "zwycięstwa". Natomiast produkt przeznaczony dla ograniczonej liczby nabywców może wprowadzić "zwycięzać" częściej, ale jest rzadziej brany pod uwagę, tzn. przez mniejszą liczbę nabywców.

Stąd też kierowanie produktu na ściśle określony segment jest jedynie niepotrzebnym ograniczeniem rynku. Powołując się na F. B. Evansa⁵⁶, autor radzi unikać zbyt zdecydowanego określenia image'u produktu. Jeśli bowiem image jest niejasny, nabywcy są skłonni odczytać i znaleźć w produkcie to, czego potrzebują, co cenią najbardziej. Autor przytacza tutaj przykład

⁵⁶ F. B. Evans, The brand image myth. Business Horizons, Fall 1961, s. 26, [za:] Reynolds, op. cit., s. 112.

promocji samochodu typu Mustang. Samochód sprzedawany z dużym sukcesem został wprowadzono pomyślany dla młodych nabywców, ale w przekazie reklamowym zadresowano go na rynek ogólny. Przedstawiono go nie jako samochód dla młodzieży, ale jako samochód dla wszystkich, którzy czują się młodo, dzięki czemu mógł znaleźć nabywców zarówno wśród młodziej, jak i starszej klienteli.

4. Produkty nigdy nie są dokładnie dostosowane do potrzeb nabywców. To dostosowanie - zdaniem cytowanego autora - jest obowiązkiem sprzedawcy. Powinien on umieć wykazać każdemu klientowi, że dany produkt odpowiada jego potrzebom. Zadaniem natomiast producenta jest opracowanie produktu, który można zaoferować każdemu nabywcy.

Cytowane stwierdzenia W. H. Reynoldsa w artykule: "More sense about market segmentation" są moim zdaniem bardzo ciekawe, a hasło zawarte w tytule artykułu niejednokrotnie okazuje się prawdziwe. Często bowiem prezentuje się strategię segmentacji jako sposób postępowania odpowiedni dla każdego przedsiębiorstwa, działającego w każdych warunkach. Nie dostrzega się trudności związanych ze stosowaniem tej strategii. Autor słusznie wskazuje na zjawisko "fałszywej" segmentacji rynku i szukania zależności między zachowaniem nabywców a ich cechami tam, gdzie ich nie ma. Nie daje to jednak moim zdaniem podstaw do podważenia w ogóle możliwości objaśnienia zachowania nabywców na rynku, wskazuje jedynie na konieczność poszukiwania odpowiednich kryteriów segmentacji.

Jest także sporo przesady w stwierdzeniu, że dana marka może być z powodzeniem sprzedana "niemal każdemu, kto wejdzie do sklepu". Gdyby tak było, idealną strategią byłaby strategia niezróżnicowana, a sam autor w całym artykule myśli i pisze o strategii dyferencjacji produktu i tę właśnie, a nie strategię niezróżnicowaną, przeciwstawia strategii segmentacji.

Wątpliwości budzi także podważanie zasadności segmentacji rynku z powodu nieustannego "przerzucania się" nabywców z jednych produktów na inne oraz preferowania przez danego konsumenta równocześnie wielu marek. Autor wyciąga dalej wniosek, że w gruncie rzeczy wszyscy kupujemy to samo.

Po pierwsze - o tym, że wszyscy kupują to samo, można owszem mówić, ale w odniesieniu do agregatów produktów. Wszyscy np. kupujemy odzież, meble. Twierdzenia tego natomiast nie można przenieść w pełni na indywidualny produkt.

Po drugie - fakt, że nabywcy "przerzucają się" z jednych marek na inne wcale jeszcze nie oznacza, iż ten sam konsument jest w równym stopniu potencjonalnym nabywcą różnych marek. To, że w okresie t_1 zakupił on dobro A_1 , a w okresie t_2 - dobro A_2 - może bowiem wynikać ze zmian, jakie zaszły (np. w budżecie, stanie posiadania nabywcy) między okresem t_1 i t_2 , chociażby spowodowanych zakupem dobra A_1 .

Przypadkowość w wyborze marek oczywiście istnieje, ale nieporozumieniem jest chyba przypisywanie cech przypadku wszystkim wyborom konsumpcyjnym.

Wydaje się ponadto, że autor trochę spekulatywnie posługuje się pojęciami "segment rynku" i "rynek globalny". Omawiając np. strategię 3 firm samochodowych USA stwierdza, iż wszystkie one działają na tym samym średnio zamożnym rynku. Jeśli tak, to po pierwsze - jest to typowy segment rynku samochodowego, a nie rynek samochodowy w ogóle. Po drugie - w założeniach strategii segmentacji wcale nie przyjmuje się, że dane przedsiębiorstwo musi dążyć do wyboru jako celu swojej strategii takiego segmentu, na którym nie działa żadna inna firma. Może ich działać więcej. Ich wyroby będą miały wówczas wobec siebie charakter substytucyjny, ale jeśli segment rynku cechuje się odpowiednią chłonnością, to wszystkie firmy działać będą efektywnie. Sukces wspomnianych 3 firm samochodowych w USA wcale nie obala - moim zdaniem - zasadności idei segmentacji rynku, a świadczy jedynie o trafnym wyborze i ocenie segmentu średnio-zamożnych konsumentów (pojemność segmentu) przez każdą z tych firm.

W. H. Reynolds słusznie zauważa, że skierowanie produktu na określony segment zawęży liczbę nabywców, którzy mogą się "związać" z produktem. Nie ma jednak z tego powodu żadnej negatywnej konsekwencji dla przedsiębiorstwa, jeśli wybrany segment rynku jest dostatecznie liczny i zapewni dostateczną wielkość obrotów. Jeśli jednak okaże się, że sprzedaż produktu jest w znacznej części realizowana poza tym segmentem rynku, dla którego on został pomyślany, to fakt ten powinien skłonić przed-

siębiorstwo do zmiany strategii i skierowania produktu albo na inny segment, albo na rynek ogólny. Z przykładów praktycznych podawanych przez autora⁵⁷ można jedynie wnioskować, iż przedsiębiorstwa źle zdefiniowały i wybrały segment rynku, a nie, że koncepcja segmentacji jest nieuzasadniona.

Inni autorzy z kolei wysuwają konkurencyjną koncepcję segmentacji produktów⁵⁸. Na przykład N. L. Barnett⁵⁹ twierdzi, iż w miarę rozwoju i różnicowania podaży segmentacja rynku rozumiana jako segmentacja nabywców musi ustąpić miejsca segmentacji produktów. Autor jest zdania, iż segmentacja nabywców pozwala jedynie przewidzieć potencjał rynku, nie jest natomiast przydatna dla przewidywania wyborów konkretnych marek; w związku z tym nie dostarcza dostatecznych przesłanek dla rozwoju nowych produktów.

W koncepcji segmentacji produktów zakłada się, iż każda marka zajmuje na rynku tylko sobie właściwą pozycję (a unique niche of the market) w zależności od tego, jakie rzeczywiste bądź wyimaginowane cechy dostrzegają w niej nabywcy. Jeśliby zatem zdefiniować cechy różnicujące poszczególne marki, to można by dokonać nowych kombinacji tych cech i w ten sposób uzyskane opisy nowych produktów poddać - za pomocą szerokich badań empirycznych - ocenie konsumentów. Uzyskuje się w ten sposób przesłanki do wprowadzania nowych produktów na rynek. N. L. Barnett podkreśla, iż znajomość cech przyszłych nabywców jest nieistotna, najważniejszą bowiem rzeczą jest wiedzieć, "jakie cechy należy nadać nowemu produktowi".

Uważne przestudiowanie wywodów autora nasunęło mi jednak inny wniosek, mianowicie ten, iż segmentacja nabywców oraz segmentacja produktów mają względem siebie charakter komplementarny. Sam autor bowiem stwierdza że:

⁵⁷ Autor stwierdza np. że w USA młodzi ludzie częściej kupują standardowe samochody niż sportowe, które dla nich głównie pomyślano.

⁵⁸ W literaturze problem ten został po raz pierwszy postawiony przez A. A. K u a h n, R. D a y, w artykule: Strategy of Product Quality, "Harvard Business Review" 1962, No. 6.

⁵⁹ N. L. B a r n e t t: Beyond Market Segmentation, "Harvard Business Review" 1969, No. 1.

Po pierwsze - segmentacja nabywców jest pomocna dla doskonalenia programu marketingowego wobec produktów istniejących już na rynku, podczas gdy segmentacja produktów jest nieodzowna dla rozwoju nowego produktu;

Po drugie - segmentacja nabywców jest pomocna dla przewidywania pojemności rynku, natomiast segmentacja produktów - dla przewidywania konkretnych wyborów.

Autor zauważa, że wprowadzenie nowego produktu staje się poszukiwaniem takiej kombinacji cech, które byłaby oceniana pozytywniej niż dotychczas istniejąca przez znaczącą mniejszość nabywców. Powstaje jednak pytanie, jak sprawdzić, czy jest to rzeczywiście znacząca mniejszość? Proces ten nie byłby możliwy do rozwiązania bez identyfikacji cech nabywców. Wiadomo ponadto, że najdoskonalsze opracowanie nowego produktu nie zapewnia mu jeszcze sukcesu. Równie istotne jest trafne rozaleszczenie go na rynku. Z punktu widzenia dystrybucji, nieodzowna jest natomiast wiedza o tym, gdzie znajdują się potencjalni nabywcy, jakie są więc ich cechy geograficzne, jaka jest pojemność rynku itd.

Warto także podkreślić, iż F. E. Webster⁶⁰ traktuje mapy percepcji jako jedną z nowoczesnych technik segmentacji rynku prowadzącej do wyodrębniania grup nabywców o podobnym stosunku wobec danego produktu (postrzeganiu produktu).

Dla rozstrzygnięcia problemu czy segmentacja produktów jest odrębną, konkurencyjną strategią, czy też ma charakter komplementarny wobec segmentacji nabywców, posłużę się fragmentem wypowiedzi S. Mynarskiego na temat istoty segmentacji rynku, z którą to wypowiedzią w pełni się zgadzam. S. Mynarski stwierdza: "Najbardziej zróżnicowanymi elementami rynkowymi są kupujący oraz towary i usługi, stąd segmentację przeprowadza się najczęściej ze względu na te 2 grupy elementów. Jeśli punktem wyjścia segmentacji jest kupujący, to wyodrębnia się grupy nabywców o wspólnych cechach osobowych, rodzinnych bądź zawodowych kierując się ich wpływem na wybór danego produktu bądź usługi. Jeśli natomiast punktem wyjścia jest produkt, to dokonu-

⁶⁰ Webster, op. cit., s. 62.

je się selekcji najistotniejszych cech produktu wyodrębniając segmenty rynku ze względu na reakcje konsumentów na te cechy. W obydwóch przypadkach chodzi o taki układ segmentów, który łączyłby w sobie odrębność typologiczną potencjalnych nabywców z motywacją wyboru cech produktu⁶¹.

Tak więc segmentacja produktów oraz segmentacja nabywców różnią się jedynie punktem wyjścia, natomiast prowadzą do tego samego celu, którym jest poszukiwanie związków między cechami nabywców a ich reagowalnością na produkt.

Broniąc zasad koncepcji segmentacji nabywców, nie twierdzę zarazem, iż jest ona bardziej efektywna niż inne rodzaje strategii. Jej przewaga wobec innych strategii zależy nie tylko od wykorzystania poprawnych kryteriów segmentacji, trafnego wyboru docelowych segmentów i podjęcia odpowiednich działań dostosowawczych, ale także od cech otoczenia przedsiębiorstwa, o których pisałam w poprzednim podrozdziale.

⁶¹ M y n a r e k i, op. cit., s. 7.

R o z d z i a ł II

STRATEGIA DYSTRYBUCJI A SEGMENTACJA RYNKU

1. Dystrybucja - sposoby badania oraz jej miejsce w strategii rynkowej

Dystrybucja jako sfera praktycznej działalności człowieka pojawiła się wraz ze społecznym podziałem pracy i rozwojem specjalizacji, w wyniku których produkty przestały być wytwarzane wyłącznie na własne zapotrzebowanie, a więc wraz z rozdzieleniem sfery produkcji i konsumpcji. Zadaniem dystrybucji stało się organizowanie "spotkania" dwóch przeciwstawnych przepływów - produkcji i konsumpcji oraz usuwanie istniejących między nimi rozbieżności (luk). Do podstawowych rozbieżności między sferą produkcji i konsumpcji należą m. in. różnice dotyczące miejsca, czasu oraz wielkości (skali) produkcji i konsumpcji; specjalizacji (wąski na ogół asortyment dóbr produkowanych w dużych ilościach i szeroki asortyment dóbr konsumowanych w niewielkich ilościach); różnice w dążeniach producentów pragnących wymienić towary na pieniądze i konsumentów pragnących wymienić pieniądze na towary, a wreszcie - rozbieżności w rodzaju poszukiwanych informacji (producenci nie znają miejsc konsumpcji, konsumenci natomiast - źródła produkcji).

Wspomniane różnice niwelowane są przez takie działania związane z dystrybucją, jak: transport (luka przestrzenna), składowanie (luka czasu); sortowanie, kompletowanie, rozmieszczanie i asortymentacja (luka asortymentowa); tworzenie warunków do zawierania transakcji kupna - sprzedaży; przekazywanie pro-

ducentom informacji o popycie, a konsumentom - o możliwościach zakupu (luka informacyjna) i inne¹.

Analiza tak rozumianych funkcji dystrybucji stanowi przedmiot badań, których cechą jest makrofunkcjonalne podejście. Badania te koncentrują się głównie na wyjaśnianiu genezy i natury czynności dystrybucyjnych poprzez porównanie cech 2 układów: zasobów naturalnych i wymagań finalnych nabywców.

Wspomniane ujęcie problemów dystrybucji z czasem zostało uzupełnione innym, które można określić jako podejście mikrofunkcjonalne. Czynności i zadania dystrybucji są tu rozpatrywane przez pryzmat pojedynczego przedsiębiorstwa. Ta mikroekonomiczna reorientacja problematyki dystrybucji nastąpiła wraz z popularyzacją koncepcji marketingu, opartej i wykorzystującej dorobek teorii przedsiębiorstwa. Często jednak w badaniach tych rozpatrywano przedsiębiorstwo jako wyizolowaną całość, działającą w quasi-próżni, bez uwzględniania jego związków z innymi przedsiębiorstwami. Omawiano na przykład istotę i charakter działalności przedsiębiorstwa handlu hurtowego, detalicznego itp. Warto dodać, iż oba powyższe podejścia do badań nad dystrybucją cechuje znaczny stopień opisowości.

Kolejnym etapem ewolucji badań nad dystrybucją była akceptacja jako przedmiotu tych badań kanału dystrybucji. Studia te zostały zapoczątkowane dopiero w latach sześćdziesiątych obecnego stulecia. B. Mallen w 1967 r. tak pisał o kanałach dystrybucji: "Jest to chyba jedyna koncepcja w marketingu, która nie została zapożyczona od innych dyscyplin, ale jest to zarazem sfera najmniej poznana i zbadana [...] W istocie instytucjonalnym częścią kanału, na przykład hurtownikom, detalistom, poświęcono w literaturze wiele uwagi. Natomiast nad kanałem dystrybucji nie prowadzono takich badań, na jakie ta koncepcja zasługuje"².

¹ M. G u i r d h a m, Marketing: The management of Distribution Channels, Oxford, New York 1972, s. 105; Z. Z a k r z e w s k i, Ekonomia handlu wewnętrznego, Warszawa 1972, s. 44 oraz R. G ł o w a c k i, Przedsiębiorstwo na rynku, Warszawa 1977, s. 154.

² Za: D. E r i c s s o n, Vertical marketing systems. Design and development, Göteborg 1976, s. 38.

Małe zainteresowanie podejmowaniem problematyki kanałów dystrybucji niektórzy autorzy wiążą z relatywnie wysokim stopniem trudności takich badań. Podkreśla się, iż kanały dystrybucji są jednym z bardziej skomplikowanych zjawisk, jakie można spotkać w rozwiniętej ekonomice. Są one zarazem ekonomicznymi i społecznymi systemami, zawierają wielu decydentów i często działają na wielkich obszarach geograficznych. Poznanie kanałów dystrybucji wymaga eklektycznego podejścia - jednoczesnego wykorzystania wielu koncepcji pochodzących z różnych dyscyplin, takich jak ekonomia, socjologia, nauki polityczne, marketing, psychologia społeczna³.

Kanał dystrybucji doczekał się w literaturze przedmiotu wielu definicji. Można wśród nich wyodrębnić 2 podejścia.

Pierwsze, zwane tradycyjnym, ujęcie kanał dystrybucji jako zbiór kolejnych podmiotów uczestniczących w aktach zakupu i sprzedaży produktu, w jego drodze od producenta do konsumenta. W podejściu tym zwraca się uwagę na fizyczne przemieszczenie towarów i towarzyszący mu transfer tytułu własności. Kanał dystrybucji utożsamia się z przebiegiem towarowym⁴. Taki punkt widzenia reprezentują m. in. następujące definicje:

1. Kanał dystrybucji jest to droga, którą przebywa produkt przechodząc przez różne instytucje w celu dotarcia do konsumenta lub finalnego użytkownika⁵.

2. Kanał dystrybucji jest to droga przebyta przez produkt od producenta do konsumenta, w czasie której zmienia on tytuł własności oraz nabiera różnych użyteczności: miejsca, czasu i posiadania⁶.

³ Ibidem, s. 40.

⁴ R. G ł o w a c k i, Z. K o s e u t, T. K r e m e r, Marketing, Warszawa 1984, s. 109.

⁵ Comité Belge de la Distribution; Terminologie de la Distribution, "Information Spécialisée" 1966, No 3, s. 45; za: P. C. T r a c o l, Les canaux de distribution. Le commerce indépendant isolé, Paris 1972, s. 7.

⁶ Committee on Definitions. Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms, Chicago 1960, s. 10.

Drugim, nowoczesnym sposobem ujmowania istoty kanału dystrybucji jest traktowanie go jako systemu. Podejście to zrodziło się z krytyki tradycyjnego pojmowania kanału, któremu zarzucono, iż koncentrując się na fizycznym przemieszczaniu towarów, traci z pola obserwacji wiele instytucji oraz czynności istotnych dla realizacji procesu dystrybucji. Powoduje to negatywne reperkusje w sferze podejmowania decyzji⁷.

W podejściu systemowym wyjaśnia się następująco istotę kanału dystrybucji⁸:

1. Kanał dystrybucji składa się z dwóch lub większej liczby elementów, takich jak: pierwotny sprzedawca, pośrednicy, agencje ułatwiające (pomocnicze), ostateczni nabywcy.
2. Członkowie kanału dystrybucji starają się osiągnąć wzajemne akceptowane cele.
3. Działalność członków kanału dystrybucji jest sekwencyjna.
4. Kanał jest systemem otwartym, uczestnictwo w nim jest dobrowolne. Członkowie kanału są na tyle powiązani, że w efekcie tworzą pewną całość, lecz związki te są zarazem na tyle luźne, że możliwe jest wychodzenie dotychczasowych oraz wchodzenie nowych komponentów systemu.
5. Jedno z przedsiębiorstw zazwyczaj kieruje kanałem dystrybucji, inicjuje, koordynuje i kontroluje część lub całość działań.

Zwolennicy podejścia systemowego - w przeciwieństwie do autorów tradycyjnego pojmowania kanału dystrybucji - są zdania, iż powinien on obejmować tzw. instytucje ułatwiające, "niehandlowe", związane z działalnością reklamową, ubezpieczeniem, transportem itp. Podkreśla się iż kolejne akty zakupu i sprzedaży są tylko częścią czynności niezbędnych do wykonania w kanale dystrybucji. Równie nieodzowny jest transport, magazynowanie, finansowanie, pakowanie i inne. Takie szerokie ujęcie ma szereg zalet, mianowicie⁹:

⁷ G ł o w a c k i, K o s a u t, K r e m e r, op. cit., s. 110.

⁸ G. S h w a r t z, Science in Marketing, New York 1965, s. 329.

⁹ Ibidem, s. 327.

1. Pozwala na precyzyjniejszą analizę kosztów marketingu, gdyż wszystkie źródła kosztów zostają uwzględnione.

2. Odzwierciedla fakt, że procesy marketingowe składają się nie tylko z procesów zakupu i sprzedaży, ale i z innych czynności.

3. Potwierdza, że agencje "ułatwiające" są częściowym substytutem pośrednika.

4. Umożliwia dokładniejszą analizę wzajemnych związków istniejących między firmami. Obecność lub brak w kanale dystrybucji instytucji pomocniczych wpływa bezpośrednio na pozycję przetargową innych firm, potencjalnych uczestników danego kanału.

Z tych esmych względów zwolennicy systemowego ujmowania problemów kanału dystrybucji włączają doń tzw. influentiala, tzn. osoby trzecie pełniące funkcje doradców wobec podstawowych uczestników tego kanału¹⁰.

Podejście systemowe w pełni potwierdza, a zarazem precyzyjnie odzwierciedla naturę kanału dystrybucji. Przyznaje ono bowiem, że:

1. Kanał dystrybucji jest logicznym, a nie przypadkowym zbiorem przedsiębiorstw.

2. Członkowie kanału dystrybucji wzajemnie na siebie oddziałują: narzucają swoją wolę, podporządkowują się, kontrolują, popadają w konflikty, współpracują. Zatem ich zachowanie może mieć zarówno cechy współpracy, jak i konkurencji.

3. Kanał dystrybucji jest całością posiadającą własne cechy, odrębne cele działania i własne kryteria sukcesu. Ocena kanału dystrybucji jest zatem czymś więcej niż sumą ocen pojedynczych przedsiębiorstw go tworzących.

4. Kanał dystrybucji jest jednoetką konkurencji na rynku. Niepowodzenie danej firmy może wynikać nie tylko z jej własnych błędów, ale może być skutkiem przynależności do niewłaściwego systemu.

5. Traktowanie kanału jako całości umożliwia identyfikację dysfunkcji generowanych przez system¹¹.

¹⁰ Ericsson, op. cit., s. 61.

¹¹ Ibidem, s. 44.

Związki zachodzące między przedsiębiorstwami i agencjami będącymi komponentami systemu, jakim jest kanał rynku, obrazują przepływy (strumienie). "Przepływ" natomiast można określić jako ruch niektórych elementów działań marketingowych z miejsca produkcji do miejsca użycia. Ruch ten może odbywać się w górę kanału dystrybucji – od pierwotnego wytwórcy do finalnego nabywcy (np. przepływy towarów, prawa własności, promocji, ryzyka); w dół (np. przepływy zamówień, płatności), a także w obydwóch wymienionych kierunkach (np. strumień informacji).

Przepływy obrazujące poszczególne funkcje kanału dystrybucji są logiczną i użyteczną koncepcją. Działania w kanale dystrybucji są bowiem rzeczywiście podejmowane sekwencyjnie przez jego uczestników. Wydaje się jednak, że wadą tej koncepcji jest przyjęcie dość ostrych założeń o niezależności poszczególnych przepływów, o podzielności działań podejmowanych w kanale dystrybucji. W rzeczywistości działania te są powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują, np. fizyczny przepływ towarów jest często nieodłącznie powiązany z ich promocją (opakowanie) itp. Trudno jest zatem oddzielić niektóre strumienie. Stąd też strukturę przepływów ujmuje się niekiedy w sposób bardziej zagregowany, wyodrębniając na przykład w kanale dystrybucji przepływy związane z wymianą, dystrybucję fizyczną oraz strumienie pomocnicze, lub też wyodrębniając przepływy związane z pobudzeniem popytu i przepływy służące jego zaspokajaniu.

W rzeczywistości związki między uczestnikami kanału odzwierciedlone w przepływach mogą kształtować się bardzo różnie: od luźnych do wysoce zwartych. W praktyce "zintegrowane" w dół i w górę działanie kanału jest rzadkim luksusem w marketingu. Dlaczego? Być może dlatego, że kanał dystrybucji jest przede wszystkim koncepcją akademicką i nieznaną dla wielu przedsiębiorstw działających w ramach kanału [...] Businessmen nie czuje się powiązany z wszystkimi ogniwami kanału, a jedynie z tymi, które następują bezpośrednio po lub przed nim, od których kupuje i którym sprzedaje¹². W praktyce takie po-

¹² Ibidem, s. 45.

stawy są bardzo częste. Pomijając w tej chwili przyczyny ich występowania, można zadać sobie pytanie, czy rzeczywiście podejście systemowe jest stosownym narzędziem badania istoty kanału dystrybucji. D. Ericsson¹³ udziela na to pytanie odpowiedzi twierdzącej, stojąc na stanowisku, że nawet w kanałach dystrybucji będących bardzo luźnymi koalicjami istnieją interakcje i wzajemna zależność członków. Tym niemniej faktem jest, iż zakres koordynacji działań w różnych kanałach jest odmienny i w sposób znaczący wpływa na zachowanie członków kanału.

Podejście systemowe stało się dominującym sposobem ujmowania problematyki ekonomicznej (i nie tylko) w literaturze fachowej i popularnej. Aktualnie jednak i ono spotyka się z ostrymi zarzutami. Jak pisze A. K. Koźmiński, "...w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych rozwój systemowego podejścia do zarządzania, opartego na cybernetyce i ogólnej teorii systemów, kształtował coraz bardziej hermetyczny «szamański» sposób traktowania tych zagadnień.

W warunkach dobrej koniunktury tolerowano ten stan rzeczy, a nawet próbowano przypisać finansowe sukcesy «naukowym podstawom». Kryzys wyzwolił falę krytyki¹⁴. W jej rezultacie zaproponowano nowe podejście badawcze oparte nie na abstrakcyjnych formułach, lecz na obserwacji praktyki, a ściślej - tych rozwiązań, które "sprawdzają się". Obserwacja dotyczy "wybitnych jednostek gospodarczych", które najprawdopodobniej stanęły się przedsiębiorstwami przyszłości.

Sądzę, że nowe podejście można uznać za odmianę (lub szczególny przykład) analizy przypadków (case study analysis), z tą różnicą, że przedmiotem studiów jest firma "doskonała". Jak podkreśla cytowany autor, w wielu krajach zachodnich nowe podejście spotkało się z wielkim zainteresowaniem¹⁵.

¹³ Ibidem.

¹⁴ A. K. Koźmiński, Szczypta szaleństwa, "Polityka" 1985, nr 40, s. 15.

¹⁵ Autor przytacza dowody ogromnego sukcesu książki T. Petersa i R. Watermana pt. "W poszukiwaniu doskonałości. Nauki z najlepiej zarządzanych przedsiębiorstw amerykańskich" oraz innych publikacji także zawierających obserwacje nad funkcjonowaniem firm "doskonałych" (Koźmiński, op. cit.).

Wykorzystanie nowej metody w odniesieniu do sfery dystrybucji niewątpliwie przyniosłoby interesujące - zarówno dla teorii, jak i praktyki - rezultaty. Obserwacja mogłaby dotyczyć np. firm będących najlepszymi integratorami kanałów dystrybucji. Myślę jednak, że analiza taka - aby być użyteczna - musiałaby odzwierciedlać rzetelnie i szczegółowo cechy otoczenia firmy, kontakty oraz zależności zachodzące między nią a pozostałymi uczestnikami integrowanych kanałów dystrybucji itp. W tym sensie nie można w niej nie wykorzystać niektórych sposobów analizy typowych dla podejścia systemowego. Sądzę zatem, że nowa metoda nie zastąpi, lecz uzupełni analizę systemową.

W pracy strategię dystrybucji rozpatruję jako strategię kanałów dystrybucji, natomiast w odniesieniu do kanału akceptuję podejście systemowe. Jak wskazuje temat pracy, interesować mnie będą zależności między wymienionym systemem a jego otoczeniem, głównie - otoczeniem rynkowym.

Zgodnie z podejściem systemowym przyjmuję, iż jedno z przedsiębiorstw kieruje kanałem dystrybucji, inicjuje oraz koordynuje część lub całość działań¹⁶, a więc sprawuje funkcje integratora, i z punktu widzenia tego przedsiębiorstwa przedstawione zostaną problemy wykorzystania koncepcji segmentacji rynku w strategii dystrybucji.

W praktyce obecność integratora jest częstym zjawiskiem w kanale dystrybucji. Jak bowiem podkreśla R. W. Little¹⁷, dążenie do kontroli i koordynacji działań innych ogniw kanału jest naturalnym sposobem zachowania podmiotu gospodarczego, gdyż wyniki jego działania są uzależnione, często w sposób znaczący, od działań tych ogniw. Jest to zatem naturalna konsekwencja faktu, iż kanał dystrybucji jest interorganizacyjnym systemem. Zdaniem cytowanego autora, łatwienie lidera (integratora) jest także korzystne dla pozostałych ogniw. Mogą one bowiem lepiej zrozumieć ich własną rolę w kanale i powiązania z pozostałymi elementami systemu. Współpracując z liderem, umacniają własną

¹⁶ Patrz s. 55

¹⁷ R. W. Little, The marketing channel. Who should lead this extracorporate organization?, [w:] L. E. Boone, J. C. Johnson, Marketing channels, New York 1973, s. 176.

pozycję na rynku. Wymienione korzyści spowodowały, iż pionowo zintegrowane kanały dystrybucji¹⁸ posiadają znaczny udział na rynku krajów o wysokim stopniu rozwoju społeczno-gospodarczego¹⁹.

Obecność integratora jest nieodzowna w przypadku, gdy kanał dystrybucji ma być kształtowany zgodnie z założeniami strategii segmentacji. W kanale tym należy wówczas wytworzyć takie użyteczności miejsca, czasu, asortymentu i formy sprzedaży, która usatysfakcjonowałaby tych nabywców, dla których został pomyślany produkt będący w dyspozycji firm tworzących dany kanał. W przeciwnym razie produkt ten, nawet najlepiej dostosowany do wybranych grup nabywców, nie uzyska akceptacji rynkowej. W tym sensie kanał dystrybucji może stać się barierą dla realizacji celów mikroekonomicznych.

W praktyce funkcja integratora sprawuje najsilniejszy ucisk na kanał, choć zdarzają się wyjątkowe sytuacje, gdy przedsiębiorstwo o niewielkiej sile ekonomicznej i słabej pozycji na rynku z powodzeniem inicjuje kanał dystrybucji i koordynuje podejmowane w nim działania²⁰. W szczególności o możliwościach wywierania wpływu na inne ogniw kanału decydują: wielkość przedsiębiorstwa, jego pozycja na rynku, zasoby, know-how, doświadczenie w dziedzinie dystrybucji i inne²¹.

¹⁸ Integracja pionowa posiada 3 formy: (1) integracja typu korporacyjnego polegająca na łączeniu kolejnych stadiów produkcji i obrotu w ramach tej samej organizacji i jednej własności (np. Holiday Inc. jest właścicielem fabryk mebli i dywanów); (2) integracja typu umownego, polegająca na powiązaniu uczestników kanału formalnymi umowami o współpracy; (3) integracja administracyjna, polegająca na podporządkowaniu się ogniw tej firmie, którą cechuje najwyższa siła ekonomiczna i przetargowa.

¹⁹ Np. W Stanach Zjednoczonych udział kanałów typu umownego lub korporacyjnego wynosił w 1970 r. 85% w ogólnych obrotach handlu detalicznego. (T. D o m a n s k i, E. G u z e k, Franchising - forma organizacji kanałów dystrybucji. IHWiU, "Handel na świecie" 1979, nr 4, s. 19).

²⁰ Np. w krajach zachodnich działają tzw. voluntary chain grupy obejmujące niezależnych hurtowników i detaliistów, zainicjowane przez niezależnych drobnych hurtowników o słabej pozycji na rynku.

²¹ M. E t g e r, Channel environment and channel leadership. "Journal of Marketing Research" 1977, vol. 14, s. 70.

Jak podkreśla R. Głowacki, z wielu względów korzystne jest, aby funkcje integracyjne sprawował producent. Ma on bowiem wówczas zapewniony bliższy kontakt z ostatecznymi nabywcami swoich produktów, może kontrolować wszystkie fazy związane z przemieszczaniem produktu w czasie i przestrzeni²².

W praktyce relatywna siła przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych jako potencjalnych integratorów kanału dystrybucji zależy m. in. od:

1. Stopnia przywiązania ("wierności") nabywców wobec produktu i sklepu, w którym jest on oferowany²³. Mianowicie, jeżeli przywiązanie konsumenta do danej marki jest na tyle silne, że zakupuje ją bez względu na rodzaj sklepu, w jakim jest sprzedawana, to wówczas relatywną przewagę w kanale dystrybucji tej marki uzyskuje jej producent. W przeciwnym razie, tzn. gdy "przywiązanie" do sklepu jest silniejsze niż do marki - przewaga ta jest udziałem przedsiębiorstwa handlowego.

2. Asortymentu dóbr wytwarzanych przez danego producenta²⁴, np. szeroki asortyment wyrobów predystynuje firmę produkcyjną do sprawowania kontroli w danym kanale dystrybucji.

3. Fazy cyklu życia produktu²⁵. W końcowych fazach cyklu, gdy istnieje wiele subtytutów dobra wytwarzanego przez danego producenta, przedsiębiorstwa handlowe mają łatwy dostęp do źródeł dostaw. Tym samym uzyskują one warunki dla wywierania wpływu na pozostałe ogniwa danego kanału.

Wpływ lidera (integratora) kanału dystrybucji na funkcjonowanie całości jest wprawdzie duży, ale nie jest to oczywiście wpływ wyłączny. Zawsze bowiem należy się liczyć z tym, iż pozostali uczestnicy kanału zachowują się w sposób niezupełnie zgodny z przewidywaniami integratora. Wynika to z wielopodmiotowości strategii dystrybucji i faktu, iż o zachowaniu uczestników kanału dystrybucji decydują nie tylko przesłanki ekonomiczne.

²² Głowacki, Kossut, Kramer, op. cit., s. 120.

²³ Guiridham, op. cit., s. 113.

²⁴ Little, op. cit., s. 184.

²⁵ Ibidem.

W polityce rynkowej integratora strategia dystrybucji na ogół rzadko zajmuje kluczową pozycję. Relatywnie więcej uwagi przywiązuje on do strategii produktu, cen oraz promocji - i od tych działań oczekuje wywarcia najsilniejszego wpływu na rynek. Dzieje się tak prawdopodobnie dlatego, że struktura kanału dystrybucji jest stosunkowo mało elastyczna. Wiadomo bowiem, że warunkiem owocnej współpracy przedsiębiorstw tworzących dany kanał jest wykształcenie się różnych więzi nieformalnych, które powstają dopiero po upływie pewnego czasu od chwili formalnego nawiązania współpracy. Częsta zmiana partnerów wymiana przerywałaby wspomniane więzi, niekiedy mogłaby wręcz negatywnie odbić się na efektywności kanałów dystrybucji. Stąd też, kanały te raz ukształtowane, wykazują tendencję do znacznej stabilizacji.

W niektórych okolicznościach strategia dystrybucji staje się jednak szczególnie istotną częścią marketingu-mix. Dzieje się tak np. na rynku dóbr produkcyjnych, gdzie - jak podkreśla M. Guirdham²⁶ - przedsiębiorstwa mają na ogół mniejsze niż na rynku dóbr konsumpcyjnych możliwości konkurencji za pośrednictwem cen czy psychologicznego zróżnicowania produktu. Stąd też na tym rynku kluczowymi elementami strategii stają się: szybkość dostaw, usługa posprzedażna i inne działania związane z dystrybucją.

Można wymienić jeszcze inne sytuacje, które powodują, że rozstrzygnięcia w sferze dystrybucji nabierają dla przedsiębiorstwa-sprzedawcy kluczowego znaczenia. Są to m. in. następujące okoliczności²⁷:

1. Zmiany w zwyczajach zakupu nabywców.
2. Powstanie nowej filii przedsiębiorstwa. Odmienne najczęściej warunki funkcjonowania, w porównaniu z przedsiębiorstwem macierzystym, mogą rodzić potrzebę zastosowania nowego kanału dystrybucji.
3. Uruchomienie produkcji nowego artykułu, którego sprzedaż za pomocą dotychczasowych kanałów rynku okazuje się mało efektywna.

²⁶ Guirdham, op. cit., s. 147.

²⁷ Ibidem, s. 129.

4. Zmiana stadium cyklu życia produktu. Wymagać ona może np. zmiany stopnia intensywności dystrybucji, zmiany liczby szczebli w kanale.

5. Zmiana innych substrategii przedsiębiorstwa, np. cen, promocji.

6. Zmiany w strategii dystrybucji innych przedsiębiorstw. Ważne są tu zarówno zmiany wprowadzone przez przedsiębiorstwa konkurencyjne, jak i uczestniczące w danym kanale. Konsekwencją może być eliminacja lub wprowadzanie nowych pośredników.

7. Zmiany w technologii dystrybucji, np. rozwój automatów przyniósł zmiany w strukturze kanałów dystrybucji niektórych produktów.

Wymienione okoliczności mogą bowiem powodować, iż kanał dystrybucji traci stan dotychczasowej równowagi i pojawia się możliwość osiągnięcia większego zysku w wyniku wprowadzenia określonej zmiany w strukturze instytucjonalnej bądź funkcjonalnej tego kanału²⁸.

Na zakończenie warto podkreślić, że znaczenie dystrybucji w strategii przedsiębiorstw rośnie wraz z rozwojem rynku. Wiąże się to nieodłącznie z rozwojem podaży oraz różnicowaniem popytu. W miarę bowiem wzrostu ilościowego i zróżnicowania jakościowego produkcji, jej koncentracji i specjalizacji, zwiększeniu ulegają wspomniane już luki między produkcją a konsumpcją. Stwarza to potrzebę różnicowania kanałów dystrybucji oraz aktywnego podejścia do ich kształtowania.

2. Wykorzystanie koncepcji segmentacji rynku w strategii dystrybucji

Niniejszy podrozdział poświęcony jest podstawowym problemom, z jakimi styka się przedsiębiorstwo-integrator, inicjujące nowy

²⁸ Jak podkreśla A. Denner, kanał dystrybucji znajduje się w stanie nierównowagi, gdy zaistnieje możliwość osiągnięcia dodatkowego zysku poprzez zmianę jego struktury instytucjonalnej bądź funkcjonalnej, natomiast jest on w stanie równowagi, gdy jakakolwiek wprowadzona doń zmiana nie przynosi wspomnianego zysku. (A. D e n n e r, *Principes et pratique du marketing*, Paris 1974, s. 11).

kanał dystrybucji lub modyfikujące dotychczasowy kanał, który w ocenie tej firmy znalazł się w stanie nierównowagi. Przyjmuję, iż przedsiębiorstwo to działa w warunkach²⁹, które powodują, że w świetle rachunku mikroekonomicznego uznaje ono za opłacalną strategię segmentacji rynku. Dąży zatem do utworzenia takiego kanału (kanałów), który byłby dostosowany do obsługiwanego segmentu (segmentów) rynku. Do najważniejszych decyzji, przed którymi stoi takie przedsiębiorstwo, należą:

- 1) decyzje dotyczące wyboru segmentów rynku - celów strategii dystrybucji oraz
- 2) decyzje dotyczące wyboru struktury kanałów dystrybucji w zależności od cech docelowych segmentów rynku.

Każdej z wymienionych grup decyzji zostanie poświęcony odrębny podpunkt.

2. 1. Decyzje dotyczące wyboru segmentów rynku

- celów strategii dystrybucji

Wybór docelowych segmentów rynku jest typową decyzją o charakterze strategicznym, której skutki (pozytywne lub negatywne) przedsiębiorstwo odczuwa przez dłuższy czas. Stąd też decyzja, na ilu oraz na jakich segmentach przedsiębiorstwo będzie działać - musi być starannie przygotowana.

Oczywiście, strategia dystrybucji nigdy nie jest realizowana samodzielnie, w izolacji od pozostałych elementów działalności przedsiębiorstw. Stąd też i analiza rynkowych warunków działania oraz wybór na tej podstawie docelowych segmentów rynku nie odbywa się wyłącznie z punktu widzenia tej strategii - uwzględnia się tu cele przedsiębiorstwa jako całości.

W zależności od rodzaju czynników powodujących zróżnicowanie rynku, cel strategii przedsiębiorstwa stanowić mogą segmenty wyodrębnione i zdefiniowane za pomocą następujących kryteriów:

1. Społeczno-ekonomicznych (np. wiek, płeć, liczba członków

²⁹ Warunki te omówiłem na s. 25-30.

rodziny, dochód, zawód, wykształcenie, stadium cyklu życia rodziny, religia, rasa, narodowość, klasa społeczna).

2. Geograficznych (np. region, klasa miejscowości, gęstość zaludnienia, klimat).

3. Cech osobowości (np. autonomia, konserwatyzm, cechy przywódcy, ambicja).

4. Cech zachowania na rynku (np. częstotliwość użycia produktu, stopień znajomości produktu, motywacja nabywcy, kierunek wykorzystania produktu, wierność wobec marki, wierność wobec sklepu, stopień wierności, wrażliwość na poziom cen, elastyczność dochodowa popytu, wrażliwość na poziom usług, podatność na reklamę)³⁰.

Niektóre kryteria charakteryzują nabywcę jako takiego, w odrębnieniu od jego związków z konkretnym produktem i innymi środkami strategii, mają więc charakter ogólny (trzy pierwsze grupy). Ostatnia grupa obejmuje kryteria specyficzne, oparte na reakcjach nabywcy wobec danego produktu i innych środków strategii stosowanych przez konkretne przedsiębiorstwo.

Podkreślić należy szczególną użyteczność specyficznych kryteriów segmentacji. W wielu bowiem przypadkach można poprawnie wyodrębnić segment tylko opierając się na tych właśnie kryteriach. Na przykład na rynku artykułów powszechnego zakupu udowodniono, iż ogólne kryteria segmentacji nie wyjaśniają w sposób zadowalający różnic w zachowaniu konsumentów. Natomiast bardzo użyteczne okazują się kryteria specyficzne, jak częstotliwość zakupów, przywiązanie do produktu itp.³¹ W literaturze po raz pierwszy zwrócił uwagę na przydatność tych kryteriów D. Yankelovich³². Podkreślił on, iż na rynku nie mamy do czynienia z różnymi typami ludzi, a z różnymi typami ich ocen i opinii o różnych produktach, sklepach itp. Ten sam konsument kupujący np. najdroższą lodówkę może kupić np. najtańszy płaszcz. Jako

³⁰ P. Kotlar, Marketing Management, Paris 1971, s. 67.

³¹ Zob. R. E. Frank, Market Segmentation Research. Findings and Implication, [w:] P. M. Bass, Ch. W. King, K. A. Pesselier, Application of the sciences in marketing management, New York 1968, s. 39-66.

³² D. Yankelovich, New Criteria for Market Segmentation, [w:] K. J. Kelley, W. L. Zeitz, Managerial marketing perspectives and viewpoints, Illinois 1977, s. 195-199.

człowiek posiada on te same cechy, ale w zakresie poszczególnych produktów posiada odmienne doświadczenie, inaczej też je ocenia.

Różnice w ocenach konsumentów związanych z produktem wyjaśniają także sytuację, że dwa artykuły niewiele się różniące - nie stanowią dla siebie konkurencji, gdyż trafiają do różnych segmentów, wykazujących odmienne zachowanie wobec tych produktów i inaczej je oceniających.

Wybór konkretnego kryterium zależy od tego, na ile jest ono adekwatne, tzn. na ile wyjaśnia różnice w zachowaniu nabywców na rynku. Oczywiście adekwatność tych samych kryteriów jest inna na rynkach różnych produktów, a także na rynkach tych samych produktów, ale o różnym stopniu rozwoju. Adekwatność kryterium może być oceniana a priori na podstawie intuicji, a także sprawdzana a posteriori poprzez statystyczną analizę różnic istniejących w funkcjach popytu na poszczególnych segmentach. Wymóg adekwatności odnosi się także do liczby przedziałów w ramach danego kryterium. Należy ich wyodrębnić tyle, aby jednostki zaszeregowane do każdego z segmentów faktycznie się między sobą różniły, tzn. odmienne reagowały na działania marketingowe przedsiębiorstwa.

Ponadto w praktyce wykorzystać można jedynie kryteria mierzalne. Mierzalność kryterium jest konieczna dla: zorientowania się o liczbie jednostek w danym segmencie, oceny adekwatności tego kryterium oraz dla szczególnej analizy gustów i wymagań każdego systemu. Kryteria demograficzne, geograficzne i społeczno-zawodowe odpowiadają temu warunkowi. Natomiast np. kryteria osobowości są często trudne do zmierzenia lub nawet zaobserwowania. Na przykład niepokój może być dobrym kryterium do segmentacji rynku ubezpieczeń. Brak jest jednak jakiegokolwiek statystyki osób odczuwających niepokój. Trudno jest także w drodze sondażu zmierzyć stopień niepokoju badanych osób.

Musi także istnieć możliwość zebrania niezbędnych informacji o wyodrębnionych segmentach, o ich zachowaniu na rynku (możliwość identyfikacji). Danych tych rzadko dostarczają wtórne źródła informacji. Najczęściej konieczne jest prowadzenie badań sondażowych - pozwalających na uchwycenie zachowania na rynku nabywców o określonych cechach demograficznych, społeczno-

-zawodowych i innych. Reasumpcję wad i zalet podstawowych grup kryteriów jest tab. 1.

T a b e l a 1

Wady i zalety podstawowych grup kryteriów segmentacji rynku

Kryterium	Adekwatność	Mierzalność	Możliwość identyfikacji
Demograficzne Geograficzne Społeczno-zawodowe i ekonomiczne	+ lub -	+	+
Cechy osobowości Styl życia	+ lub -	-	-
Reakcja na środki strategii marketin- gowej	+	+ lub -	-

U w a g a: Znak + oznacza, że kryterium posiada odpowiednią cechę (adekwatność, mierzalność, możliwość identyfikacji); znak - oznacza, że jej nie posiada.

Ź r ó d ł o: J. L e n d r e v i e, D. L i n d o n, R. L a u f e r, Mércator: Théorie et pratique du marketing, Paris 1974, s. 75.

Wynika z niej, że najbardziej adekwatne są kryteria specyficzne, związane z konkretną sytuacją rynkową i z reakcjami konsumentów (czy klientów) na środki strategii marketingowej. Niestety, możliwość ich identyfikacji jest znikoma, pomimo że niektóre z nich są dość mierzalne, np. częstotliwość i wielkość zakupów. Podobnie stosunkowo mało przydatne w praktyce są kryteria osobowości i styl życia. Kryteria te są bowiem trudno mierzalne, a także trudne do identyfikacji. Natomiast kryteria demograficzne, geograficzne, społeczno-zawodowe i ekonomiczne, pomimo że ich adekwatność jest niekiedy wątpliwa, są dobrze mierzalne i łatwe do zidentyfikowania.

Powstaje pytanie, co się dzieje w przypadku, gdy żadne kryterium nie jest jednocześnie mierzalne, adekwatne i możliwe do identyfikacji?

J. Lendrevie, D. Lindon, R. Laufer³³ wskazują na konieczność przeprowadzenia w takim przypadku segmentacji dwustopniowej. Zasadą tej segmentacji jest użycie w I etapie kryterium bardzo adekwatnego i dość mierzalnego. Są to najczęściej kryteria oparte na reakcjach konsumentów wobec środków strategii marketingowej. Kryterium to zostaje w II etapie segmentacji zastąpione (jakby przetłumaczone) kryteriami łatwymi do zidentyfikowania, tzn. demograficznymi, geograficznymi i społeczno-ekonomicznymi (tzw. deskryptorami). Oczywiście dla określenia konsumentów pod względem ich cech demograficznych, geograficznych i społeczno-ekonomicznych, którzy jednocześnie wykazują określone reakcje wobec środków strategii, konieczne jest badanie sondażowe. Po dokonaniu jednak takiego "przejścia" przedsiębiorstwo może łatwo zebrać niezbędne informacje o interesującym go segmencie.

W podziale rynku na segmenty przedsiębiorstwo może wykorzystać 1 lub parę kryteriów segmentacji. Wykorzystanie 1 tylko zmiennej nasuwa istotną wątpliwość. Mianowicie nabywcy posiadający wspólną cechę, np. często użytkujący dany produkt, mogą odczuwać różne rodzaje korzyści płynących z użytkowania tego produktu. Stąd też zwykle nie są oni wszyscy osiągalni dla tej samej marki. Na przykład konsumenci często pijący kawę mogą dzielić się na 2 grupy:

- 1) kupujący podrzędne gatunki kawy z uwagi na niższą cenę,
- 2) kupujący drogie gatunki kawy z uwagi na wysoką jakość.

Tak więc trudno jest uzyskać homogeniczne segmenty rynku używając tylko jednego kryterium segmentacji. Stąd też przedsiębiorstwo przeprowadza najczęściej segmentację przy użyciu różnych kryteriów. Wraz ze wzorem ich liczby, rośnie rzetelność opisu rynku, jego precyzja - co nie jest bez znaczenia dla strategii przedsiębiorstwa. Stosowanie jednak wielu kryteriów - nawet poprawnie wyselekcjonowanych - także kryje w sobie istotne niebezpieczeństwo. Po przekroczeniu bowiem pewnej liczby tych kryteriów, liczba wyodrębnionych segmentów jest tak duża, a wielkość ich tak mała, że są one dla przedsiębiorstwa

³³ J. L e n d r e v i e, D. L i n d o n, R. L a u f e r, *Mé-rcator: Théorie et pratique du marketing*, Paris 1974, s. 76.

bezużyteczne. Uwzględnienie bowiem ich odrębności w polityce marketingowej jest nieefektywne. Nasuwa się więc pytanie: Do jakiego stopnia może przedsiębiorstwo dzielić rynek swojego produktu?

Proces podziału rynku na segmenty jest optymalny wtedy, gdy wyodrębnione grupy konsumentów pod względem zachowania na rynku cechuje maksymalna jednorodność w ramach poszczególnych segmentów oraz maksymalne różnicowanie między segmentami³⁴, a ponadto gdy wyodrębnione grupy konsumentów reprezentują dostatecznie dużą siłę nabywczą z punktu widzenia celów polityki marketingowej danego przedsiębiorstwa. Tak więc niezbędna jest analiza wyodrębnionych segmentów rynku pod kątem ich:

1. Wielkości. Segment powinien być dostatecznie duży, aby uzasadnione było (tzn. opłacalne) zastosowanie wobec niego indywidualnego programu działania. Należy tu wziąć pod uwagę udział danego segmentu na rynku oraz wielkość siły nabywczej, jaką reprezentują nabywcy wchodzący w skład tego segmentu. W świetle powyższego warunku nasuwa się użyteczna w praktyce definicja segmentu jako najmniejszej części rynku, dla której opłaca się zastosować odrębny program marketingowy.

2. Dostępności dla przedsiębiorstwa. Firma musi być w stanie oddziaływać efektywnie na dany segment za pomocą dostępnych środków strategii marketingowej. Należy tu więc rozważyć możliwość obsługi danego segmentu. Na przykład, czy przedsiębiorstwo może (i opłaca mu się) dostosować produkt, jego promocję do wymogów danego segmentu, czy osiągalne są dla niego odpowiednie kanały dystrybucji itp. Przedsiębiorstwo musi być zdolne dostosować się do wymogów danego segmentu. Musi więc posiadać odpowiednie zasoby finansowe, techniczne i kadrowe. J. Lendrevie³⁵ i in. dodają jeszcze jeden istotny warunek - mianowicie image przedsiębiorstwa nie może być sprzeczny z oczekiwaniami tego segmentu. Można tu jeszcze wskazać na waru-

³⁴ Zob. M. L e i n s - K u g e l, Application de la segmentation à un problème de structure du réseau de distribution, "Gestion", Février 1968, s. 165-173.

³⁵ L e n d r e v i e, L i n d o n, L a u f e r, op. cit., s. 76.

nek odwrotny: konsekwencje wynikające z obsługi danego segmentu nie mogą być sprzeczne z celami strategii firmy.

3. Zapewnienia przedsiębiorstwu odpowiednich szans działania. Chodzi tu głównie o poziom aktualnej obsługi segmentu przez firmy konkurencyjne. Jeżeli bowiem potrzeby danego segmentu są już zaspokojone przez konkurencję, przedsiębiorstwo nie ma większych szans działania na tym segmencie, nawet jeżeli jest on mierzalny, dostatecznie duży i dostępny. Z rozważanego punktu widzenia najbardziej pożądaną sytuacją jest wybór takiego segmentu, na którym firma może uzyskać monopolistyczną pozycję.

Konieczność spełnienia powyższych warunków powoduje, iż nie wszystkie segmenty wyodrębnione w drodze dezegregacji rynku stają się celami strategii przedsiębiorstwa. Niekiedy dokonuje ono ponownej agregacji segmentów w celu zapewnienia dostatecznej ich wielkości. Proces ten wiąże się z kalkulacją relacji: koszty - zysk uzależnionej od stopnia dezegregacji³⁶.

Wybór określonych segmentów jako celów strategii przedsiębiorstwa oznacza, iż decyduje się ono uwzględnić różnice w zachowaniu tych segmentów i dostosować do nich swoje działania. Dotyczy to w równym stopniu wszystkich elementów strategii marketingowej. Podejmowanie bowiem części decyzji z punktu widzenia poszczególnych segmentów rynku, a innych - z punktu widzenia rynku ogólnego obniża efektywność całości działań przedsiębiorstwa (z wyjątkiem sytuacji, gdy zróżnicowanie reakcji nabywców nie dotyczy wszystkich elementów strategii).

Jak wiadomo, w długim okresie decyzje zakupu nabywców określają relatywne znaczenie różnych kanałów dystrybucji. Dlatego też niezwykle istotne jest poznanie potrzeb i oczekiwań docelowych segmentów rynku w zakresie użyteczności tworzonych w kanale (kanałach) dystrybucji. Jak podkreślają I. Rutkowski i W. Wrzosek³⁷, kanał dystrybucji powinien być określany niejako "od końca", tzn. od analizy docelowych segmentów rynku.

³⁶ P. W. W i n t e r, Market Segmentation: A Managerial Perspective, (Referat niepubl. - Business Administration University of Illinois 1979, s. 3).

³⁷ I. R u t k o w s k i, W. W r z o s e k, Marketingowa strategia sprzedaży, Warszawa 1976, s. 232.

Szczegółowe problemy niezbędne do rozpatrzenia to:

1. Jak winien odbywać się fizyczny przepływ towarów z miejsc wytwarzania do miejsc konsumpcji lub użytkowania, aby był on zgodny z wymogami nabywców³⁸ (źródła dostaw, miejsce ich przeznaczenia, wielkość dostaw, częstotliwość itp.)?

2. Jakie winny być - z punktu widzenia sprawnego zaspokajania potrzeb nabywców - zapasy w ogniwach handlu hurtowego i detalicznego oraz rezerwy zdolności produkcyjnych w ogniwie przemysłu?

3. Jaki asortyment towarów oraz jakie usługi przed - i posprzedażne należy oferować nabywcom?

4. Jak winien być tryb zawierania transakcji kupna-sprzedaży w finalnych ogniwach kanałów dystrybucji?

5. Jakie cechy powinien posiadać system informowania nabywców i promowania towarów?

Jak łatwo zauważyć, wymienione problemy sprowadzają się do określania użyteczności asortymentu, miejsca, czasu i formy sprzedaży, jakie należy wytworzyć w kanałach dystrybucji, aby oferowany produkt i warunki jego zakupu satysfakcjonowały wszystkie wyselekcjonowane segmenty rynku.

Cechy nabywców wykorzystane dla określenia docelowych segmentów mogą w różnym stopniu stać się wyznacznikami dla określania wspomnianych użyteczności. Zależy to od tego, na ile segmenty - cele strategii całego przedsiębiorstwa - zdefiniowane są przy wykorzystaniu kryteriów objaśniających zachowanie nabywców podczas zakupu oraz ich preferencje odnośnie do asortymentu, miejsca, czasu sprzedaży itp.

Decyzje podejmowane z punktu widzenia całości działań przedsiębiorstwa cechuje - jak wiadomo - niższy stopień szczegółowości aniżeli tych, które podejmowane są w ramach strategii dystrybucji. Stąd też z punktu widzenia tej ostatniej zachodzi na ogół potrzeba powtórnego zdefiniowania segmentów, uszczegółowienia kryteriów wykorzystanych do ich wyodrębnienia. To samo kryterium nie może bowiem jednakowo dobrze służyć podejmowaniu różnych decyzji. Na przykład kombinacja kryterium

³⁸ Oczywiście przy uwzględnieniu wymogów wynikających z cech produktu.

wieku i płci może być wystarczająca dla strategii produktu, ale dla decyzji związanych z kształtowaniem ceny należałoby uwzględnić jeszcze poziom zamożności; dla strategii promocji - wykształcenie, zawód; dla strategii dystrybucji - miejsce zamieszkania itp.

Dla określenia funkcji i zadań kanałów dystrybucji danego produktu najbardziej interesująca i pomocna byłaby znajomość różnic w oczekiwaniach nabywców co do asortymentu, miejsca i czasu sprzedaży, pożądanej informacji o produkcie, usługach przed- i posprzedażnych itd. Chodziłoby więc o określenie zróżnicowania nabywców pod względem takich cech zachowania na rynku, jak: wielkość i częstotliwość zakupów, ich sezonowość, lokalizacja, czas poświęcony na dokonanie zakupów, przebywana odległość, stopień kompleksowości zakupów, reakcja na formy i metody sprzedaży, skłonność do korzystania z kredytu, długość czasu podejmowania decyzji, wymagania w zakresie informacji o towarach itp. Nabywcy różniący się wymienionymi cechami zachowania na rynku wymagają od kanałów dystrybucji odmiennych funkcji i zadań. Niektóre cechy zachowania nabywców podczas zakupu i ich znaczenie dla funkcji i zadań dystrybucji ilustruje tab. 2.

T a b e l a 2

Konsekwencje cech zakupu dla funkcji i zadań dystrybucji

Cecha zakupu	Funkcja i zadanie dystrybucji
Wielkość zakupu Częstotliwość zakupów Sezonowość zakupów i inne	Wpływają na wielkość zapasów towarowych w handlu i rezerw zdolności produkcyjnych w przemyśle, niezbędnych do utrzymania ciągłości sprzedaży
Lokalizacja zakupów Czas poświęcony na dokonanie zakupu Odległość, którą nabywcy skłonni są pokonać do punktu sprzedaży	Określają zadania dystrybucji w zakresie transportu towarów z miejsca wytwarzania do miejsc konsumpcji

Tabela 2 (cd.)

Cecha zakupu	Funkcja i zadanie dystrybucji
Środek transportu, za pomocą którego nabywcy docierają do punktów sprzedaży i inne	
Reskoje na formy sprzedaży Stopień kompleksowości zakupów i inne	Wpływają na dobór asortymentu handlowego
Sklonność do korzystania z kredytu Długość czasu podejmowania decyzji Sklonność do podejmowania ryzyka i inne	Określają rozwiązania w zakresie sposobów zawierania transakcji kupna-sprzedaży (sprzedaż ratalna, premiova, wysyłkowa itp.)
Wymagania nabywców odnośnie do informacji o towarach fachowości obsługi i inne	Wpływają na sposoby rozpowszechniania informacji i reklamy w handlu, oświadczenia usług przed- i posprzedażnych

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Różnice w zachowaniach nabywców podczas zakupu wynikają z ich zróżnicowania pod względem cech demograficznych, społeczno-zawodowych, geograficznych, ekonomicznych itd. (patrz s. 10).

Wiedomo na przykład, że:

1. Płeć, wiek, zawód, liczba osób w rodzinie i inne - określają wielkość zakupów niektórych produktów.

2. Wykształcenie, poziom zamożności i inne wpływają na wymagania nabywców w zakresie fachowości obsługi, usług przed- i posprzedażnych.

3. Posiadanie samochodu, sprzętu chłodniczego i inne determinują częstotliwość zakupów.

4. Miejsce zamieszkania, miejsce pracy i inne określają lokalizację zakupów.

Przytoczone związki przyjmują konkretną postać na rynkach indywidualnych produktów³⁹. Wyniki badań korelacji: cechy ogólne nabywców – cechy zachowania podczas zakupu, stanowią podstawę dla wyodrębnienia grup nabywców, których obsługa wymaga od kanałów dystrybucji realizacji odmiennych funkcji i zadań.

Oznacza to, że segment rynku określony z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa jako np. konsumenci średnio zamożni, zostaje niekiedy dzielony na dalsze podsegmenty różniące się zwyczajami zakupu, których obsługa wymaga podjęcia zróżnicowanych działań w ramach strategii dystrybucji.

2. 2. Decyzje dotyczące wyboru struktury kanałów dystrybucji

Po zdefiniowaniu oczekiwań nabywców w zakresie różnych użyteczności: asortymentu, miejsca, czasu i formy sprzedaży, oraz określeniu funkcji dystrybucji wobec docelowych segmentów rynku, przedsiębiorstwo-integrator musi ustalić sposoby dostarczania nabywcom tych użyteczności; musi określić pożądaną strukturę kanału dystrybucji.

Można wyróżnić 3 podstawowe elementy struktury kanału dystrybucji⁴⁰:

1. Liczba szczebli w kanale dystrybucji (długość kanału).
2. Liczba podmiotów na poszczególnych szczeblach dystrybucji (szerokość lub intensywność kanału).
3. Rodzaj podmiotów uczestniczących w kanale.

³⁹ Zależność: cechy ogólne nabywców – cechy zachowanie na rynku była przedmiotem wielu badań i literatura na ten temat jest bardzo bogata. Najczęściej jednak badano wpływ ogólnych cech nabywców na poziom zakupów i konsumpcji różnych dóbr i usług (głównie na podstawie wyników analiz budżetów rodzinnych). Rzadziej natomiast, zwłaszcza w literaturze polskiej, analizowano zróżnicowanie innych cech zachowania nabywców podczas zakupu, np. reakcje na formy i metody sprzedaży, wymagania w zakresie informacji o towarach, świadczenia usług dodatkowych, zwłaszcza na podstawie badań o charakterze jakościowym. Ponadto analizy te odnoszono znacznie częściej do grup wyrobów, aniżeli do indywidualnych produktów.

⁴⁰ Zob. B. M a l l e n, Functional spin-off: a key to anticipating change in distribution structure, "Journal of Marketing" 1973, vol. 37, s. 19.

Zajmę się obecnie omówieniem wpływu, jaki mają cechy docelowych segmentów rynku na każdy z wymienionych elementów struktury dystrybucji.

Ad 1. Ustalanie długości kanałów dystrybucji wiąże się ściśle z problemami specjalizacji i podziału pracy. Przedsiębiorstwo bowiem zawsze stoi przed alternatywą: albo wykonać we własnym zakresie wszystkie czynności dystrybucyjne związane z obsługą docelowych segmentów rynku, albo też zlecić wykonanie tych czynności innym podmiotom.

Realizacja tych czynności (funkcji dystrybucji) pociąga oczywiście pewne koszty. Krzywą tych kosztów mogą przyjmować różne kształty w zależności od skali działania. Niektóre z tych kosztów mogą np. zmniejszać się wraz ze wzrostem obrotów, a inne mogą cechować się tendencją wzrostową. B. Mallen za J. Stiglerem⁴¹ przyjmuje związek między kosztami realizacji określonej funkcji dystrybucji a wielkością obrotów za podstawę dla decyzji o przerzuceniu (bądź nie) tej funkcji na inne przedsiębiorstwa, a więc o włączeniu (bądź nie) innych podmiotów do kanału dystrybucji. Wyróżnia przy tym 2 sytuacje:

- 1) gdy przedsiębiorstwo będące podmiotem strategii dystrybucji (produkcyjne lub handlowe) jest małe;
- 2) gdy przedsiębiorstwo to jest duże.

Jeśli realizacja określonych funkcji dystrybucji staje się coraz mniej kosztowna wraz ze wzrostem obrotów, to - jak wiadomo - małe przedsiębiorstwo nie może osiągnąć wynikających stąd korzyści, tzn. korzyści z dużej skali działania. Wykonywanie tych funkcji we własnym zakresie przez to przedsiębiorstwo jest mniej korzystne niż przerzucenie ich na inne podmioty, specjalizujące się w realizacji tych funkcji i działające na dużej skali. Po włączeniu do kanału dystrybucji dodatkowych podmiotów, przeciętne koszty funkcjonowania wspomnianego, małego przedsiębiorstwa ulegają zmniejszeniu.

⁴¹ J. S t i g l e r, The division of labor is limited by the extent of the market, "Journal of Political Economy" 1951, vol. 54, [zas.] M a l l e n, op. cit., s. 19.

Jeżeli natomiast przedsiębiorstwo jest duże i może działać na wielką skalę, to oczywiście opłaca mu się wykonywać we własnym zakresie wszystkie te funkcje dystrybucji, które wymagają zmniejszających się nakładów wraz ze wzrostem skali działania.

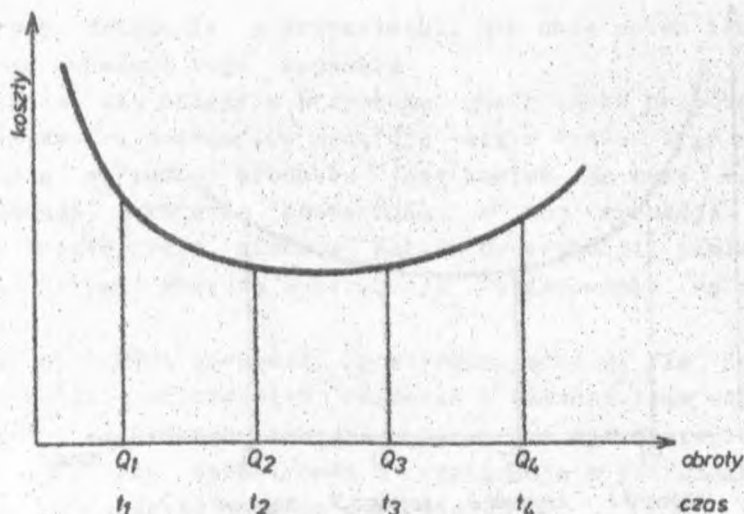
Przeciwnie dążeń podejmują przedsiębiorstwa wobec tych funkcji dystrybucji, które - wraz ze wzrostem skali działania - wymagają rosnących nakładów. Przedsiębiorstwom małym opłaca się wówczas wykonywać te funkcje we własnym zakresie, a dużym - pozyskać do kanału dystrybucji dodatkowe, małe i wyspecjalizowane przedsiębiorstwa oraz przerzucić na nie realizację ww. funkcji.

W praktyce, do pewnego momentu przeciętne koszty realizacji określonej funkcji dystrybucji spadają wraz ze wzrostem skali działania, a następnie wykazują tendencję wzrostową. W konsekwencji, krzywa ilustrująca zależność przeciętnych kosztów realizacji określonej funkcji dystrybucji od wielkości obrotów przyjmuje najczęściej kształt litery U.

Zastanówię się obecnie, jakie znaczenie dla decyzji o długości kanału dystrybucji mają cechy obsługiwanych segmentów rynku?

Założmy, że przedsiębiorstwo X - lider kanału - obsługuje dynamicznie rozwijający się segment rynku i nieustannie powiększa rozmiary sprzedaży realizowanej na tym segmencie, osiągając w czasie t_1 , t_2 , t_3 i t_4 , obroty Q_1 , Q_2 , Q_3 i Q_4 . Krzywą przeciętnego kosztu realizacji danej funkcji dystrybucji w zależności od wielkości obrotów ilustruje rys. 1.

Jeżeli przedsiębiorstwo X jest producentem, to w momencie t_1 opłaca mu się np. funkcję sprzedaży detalicznej przerzucić na wyspecjalizowanych pośredników handlowych, którzy łącząc wyroby przedsiębiorstwa z innymi, działać będą w czasie t_1 na większą niż producent skalę i realizować będą dzięki temu daną funkcję po niższych kosztach. Korzyści z takiego podziału pracy mogą być obopólne. W okresie od t_2 do t_3 koszty nie ulegają większej zmianie w zależności od obrotów. Stąd też wykonywanie danej funkcji dystrybucji we własnym zakresie lub przerzucanie jej na inne podmioty przynosi te same wyniki ekonomiczne. Po okresie t_3 obroty na danym segmencie rynku osiągają poziom, przy którym koszty realizacji danej funkcji

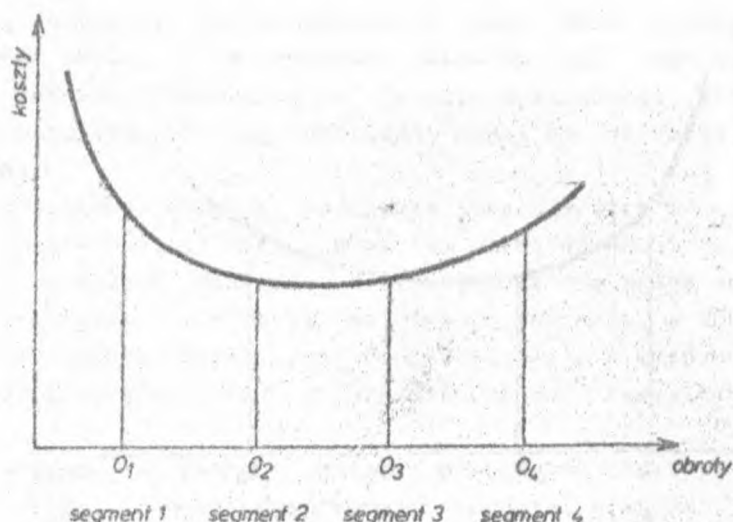


Rys. 1. Przeciętny koszt realizacji danej funkcji dystrybucji w zależności od zmiany wielkości obrotów na danym segmencie rynku (wg rys. B. M a l l e n a w: Functional Spin-Off: A Key to Anticipating Change in Distribution Structure, "Journal of Marketing", July 1973, vol. 37, s. 21)

dystrybucji cechuje wyraźna tendencja wzrostowa. Producentowi nie opłaca się wówczas korzystać z wyspecjalizowanych pośredników, działających na jeszcze większą niż on skalę. Może on wówczas sam wykonywać tę funkcję albo też - jak zauważa B. Mallen - zlecić pośrednictwo małym przedsiębiorstwom handlowym działającym na niewielką skalę, których indywidualne obroty nie przekraczają poziomu Q_3 . Tak więc w różnych okresach obsługi danego segmentu, producent wykorzysta dłuższe bądź krótsze kanały dystrybucji.

Jeżeli teraz założymy, że przedsiębiorstwo X działa na kilku, powiedzmy 4 segmentach o odmiennej wielkości, to rozmiary sprzedaży realizowanej na tych segmentach są zróżnicowane i wynoszą odpowiednio do segmentu Q_1, Q_2, Q_3, Q_4 . Zaznaczyłam to na rys. 2.

W świetle poprzednich rozważań, w zależności od tego, jak duże jest przedsiębiorstwo X, na niektórych segmentach rynku wykona ono daną funkcję dystrybucji we własnym zakresie, a na innych - w związku z odmiennym kształtem krzywej kosztów dystrybucji - "oddeleguje" wykonanie określonych czynności dy-



Rys. 2. Przeciętny koszt realizacji danej funkcji dystrybucji w zależności od pojemności docelowych segmentów rynku (wg rys. B. M a l l e n a w: Functional Spin-Off: A key to Anticipating Change in Distribution Structure, "Journal of Marketing", July 1973, vol. 37, s. 21)

strybucyjnych do innych podmiotów. W konsekwencji, różne segmenty obsługiwane będą przez różne – co do długości – kanały dystrybucji.

Warto jednak dodać, iż eksponowane przez B. Mellena racjonalne z ekonomicznego punktu widzenia zachowanie inicjatora kanału dystrybucji, którego wyrazem jest dążenie do minimalizacji ogólnych kosztów dystrybucji, nie zawsze jest możliwe.

Wracając do poprzednich przykładów (rys. 1 i 2) przy wielkości sprzedaży Q_1 , producentowi opłaca się pozyskać do kanału dystrybucji wyspecjalizowanego pośrednika. Jeżeli jednak jest to nowy produkt i nowy segment rynku, pośrednik może nie mieć możliwości działania na odpowiednio dużą skalę dla uzyskania pożądanej stopy rentowności. W tym przypadku producent może nie mieć komu przekazać określonych funkcji dystrybucji i z konieczności musi zastosować własne kanały rynku. Może się także zdarzyć, że producent ma wprawdzie możliwość pozyskania do kanału dystrybucji pośrednika, ale nie wydłuża kanału, gdyż np. obsługiwany segment rynku jest dla niego nowym segmentem, na którym pragnie on wyrobić sobie dobrą reputację, wiążąc z nim

perspektywy działania w przyszłości. Nie chce zatem tracić kontroli nad obsługą tego segmentu.

Podobnie się dzieje w przypadku, gdy produkt przechodzi do fazy schyłku i pośrednicy wycofują się z rynku tego produktu. Realizowana sprzedaż produktu jest bowiem na tyle mała, że nie uzasadnia istnienia pośrednika. W tej sytuacji konieczna jest reintegracja pionowa kanału dystrybucji, pomimo że zachowanie krzywej kosztów dystrybucji wskazywałoby na inne rozwiązanie.

Przy wielkości sprzedaży przekraczającej Q_3 dla producenta jest - w świetle poprzednich rozważań - ekonomicznie uzasadnione wykonywanie we własnym zakresie danej funkcji dystrybucji, np. funkcji sprzedaży detalicznej i rezygnacja z pośrednika działającego na większą niż on sam skalę.

Wniosek ten okazuje się jednak fałszywy w sytuacji, gdy nabywcy tworzący dany segment rynku są rozproszeni i, co gorzej - charakteryzują się wysoką elastycznością popytu względem dostępności produktu, nie wykazując ochoty na tracenie czasu na poszukiwanie produktu w odległych sklepach. Utrzymanie takiego segmentu wymaga zastosowania dystrybucji o wysokim stopniu intensywności. Jak dowodzi rzeczywistość, utrzymywanie gęstej własnej sieci detalicznej jest najczęściej dla producenta nieopłacalne.

Podobnie się dzieje w przypadku, gdy nabywca kupuje produkt tylko w określonym sezonie, a produkcja ma charakter ciągły (całoroczny), albo gdy nabywca kupuje często, ale małe ilości. W tym przypadku producent, który chciałby we własnym zakresie prowadzić sprzedaż detaliczną, byłby zmuszony stale utrzymywać zapasy produktu. Praktyka dowodzi, że w tej sytuacji wyspecjalizowane przedsiębiorstwo handlowe wykonuje funkcję magazynowania po znacznie niższych kosztach niż producent dzięki temu, iż rozkłada one te koszty na większą liczbę produktów, przejmowanych także od innych producentów.

Wielkość segmentu rynku i związana z nią wielkość obrotów jest zatem ważnym, ale nie jedynym czynnikiem determinującym liczbę szczebli w kanale dystrybucji.

Konieczne jest rozważenie różnych cech obsługiwanego segmentu rynku. Na ogół:

- im nabywcy są bardziej rozproszeni,
- im większa częstotliwość zakupów,

- im wyższa elastyczność popytu względem dostępności produktu,
 - im krótszy okres konsumpcji lub użytkowania produktu,
 - im niższe wymogi nabywców co do usług przed- i posprzedażnych,
 - im krótszy jest czas poświęcony na poszukiwanie towaru,
 - im niższe jest skłonność nabywców do pokonywania dużej odległości dla dokonania zakupu,
- tym bardziej realizacja zadań w zakresie transportu, utrzymywania zapasów itp. wymaga wykorzystania długich kanałów dystrybucji⁴².

Wydłużając kanał dystrybucji, przedsiębiorstwo kreujące ten kanał musi się liczyć z tym, że jego kontrola w zakresie sprzedaży będzie coraz słabsza. Oczywiście zależy to jeszcze od tego, jakie funkcje przedsiębiorstwo "deleguje", a jakie wykona we własnym zakresie. Jeżeli zatem przedsiębiorstwo integrujące pragnie, aby obsługa określonego segmentu rynku realizowana była ściśle według jego założeń, musi dążyć do skracania kanałów dystrybucji na tym segmencie rynku. Może to być np. segment, na którym przedsiębiorstwo nie jest jeszcze znane i na którym pragnie ono wyrobić sobie dobrą reputację.

Inną negatywną konsekwencję wydłużania kanału dystrybucji jest wzrost ryzyka konfliktów między jego uczestnikami oraz zakłóceń w przepływie informacji, co znacznie utrudnia integrację działań podejmowanych przez ogniwa tego kanału.

Ad 2. Liczba podmiotów działających na poszczególnych szczeblach dystrybucji wpływa na stopień intensywności tej dystrybucji (szerokość kanału dystrybucji). Z punktu widzenia dostarczenia nabywcom określonych użyteczności i tworzenia dogodnych warunków zakupu, najistotniejsze znaczenie ma stopień intensywności dystrybucji na szczeblu detalu, który z kolei określa intensywność tej dystrybucji na wcześniejszych szczeblach.

Podstawowym czynnikiem determinującym liczbę uczestników na poszczególnych szczeblach kanału dystrybucji danego produktu jest wielkość obsługiwanego segmentu rynku w relacji do optimum wielkościowego przedsiębiorstwa⁴³. Im bardziej rozmiary

⁴² Por. klasyfikację produktów L. U. Aspinwalla przydatną dla decyzji o strukturze kanałów dystrybucji omówioną [w:] K o t l e r, op. cit., s. 351.

⁴³ Opracowano na podstawie: M a l l e n, op. cit., s. 23-24.

segmentu rynku przewyższając optimum wielkościowe przedsiębiorstw działających w danej branży (na różnych szczeblach dystrybucji), tym większa liczba uczestników jest potrzebna dla obsłużenia tego segmentu. W konsekwencji, liczba uczestników na poszczególnych szczeblach kanału, a więc i intensywność dystrybucji jest wysoka, gdy:

1) funkcjonowanie przedsiębiorstw o średniej i dużej skali działania w danej branży jest nieefektywne;

2) działanie poniżej optimum wielkościowego nie przynosi przedsiębiorstwu istotnych strat;

3) wzrasta liczebność obsługiwanego segmentu rynku;

4) segment rynku cechuje się wysoką, potencjalną zyskownością;

5) istnieją prawne bariery dla fuzji przedsiębiorstw w danej branży oraz procesów monopolizacji;

6) obsługiwany segment rynku wykazuje wysoką elastyczność popytu względem dostępności produktu, co w praktyce oznacza, że konsumenci niechętnie poświęcają czas na zakup danego produktu preferując np. substytut zamiast poszukiwać produktu w innym sklepie. Ma to na ogół miejsce przy produktach powszechnego użytku kupowanych często w małych ilościach.

Dystrybucja natomiast przyjmuje bardziej selektywny charakter, gdy:

1) działania na wielką skalę są w danej branży efektywne;

2) przekroczenie optimum wielkościowego przedsiębiorstwa przynosi tylko niewielki spadek efektywności;

3) branża jest zmonopolizowana lub istnieją prawne bariery wejścia na dany rynek;

4) spada liczebność segmentu rynku;

5) segment rynku cechuje się niską zyskownością;

6) konsumenci są skłonni poświęcić dużo czasu na zakup produktu, co ma na ogół miejsce w przypadku dóbr wybieralnych.

B. Mallen podkreśla, że przy wyżej wymienionych cechach segmentu rynku oligopolistyczna, duopolistyczna lub nawet monopolistyczna struktura rynku nie tylko może, lecz musi istnieć, jeśli przedsiębiorstwo chce osiągnąć optymalną skalę działania.

W konsekwencji, wraz z postępem technologicznym i wzrostem optimum wielkościowego przedsiębiorstw, mogą być one

skłonne do rezygnacji z obsługi danego segmentu rynku, nawet jeśli jego wielkość i zyskowość pozostają bez zmian.

Zdaniem M. Guirdhama, decyzje horyzontalne mają większe znaczenie z marketingowego punktu widzenia niż decyzje wertykalne, gdyż: decyzje horyzontalne, zwłaszcza dotyczące szczebla detalu, bezpośrednio wpływają na zaspokojenie potrzeb nabywców; wybory poziome w większym stopniu niż wybory pionowe wpływają na stosunki między przedsiębiorstwami, a tym samym na stosunki wewnątrz całego kanału, gdyż są to na ogół przedsiębiorstwa ściśle konkurencyjne i wreszcie - wybory horyzontalne często dyktują wybory pionowe⁴⁴. Mianowicie, stopień intensywności dystrybucji (wybory horyzontalne) oraz długość kanału (wybory pionowe) są od siebie odwrotnie zależne. Im większa jest bowiem liczba jednostek na danym szczeblu (np. w detalu), a więc im dystrybucja jest bardziej intensywna, tym bardziej jest pożądane i opłacalne wyprowadzenie szczebla pośredniego (w naszym przykładzie - hurtu).

Warto jeszcze dodać, że wraz ze wzrostem stopnia selektywności dystrybucji rośnie możliwość oddziaływania ogniw kreującego kanał na pozostałych uczestników tego kanału i odwrotnie - dystrybucja intensywna zaniejsza te możliwości.

Ad 3. Rodzaj podmiotów włączanych do kanału dystrybucji zależy z jednej strony od rodzaju delegowanej im funkcji, a z drugiej - od szczegółowych wymagań stawianych tym podmiotom przez przedsiębiorstwo integrujące.

Warto zaznaczyć, że w doborze ogniw kanału dystrybucji może być bardzo pomocna koncepcja segmentacji odniesiona nie do nabywców, lecz do podmiotów gospodarczych. Załóżmy np. że przedsiębiorstwo produkcyjne zestawia się nad tym, jakie przedsiębiorstwa handlu detalicznego włączyć do kanału dystrybucji. Jak wiadomo, staranny dobór tych przedsiębiorstw jest bardzo ważny z uwagi na ich bezpośredni kontakt z nabywcami. Zakładam także, że producent może wybierać spośród znacznej liczby różnorodnych przedsiębiorstw detalicznych.

Podstawę segmentacji przedsiębiorstw detalicznych mogą być następujące kryteria: branża, wielkość przedsiębiorstwa, forma

⁴⁴ Guirdham, op. cit., s. 123.

własności, metody i formy sprzedaży, oferowane usługi (np. posprzedażne), wielkość i częstotliwość zakupów, zdolność utrzymywania niezbędnych zapasów itp. Cechy te decydują o różnej zdolności przedsiębiorstw detalicznych do realizacji zadań niezbędnych z punktu widzenia obsługi wyselekcjonowanych segmentów rynku oraz możliwościach włączenia tych przedsiębiorstw do kanału rynkowego.

Omówione kryteria mogą stanowić wyłączną podstawę segmentacji przedsiębiorstw detalicznych lub też być podstawą jedynie I etapu tej segmentacji. Producent może bowiem interesować się - obok cech przedsiębiorstw - również cechami sklepów, a nawet sprzedawców. Jak wiadomo, ci ostatni mogą posiadać różne predyspozycje do pozyskiwania nabywców. W rezultacie segmentacja ułatwi przedsiębiorstwu produkcyjnemu trafny dobór przedsiębiorstw detalicznych, w szczególności takich, które charakteryzują się⁴⁵:

- 1) zdolnością dotarcia do segmentów rynku, na które przeznaczony jest dany produkt;
- 2) zdolnością zaspokojenia oczekiwań tych segmentów w zakresie: asortymentu (umiejętny jego dobór); dostępności produktu (gęstości sieci); pewności zakupu (gromadzenia zapasów), wygody zakupu w punkcie sprzedaży (np. szybkość pojedynczej sprzedaży, fachowość obsługi), usług posprzedażnych (świadczenie usługi dostawy towaru do domu klienta, usług gwarancyjnych, naprawczych itp.); przyjemnej atmosfery zakupu (wygląd i wystrój sklepu, warunki higieniczne);
- 3) zdolnością do uzyskiwania określonej szybkości obrotów, co jest szczególnie ważne w przypadku towarów łatwiej psujących się (podlegających wpływom mody, sezonowych itp.);
- 4) zdolnością dostosowania warunków sprzedaży do cech produktu, np. posiadanie urządzeń chłodniczych;
- 5) określonymi możliwościami w zakresie promocji, np. promocji sprzedaży;
- 6) zdolnością dorównania - pod względem efektywności - przedsiębiorstwom konkurencyjnym.

⁴⁵ Ibidem, s. 138.

Jeżeli kanał dystrybucji jest kreowany nie przez producenta, lecz przez przedsiębiorstwo handlowe, to dla tego ostatniego podstawową sprawą jest trafny dobór producentów⁴⁶. Ułatwia mu to ich segmentacja według takich kryteriów, jak: wielkość przedsiębiorstwa, forma własności, image firmy w oczach nabywców, cechy wytwarzanego produktu i stopień ich zgodności z oczekiwaniami nabywców, zdolności produkcyjne oraz ich rezerwy, system informacji i promocji, oferowane usługi, np. szkolenia personelu i inne.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, konkretna struktura kanału (kanałów) dystrybucji wykorzystywanego przez określone przedsiębiorstwo jest wynikiem różnych uwarunkowań - zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Cechy obsługiwanych segmentów rynku są tylko częścią tych uwarunkowań. Ugromna liczba istotnych z punktu widzenia dystrybucji cech segmentów rynku oraz różnych kombinacji występowania tych kryteriów powoduje, że nie można podać uniwersalnych reguł tworzenia kanałów dystrybucji. Stąd też wskazałam tylko na podstawowe zależności między cechami obsługiwanych segmentów rynku a strukturą kanałów dystrybucji. Każdy wariant kanału dystrybucji przedsiębiorstwo powinno ocenić samo z uwzględnieniem konkretnych warunków, w jakich funkcjonuje. Z punktu widzenia tej oceny, istotne są zwłaszcza następujące kryteria:

1. Kryterium rentowności. Jest to podstawowy wymóg z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Dokonuje ono wyboru tylko tych kanałów, które cechują się efektywnością ekonomiczną. Warto zaznaczyć, że nie zawsze tani kanał dystrybucji cechuje się wyższą rentownością niż alternatywny o wyższych kosztach. Tani kanał oznacza bowiem często mniej dogodne warunki zakupu, co ma negatywny wpływ na wielkość sprzedaży i rentowność tego kanału w długim okresie.

2. Nieprzecznosc z innymi kanałami używanymi przez przedsiębiorstwo. Oznacza to komplementarny charakter rozpatrywanego

⁴⁶ Oczywiście pełniące omawianą rolę przedsiębiorstwo hurtowe dokonuje także wyboru przedsiębiorstw detalicznych (ewentualne kryteria segmentacji tych ostatnich wymieniłam przed chwilą). Jeżeli natomiast organizatorem kanału jest firma handlu detalicznego, to ważna jest również analiza cech przedsiębiorstw hurtowych. Segmentacja tych ostatnich przebiega analogicznie jak przedsiębiorstw detalicznych.

kanału dystrybucji wobec pozostałych sposobów sprzedaży danego produktu. W przeciwnym razie wystąpi niekorzystne zjawisko przechwytywania sprzedaży realizowanej za pośrednictwem jednego kanału, przez inny konkurencyjny kanał.

3. Niewspieralność z pozostałymi środkami strategii przedsiębiorstwa. Jak wiadomo, strategia dystrybucji jest ściśle związana z innymi elementami marketingu-mix. Stąd też cechy kanału rynkowego nie mogą być sprzeczne z cechami pozostałych środków strategii (np. image produktu - image sklepu, poziom cen - stopień intensywności dystrybucji).

4. Możliwość współpracy między uczestnikami kanału. Współpraca ta może dotyczyć realizacji różnych zadań. Na przykład zadania w zakresie utrzymywania zapasów, transportu czy promocji mogą być w różnym stopniu wykonywane przez poszczególne ogniwa. Delegacja tych zadań uwarunkowana jest posiadaniem przez innych partnerów wymiany niezbędnego doświadczenia w ich realizacji. Zbyt duże ryzyko konfliktów między uczestnikami eliminuje dany kanał z obrotu zainteresowania przedsiębiorstwa.

5. Elastyczność kanału dystrybucji oraz jego zdolność adaptacji do zmian otoczenia. Uwarunkowana jest ona z jednej strony zdolnością kanału do różnicowania oferowanych użyteczności asortymentu, miejsca i czasu sprzedaży, a z drugiej - szybkością podejmowania decyzji przez poszczególne ogniwa. Kryterium to jest szczególnie istotne w przypadku częstych zmian w popycie.

Możliwe do wykorzystania w praktyce warianty kanałów rynkowych mogą w różnym stopniu spełniać wymienione warunki. Przedsiębiorstwo dąży do wyboru wariantu optymalnego.

Nie zawsze jednak wybory przedsiębiorstwa są optymalne. Wskazać tu można kilka przyczyn:

1. Trudno jest ustalić wielkość kosztów związanych z realizacją poszczególnych funkcji marketingowych z uwzględnieniem różnych wariantów długości kanału dystrybucji.

2. Istnieją bariery prawne w zakresie włączania niektórych pośredników do kanałów dystrybucji danego produktu (np. leki). Podobną barierę tworzą przepisy określające sferę przedmiotową i terytorium działania przedsiębiorstw oraz podział kompetencji w zakresie obrotu różnymi produktami. Mają one na ogół

miejsce w warunkach scentralizowanego systemu zarządzania gospodarką.

3. Przedsiębiorstwo nie jest w stanie pożykać do współpracy najlepszych - z punktu widzenia przyjętych kryteriów oceny - podmiotów strategii dystrybucji. Nie zawsze bowiem przedsiębiorstwo posiada możliwości "zakupu" współpracy z innymi podmiotami rynku. W szczególności możliwości takie są niskie w przypadku małych przedsiębiorstw, o słabej pozycji na rynku, wytwarzających nieatrakcyjne produkty o niskiej "wierności" konsumentów.

4. Przedsiębiorstwo nie potrafi łagodzić konfliktów pojawiających się w kanale, w rezultacie czego traci najlepszych członków tego kanału, np. w wyniku nadużywania kar. Warto także dodać, iż integrator kanału dystrybucji musi nieustannie weryfikować adekwatność struktury wykorzystywanych kanałów dystrybucji w czasie. Zarówno bowiem otoczenie rynkowe, jak i zachowanie poszczególnych elementów systemu cechuje zmienność w czasie, co stwarza konieczność dokonywania ciągłej segmentacji rynku i odpowiedniej modyfikacji struktury dystrybucji.

R o z d z i a ł I I I

STRATEGIA DYSTRYBUCJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW -

STAN DOTYCHCZASOWY I PRZEWIDYWANY

1. Działania polskich przedsiębiorstw w sferze dystrybucji przed 1 I 1982 r.

Postępowanie polskich przedsiębiorstw w sferze dystrybucji przed 1 I 1982 r. doczekało się wielu analiz. Ich autorzy zgodnie wskazują, iż podstawowe cechy otoczenia, jakie determinowały działania przedsiębiorstw w owym czasie, to:

- 1) dyrektywny i zcentralizowany system zarządzania,
- 2) sytuacja ssania na rynku, ujawniająca się szczególnie ostro w końcu lat siedemdziesiątych,
- 3) monopolizacja rynku.

W warunkach daleko posuniętej dyrektywności i centralizacji systemu zarządzania właściwie trudno jest mówić o jakiegokolwiek strategii przedsiębiorstw. Są one bowiem wówczas jedynie wykonawcami decyzji wyższych szczebli zarządzania. Nie można zatem szukać analogii między dotychczasowym postępowaniem polskich przedsiębiorstw w sferze dystrybucji a którymkolwiek z omówionych w I rozdziale typów strategii rynkowej.

Sytuacja ssania oraz monopolizacja rynku umocniły nadrzędną pozycję sprzedawców wobec nabywców. Podmioty sprzedające dokonywały suboptymalizacji swoich działań kosztem kolejnych ogniw kanału (nabywców), wywołując tzw. konflikty pionowe i destabilizując cały kanał dystrybucji¹. Podstawowymi przyczynami

¹ Por.: B. M a l l e n, Conflict and cooperation in marketing channels, [w:] Progress in marketing, Chicago 1964.

tych konfliktów były najczęściej: nieodpowiednia wielkość i termin dostaw, zła jakość wyrobów oraz ich opakowań; niechęć sprzedawców do świadczenia usług posprzedażnych itp.

Niedostateczna podaż była także przyczyną konfliktów poziomych, tzn. konfliktów między podmiotami (nabywcami) działającymi na tym samym szczeblu obrotu, np. między państwowymi przedsiębiorstwami handlu wewnętrznego funkcjonującymi na terenie różnych województw czy też między handlem miejskim i wiejskim. Wiadomo np. że niektóre WPHW czy WZGS były dyskryminowane w możliwościach zakupu określonych produktów, chociażby z powodu ich nikłej siły przetargowej (niewielkie obroty).

Jest zrozumiałe, że tak konfliktowe kanały dystrybucji nie były w stanie wytworzyć użyteczności oczekiwanych przez nabywców.

Kontrolną i koordynującą rolę w kanałach rynkowych próbowali sprawować - w interesie finalnych nabywców - instytucje centralne. Na przykład od 1978 r. objęto systemem trójszczeblowej kontroli - dokonywanej przez Komisję Planowania przy Radzie Ministrów, resort handlu wewnętrznego, resorty przemysłowe, centrale handlowe i zjednoczenia przemysłowe - dostawy artykułów szczególnie ważnych dla społeczeństwa. Celem tej kontroli było spowodowanie ciągłej "obecności" tych artykułów na rynku poprzez wywarcie presji na producentów.

Szereg doraźnych działań podejmował resort handlu. Na wniosek Ministra Handlu Wewnętrznego i Usług, Komitet do spraw Rynku uruchamiał nagrody dla producentów towarów o wysokich walorach użytkowych i szczególnie poszukiwanych przez ludność².

Inne działania resortu handlu zmierzały do przeciwstawienia się wycofywaniu z produkcji towarów o ustalonym popycie, czy na przykład do egzekwowania z przemysłu dostaw części zamiennych niezbędnych do świadczenia serwisu posprzedażnego itp. To doraźne oddziaływanie instytucji centralnych na przemysł nie mogło jednak spowodować jego orientacji - a także orientacji całych kanałów dystrybucji - na finalnego nabywcę.

Powyższa diagnoza, pomijając jej skrótowy charakter, dotyczy rynku polskiego w ogóle. Wiadomo jednak, iż zakres nierówno-

² A. K o w a l i k, Kierunki rozwoju i doskonalenia handlu wewnętrznego, "Handel Wewnętrzny" 1979, nr 1, s. 3-7.

wagi, choć powszechny, był odmienny na różnych rynkach, różna była także pozycja poszczególnych podmiotów gospodarczych. Można się zatem spodziewać, że i działania w sferze dystrybucji przedsiębiorstw należących do różnych branż cechował pewien zakres odrębności, i że niektóre z nich prowadziły względnie samodzielną politykę dystrybucji. Wydaje się, iż w szczególności polityka taka była relatywnie częściej reprezentowana przez jednostki przemysłowe niż handlowe - z uwagi na silniejszą pozycję dostawców niż odbiorców - oraz relatywnie częściej przez przedsiębiorstwa mniejsze niż duże, z racji ich "mniej monopolistycznej" pozycji na rynku, oraz mniejszego zakresu ingerencji organów centralnych. Z tego też względu przedsiębiorstwa małe prawdopodobnie w większym stopniu wykorzystywały informację o rynku niżeli duże jednostki gospodarcze (oczywiście przy generalnie niskim zakresie zainteresowania polskich przedsiębiorstw informacją o rynku). Z kolei zróżnicowany zasób doświadczeń w prowadzeniu samodzielnej polityki zorientowanej "na konsumenta" będzie najprawdopodobniej rzutował na skłonność przedsiębiorstw do skorzystania w przyszłości z formalnej możliwości stworzenia samodzielnej strategii dystrybucji - jeśli taka możliwość zaistniała np. dzięki reformie gospodarczej. W związku z tym weryfikacja przedstawionych hipotez mogłaby mieć pewne, choć bardzo skromne, znaczenie pragmatyczne dla poszukiwania przyczyn ewentualnych oporów ze strony przedsiębiorstw wobec wdrażanej od 1982 r. reformy gospodarczej.

Dla celów analizy zachowania podmiotów rynku przeprowadziłam badania empiryczne w okresie luty - marzec 1980 r. Do badań dobrałam państwowe przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego. Był to bowiem w owym czasie rynek, gdzie sytuacja cenowa miała relatywnie mały zasięg (w porównaniu z rynkami innych produktów), co rodziło przekonanie, iż w tych przedsiębiorstwach mogą pojawiać się częściej niż gdzie indziej problemy związane z adaptacją do rynku i wyborem określonej koncepcji działania w sferze dystrybucji. Pragnę przy tym jeszcze raz podkreślić, iż nie było moim zamierzeniem doszukiwać się w postępowaniu tych przedsiębiorstw cech strategii rynkowej analogicznej do tej, którą prowadzą firmy działające w gospodarce zorientowanej rynkowo, a jedynie identyfikacja związków między niektóry-

rymi cechami naszych przedsiębiorstw a ich zachowaniem na rynku.

W szczególności zamierzeniem moim było uchwycenie relatywnych różnic w zachowaniu przedsiębiorstw przemysłowych o odmiennych cechach. W momencie podejmowania badań zdawałam sobie sprawę, że np. rola informacji o rynku w procesie decyzyjnym przedsiębiorstw jest mała. Zjawisko to jest powszechnie znane i wymaga weryfikacji w badaniach empirycznych. Chodziło jedynie o sprawdzenie, w jakich przedsiębiorstwach pod względem wielkości czy branży ta rola jest większa, a w jakich mniejsza.

W badaniach posłużyłam się ankietą (patrz załącznik 1) skierowaną do przedstawicieli 105 przedsiębiorstw przemysłu lekkiego, którzy byli odpowiedzialni za dystrybucję wytwarzanych wyrobów. Badaną zbiorowość tworzyli głównie kierownicy działów zbytu oraz dyrektorzy ds. handlowych. Kontakt z tak liczną grupą respondentów był możliwy dzięki dobraniu do badań uczestników specjalnego szkolenia przeznaczonego dla kierownictwa przedsiębiorstw przemysłu lekkiego. Dobór respondentów był jednak przypadkowy, co sprawiło, że badanie miało głównie sondażowy charakter.

Oparcie się na subiektywnych opiniach respondentów odnośnie do roli ich przedsiębiorstw w organizowaniu kanałów dystrybucji w znacznym stopniu podważa wiarygodność wysuwanych na tej podstawie wniosków. Jest jednak bardzo prawdopodobne, że przecenianie w opiniach respondentów roli własnego przedsiębiorstwa w organizowaniu kanałów dystrybucji - jeśli miało miejsce - wystąpiło w podobnym stopniu u wszystkich badanych i w konsekwencji nie miało silnego negatywnego wpływu na tę część wysuwanych wniosków, które dotyczą różnic w zachowaniu przedsiębiorstw o odmiennej wielkości i branży. Większość odpowiedzi respondentów przedstawiali na kilkustopniowej skali, co czyni wnioski wyciągane na podstawie badanej próby bardziej prawdopodobnymi.

Badania dotyczyły wyłącznie państwowych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego. Były one zatem objęte podobnymi oddziaływaniami regulacyjnymi, co umożliwiało powiązanie ewentualnych różnic w ich roli w kanałach dystrybucji z ich wielkością i przynależnością branżową.

Istotnym mankamentem badań jest brak kompleksowego uwzględnienia sytuacji poszczególnych jednostek gospodarczych i ograniczenie się tylko do 2 cech: branży oraz wielkości. Wiadomo bowiem, że zachowania przedsiębiorstw państwowych różnicuje wiele innych bardzo istotnych czynników, jak baza materiałowo-techniczna, struktura organizacyjna, umiejętności kadry kierowniczej, tradycje, okres istnienia itd. Wielostronne odzwierciedlenie sytuacji przedsiębiorstw wymagałoby jednak przeprowadzenia wywiadów głębinowych, co - przy skromnych środkach - wpłynęłoby na ogromne ograniczenie liczby badanych podmiotów. Zastosowane cechy podziałowe odznaczały się przede wszystkim łatwością identyfikacji, co miało istotne znaczenie wobec posłużenia się w badaniach sformalizowanym kwestionariuszem ankietowym.

Uwzględnienie branży jako cechy wpływającej na zachowanie przedsiębiorstw budzi jeszcze dalsze zastrzeżenia. Nie jest ona bowiem samodzielnym czynnikiem różnicującym postępowanie podmiotów gospodarczych, a raczej wypadkową działania wielu innych czynników specyficznych dla danej grupy wyrobów, w tym zwłaszcza stopnia nasilenia sytuacji ssania.

W konsekwencji zrealizowane badanie umożliwiło wprowadzić identyfikację różnic w stopniu samodzielności polityki przedsiębiorstw w sferze dystrybucji, ale w sposób bardzo uproszczony wyjaśniło przyczyny tego zróżnicowania. Stąd też do jego wyników należy odnieść się z dużą ostrożnością.

Do analizy zakwalifikowałam 99 ankiet. Strukturę wielkościową oraz branżową badanych przedsiębiorstw przedstawia tab. 3.

Aktywność badanych podmiotów w kanałach dystrybucji ilustrują tab. 4 i 5.

Jak wynika z danych zamieszczonych w tab. 4, wyroby przemysłu lekkiego były w zdecydowanym stopniu rozdzielane centralnie. To nie przedsiębiorstwa, lecz ich jednostki nadrzędne decydowały o tym, ile i komu należy sprzedać, oraz ile i od kogo trzeba kupić. Centralne rozdzielnictwo wyrobów zdominowało zwłaszcza 3 spośród badanych branż: przemysł wełniany, bawełniany oraz skórzaný. Jedynie w przemyśle odzieżowym centralne dzielenie wyrobów miało stosunkowo małe znaczenie.

Powyższa sytuacja sprawiła, że nie pozostało wiele miejsca na inicjatywę przemysłu w zakresie wyboru odbiorcy, a tym bar-

T a b e l a 3

Struktura wielkościowa oraz branżowa badanych przedsiębiorstw
(w odsetkach)

Wielkość zatrudnienia (l. osób)	Przemysł (branża)	Razem przemysł lekki (99 przed- siębiorstw, tj. 100%)*	Branża			
			bawełniana (19 przed- siębiorstw, tj. 19,2%)	wełniarska (31 przed- siębiorstw, tj. 31,3%)	odzieżowa (23 przed- siębiorstwa, tj. 23,2%)	skórzana (23 przed- siębiorstwa, tj. 23,2%)
Małe (do 1 000)		29,3	5,3	25,8	26,1	60,9
Średnie (1 001-2 000)		27,3	5,3	51,6	26,1	13,0
Duże (ponad 2 000)		43,4	89,4	22,6	47,8	26,1
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Spośród 99 badanych przedsiębiorstw 3 pochodziły z branży lniarskiej. Z uwagi na niewielką liczbę tych przedsiębiorstw, w analizie nie wyodrębniłam branży lniarskiej.

Ź r ó d ł o: Wyniki badań empirycznych.

T a b e l a 4

Rola (inicjatywa) przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych oraz jednostek zwierzchnich w organizacji kanałów dystrybucji w opiniach respondentów z uwzględnieniem przynależności branżowej badanych przedsiębiorstw

Przemysł (branża)	Podmiot inicjujący kanał dystrybucji	Odsetek respondentów (przedstawicieli różnych branż) którzy byli zdania, iż zakres inicjatywy danego podmiotu jest:				
		bardzo duży lub duży	średni	mały lub żaden	razem	
Przemysł lokalny ogółem	Przedsiębiorstwo przemysłowe	26,2	23,2	50,6	100,0	
	Przedsiębiorstwo handlowe	17,2	33,3	49,5	100,0	
	Jednostki zwierzchnie	86,9	4,0	9,1	100,0	
Branża	bawełniana	Przedsiębiorstwo przemysłowe	10,6	10,5	78,9	100,0
		Przedsiębiorstwo handlowe	10,5	47,3	42,2	100,0
		Jednostki zwierzchnie	100,0	0	0	100,0
	wełniarska	Przedsiębiorstwo przemysłowe	16,2	32,3	51,5	100,0
		Przedsiębiorstwo handlowe	16,1	35,5	48,4	100,0
		Jednostki zwierzchnie	96,8	3,2	0	100,0
	odzieżowa	Przedsiębiorstwo przemysłowe	69,6	21,7	8,7	100,0
		Przedsiębiorstwo handlowe	30,4	34,8	34,8	100,0
		Jednostki zwierzchnie	52,2	8,7	39,1	100,0
	skórzana	Przedsiębiorstwo przemysłowe	13,0	21,7	65,3	100,0
		Przedsiębiorstwo handlowe	13,0	17,5	69,5	100,0
		Jednostki zwierzchnie	91,3	0	8,7	100,0

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 3.

Rola (inicjatywa) przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych oraz jednostek zwierzchnich w organizacji kanałów dystrybucji w opiniach respondentów z uwzględnieniem wielkości badanych przedsiębiorstw

Podmiot inicjujący kanał dystrybucji	Zakres inicjatywy	Odsetek respondentów będących przedstawicielami przedsiębiorstw			
		małych	średnich	dużych	ogółem
Przedsiębiorstwo przemysłowe	bardzo duży lub duży	24,1	51,9	14,0	26,2
	średni	34,5	14,8	25,6	23,2
	mały lub żaden	41,4	33,3	60,4	50,6
	razem:	100,0	100,0	100,0	100,0
Przedsiębiorstwa handlowe	bardzo duży lub duży	13,8	33,3	13,9	17,2
	średni	37,9	18,5	39,5	33,3
	mały lub żaden	48,3	48,2	46,6	49,5
	razem:	100,0	100,0	100,0	100,0
Jednostki zwierzchnie	bardzo duży lub duży	86,2	85,2	86,0	86,9
	średni	0	3,7	4,7	4,0
	mały lub żaden	13,8	11,1	9,3	9,1
	razem:	100,0	100,0	100,0	100,0

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 3.

dziej - na inicjatywę handlu w zakresie wyboru dostawcy poszukiwanych wyrobów. Ponad 50% badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego określiło swoją inicjatywę w zakresie wyboru pośrednika handlowego jako małą oraz żadną. Wskaźnik ten był jednak bardzo zróżnicowany branżowo. Mianowicie był on najwyższy w przemyśle bawełnianym, gdzie wynosił 79%, a najniższy w przemyśle odzieżowym, gdzie wynosił niecałe 9%.

Jedynie 26% badanych respondentów oceniło pozytywnie (jako bardzo dużą i dużą) inicjatywę przemysłu w dziedzinie zawiera-

nia kontaktów z handlem. Wskaźnik ten także był znacznie zróżnicowany branżowo i wynosił niecałe 11% w przemyśle bawełnianym (był to najniższy poziom tego wskaźnika) oraz aż 70% w przemyśle odzieżowym (najwyższa wartość wskaźnika).

Inicjatywę handlu respondenci oceniali znacznie niżej niż inicjatywę przemysłu, przy czym relatywnie najkorzystniej rysowała się rola handlu w przemyśle odzieżowym. Około 1/3 respondentów reprezentujących tę branżę oceniło, iż kanały dystrybucji inicjowane są przez przedsiębiorstwa handlowe.

Twierdzenie o powszechnej ingerencji Centrum w organizację kanałów dystrybucji przed 1 I 1982 r. miało zatem odmienny zakres słuszności w odniesieniu do różnych rynków branżowych. Nawet tak - wydawałoby się - homogenna całość jak rynek wyrobów przemysłu lekkiego, w rzeczywistości była bardzo zróżnicowana. Przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowego cechowały się znacznie wyższą inicjatywą w zakresie doboru pośredników handlowych niż np. przedsiębiorstwa przemysłu bawełnianego czy skórzanego. Zjawisko to pozostawało oczywiście w bezpośredniej zależności od stopnia nasilenia sytuacji szania na konkretnych rynkach. W okresie prowadzenia badań rynek odzieżowy był relatywnie najbardziej nasycony.

Przejdę obecnie do interpretacji danych zawartych w tab. 5. Wynika z niej, iż przedsiębiorstw przemysłu lekkiego - niezależnie od ich wielkości - były w jednakowym stopniu objęte centralnym rozdzielnictwem wyrobów. Tym niemniej zaznaczyła się wyraźna różnica w ocenie własnej inicjatywy w nawiązywaniu kontaktów z przedsiębiorstwami handlowymi. Wyróżniły się tu zwłaszcza przedsiębiorstwa określone jako średnie. Ponad połowa przedstawicieli tych przedsiębiorstw oceniła własną inicjatywę w poszukiwaniu kierunków zbytu swoich wyrobów jako dużą i bardzo dużą, a tylko 1/3 - jako małą lub żadną. Analogiczne wskaźniki dla przedsiębiorstw małych wynosiły 24 i 41%, a dla dużych odpowiednio 14 i 60%. Te ostatnie kształtowały się zatem najmniej korzystnie.

Jak wspominałem wcześniej, największą inicjatywę w nawiązywaniu kontaktów z handlem wykazywał przemysł odzieżowy. Nie ma jednak obaw, iż na wyniki badań w odniesieniu do inicjatywy przedsiębiorstw średnich wpłynęła ta właśnie branża.

gdyż tylko 1/4 badanych przedsiębiorstw średnich pochodziła z branży odzieżowej.

Z tab. 5 wynika ponadto, że inicjatywa handlu w poszukiwaniu źródeł dostaw relatywnie najczęściej dotyczyła właśnie przedsiębiorstw średnich.

Jak widać z powyższych informacji, wielkość przedsiębiorstwa posiadała pewien wpływ, choć znacznie słabszy niż branża, na inicjatywę podmiotów w poszukiwaniu i wyborze partnerów wymiany. Najbardziej samodzielne w tym zakresie okazały się przedsiębiorstwa średnie. One właśnie - według opinii ich przedstawicieli - w znacznym stopniu inicjowały kontakty z handlem. Można zatem przypuszczać, iż tworzone przez nie kanały dystrybucji cechowały się relatywnie wysokim zakresem wzajemnych uzgodnień, negocjacji między przemysłem i handlem, a więc wyższym zakresem zgodności działań obu tych ogniw. Przedsiębiorstwa duże, uznawane w literaturze anglosaskiej za potencjalnych integratorów kanału dystrybucji, w warunkach polskich nie pełniły tej funkcji.

Dalszym szczegółowym celem badań ankietowych było sprawdzenie stopnia różnicowania przedsiębiorstw pod względem ich skłonności do korzystania z informacji o rynku. W tym celu przedstawiłam przesłanki podejmowania 2 podstawowych dla przedsiębiorstw przemysłu lekkiego decyzji: jaką przygotować kolekcję wyrobów? oraz, produkcję których wyrobów z kolekcji należy uruchomić? Jedną z badanych przesłanek decyzyjnych była właśnie informacja o rynku. Nie uwzględniłam tutaj celowo decyzji związanych z dystrybucją produktów z uwagi na ich nikłe znaczenie w działalności naszych przedsiębiorstw przemysłowych.

Znaczenia informacji o rynku na tle innych czynników wpływających na przygotowywaną w przedsiębiorstwach kolekcję wyrobów z uwzględnieniem branży ilustruje tab. 6, a analogiczne wyniki badań w odniesieniu do przedsiębiorstw o różnej wielkości - tab. 7.

Wyszczególnione w tab. 6 czynniki wpływające na kształt przyszłej kolekcji wyrobów (wstępne zamierzenia produkcyjne) można podzielić na 3 grupy:

- 1) czynniki związane z wewnętrznymi możliwościami (zasobami)

przedsiębiorstwa (posiadane zdolności technologiczne, zasoby kadrowe oraz inwencja projektantów przedsiębiorstwa);

2) uwarunkowania zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa o charakterze nierynkowym (zaopatrzenie materiałowo-surowcowe, powiązania kooperacyjne oraz zalecenia jednostek nadrzędnych);

3) uwarunkowania zewnętrzne o charakterze rynkowym (informacja o rynku).

Podział ten jest dość umowny, gdyż niektóre z czynników mają charakter pośredni, np. zaopatrzenie materiałowo-surowcowe przedsiębiorstwa jest kształtowane z jednej strony przez podaż surowców i materiałów, a więc czynnik zewnętrzny, a z drugiej - jest także wynikiem umiejętności samego przedsiębiorstwa w zakresie pozyskiwania tych surowców. W warunkach jednak powszechnej reglamentacji surowców w okresie badań, czynnik ten miał zdecydowanie zewnętrzny charakter. Podobnie zdolności technologiczne przedsiębiorstwa, uznane przez nas za czynnik wewnętrzny, w długim okresie przyjmują charakter zewnętrzny, gdyż decyzje o rozwoju tych zdolności zapadały w znacznej mierze na wyższych szczeblach zarządzania.

Jak wynika z tab. 6, badane przedsiębiorstwa były zdeterminowane przede wszystkim czynnikami o charakterze nierynkowym, a wśród nich głównie zaopatrzeniem materiałowo-surowcowym, zdolnościami technologicznymi oraz wiedzą (umiejętnościami) projektantów przedsiębiorstwa. Informacja o rynku - niezależnie od jej źródła - oddziaływała stosunkowo najsłabiej na wstępne zamierzenia produkcyjne przedsiębiorstw.

Badane podmioty reprezentowały zatem typowo produkcyjną orientację. Sytuacja poszczególnych branż była jednak zróżnicowana. W szczególności:

1. Przemysł skórzany wykazywał najsilniejszą, spośród badanych branż, orientację na jednostki nadrzędne. Blisko 3/4 przedstawicieli tego przemysłu oceniło wpływ jednostek nadrzędnych na wstępne zamierzenia produkcyjne jako bardzo duży lub duży. Różnica (punktowa) między skrajnymi branżami, tj. przemysłem skórzanym i wędziarskim, wynosiła aż 48 punktów. Przemysł ten cechował się zarazem najniższym zakresem wykorzystania informacji rynkowej, zwłaszcza pochodzącej z własnych badań popytu.

Czynniki oraz stopień ich oddziaływania
(wstępne zamierzenia produkcyjne)

Nazwa czynnika	Przemysł lekki ogółem			Branża bawełniana		
	stopień wpływu					
	b. duży lub duży	średni	mały lub żaden	b. duży lub duży	średni	mały lub żaden
Zaopatrzenia materiałowo-surowcowe	83,9	12,1	4,0	68,4	26,3	5,3
Umiejętności (inwencje) projektantów przedsiębiorstwa	69,7	19,2	11,1	63,1	21,1	15,8
Zdolności technologiczne	74,8	22,2	3,0	84,2	5,3	10,5
Powiązania kooperacyjne	33,3	29,3	37,4	21,1	36,8	42,1
Zasoby kadrowe	51,5	26,3	22,2	57,9	21,1	21,0
Zalecenia jednostek nadrzędnych	44,4	26,3	30,3	36,8	26,3	36,8
Wyniki własnych badań rynku	34,3	26,3	39,4	31,6	21,1	47,3
Informacje o rynku uzyskiwane z handlu	24,2	30,3	45,5	26,3	26,3	47,3
Informacje o rynku z COBR lub CL	16,1	29,3	54,6	31,6	31,5	36,9

U w a g a: Liczby zamieszczone w tabeli oznaczają odsetek
Ź r ó d ł o: Jak w tab. 3.

Tabela 6

na kształt przygotowywanej kolekcji wyrobów
w zależności od branży

Branża								
wełniarska			odzieżowa			skórzana		
danego czynnika								
b. duży lub duży	śred- ni	mały lub żaden	b. duży lub duży	śred- ni	mały lub żaden	b. duży lub duży	śred- ni	mały lub żaden
87,1	9,7	3,2	95,7	0	4,3	82,6	17,4	0
71,0	22,5	6,5	91,3	8,7	0	60,9	26,1	13,0
58,1	38,7	3,2	91,3	8,7	0	73,9	26,1	0
35,5	35,5	29,1	52,1	4,3	43,4	26,1	39,2	34,7
58,1	29,0	12,9	56,5	13,0	30,5	30,4	39,2	30,4
25,8	45,2	28,0	39,1	13,0	47,8	73,9	13,0	13,0
35,5	22,6	41,9	56,5	21,7	21,7	17,4	43,5	39,1
12,9	29,0	58,1	34,7	47,8	17,4	26,1	13,0	60,9
6,4	22,6	68,0	8,7	43,5	47,8	21,7	21,6	52,2

wypowiedzi respondentów - przedstawicieli danej branży.

2. Przemysł bawełniany był najsłabiej determinowany zaopatrzeniem materiałowo-surowcowym oraz powiązaniami kooperacyjnymi. Różnice (punktowe) między skrajnymi branżami, tj. przemysłem bawełnianym i odzieżowym, wynosiły: w odniesieniu do zaopatrzenia materiałowo-surowcowego 27 punktów, a w odniesieniu do powiązań kooperacyjnych - 31 punktów.

3. Przemysł wełniarski - jak już wspomniałam - cechował się najsłabszym oddziaływaniem jednostek nadrzędnych. W najmniejszym stopniu odczuwał ponadto ograniczenia od strony zdolności technologicznych, a także cechował się najmniejszą skłonnością do wykorzystywania informacji o rynku gromadzonych przez Centralne Ośrodki Badawczo-Rozwojowe (COBR) i Centralne Laboratoria (CL).

4. Przemysł odzieżowy odznaczał się największym stopniem orientacji rynkowej. Informacja o popycie wpływała na omawianą decyzję znacznie silniej niż takie czynniki o charakterze nierynkowym, jak zalecenia jednostek nadrzędnych i powiązania kooperacyjne, oraz w takim samym stopniu jak zasoby kadrowe przedsiębiorstw. Różnica (punktowa) dotycząca wykorzystania własnych badań rynku między skrajnymi branżami, tj. przemysłem odzieżowym i skórzanym, wynosiła 39 punktów, natomiast analogiczna różnica dotycząca wykorzystywania informacji o rynku przekazywanych przez handel między omawianą branżą a przemysłem wełniarskim wynosiła 22 punkty. Przemysł odzieżowy opierał się zatem przede wszystkim na własnych badaniach rynku, w mniejszym stopniu na informacjach przekazywanych przez handel, a prawie zupełnie nie korzystał z usług Ośrodka Badawczo-Rozwojowego.

Przejdę obecnie do odpowiedzi na pytanie, czy wpływ omawianych czynników na wewnętrzne zamierzenia produkcyjne był zróżnicowany w zależności od skali wielkościowej przedsiębiorstw?

Najciekawsze różnice zaznaczyły się między przedsiębiorstwami określonymi umownie jako małe oraz duże, stąd też w tab. 7 zestawiałam te właśnie grupy jednostek gospodarczych. Widać z niej, że niektóre czynniki oddziaływały z taką samą siłą na zamierzenia produkcyjne bez względu na wielkość przedsiębiorstw. Należały do nich zwłaszcza 2 czynniki: zaopatrzenie materiałowo-surowcowe oraz inwencja (umiejętności) projektantów.

Czynniki oraz stopień ich oddziaływania
na kształt przygotowywanej kolekcji wyrobów
w zależności od wielkości przedsiębiorstw

Nazwa czynnika	Stopień wpływu	Przedsiębiorstwo	
		małe	duże
Zaopatrzenia materia- łowo-surowcowe	bardzo duży lub duży	86,2	83,7
	średni	13,8	14,0
	mały lub żaden	0	2,3
Inwencja projektantów przedsiębiorstwa	bardzo duży lub duży	75,9	72,1
	średni	20,7	16,3
	mały lub żaden	3,4	11,6
Zdolności technolo- giczne	bardzo duży lub duży	72,5	83,7
	średni	24,1	14,0
	mały lub żaden	3,4	2,3
Powiązania koopera- cyjne	bardzo duży lub duży	55,2	21,0
	średni	24,1	30,2
	mały lub żaden	20,7	48,8
Zasoby kadrowe	bardzo duży lub duży	44,8	58,1
	średni	27,6	25,6
	mały lub żaden	27,6	16,3
Zalecenia jednostek nadrzędnych	bardzo duży lub duży	34,5	55,8
	średni	27,6	20,9
	mały lub żaden	37,9	23,3
Wyniki własnych ba- dań rynku	bardzo duży lub duży	34,5	32,5
	średni	41,4	14,0
	mały lub żaden	24,1	53,5
Informacje o rynku uzyskiwane z handlu	bardzo duży lub duży	31,1	25,6
	średni	24,1	32,6
	mały lub żaden	44,8	41,8
Informacje o rynku uzyskiwane z GOSR lub CL	bardzo duży lub duży	17,2	18,6
	średni	31,1	25,6
	mały lub żaden	51,7	55,8

U w a g a: Liczby zamieszczone w tabeli oznaczają odsetek wypowiedzi respondentów - przedstawicieli przedsiębiorstw danej grupy wielkościowej.

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 3.

Decyzje dużych przedsiębiorstw były w większym stopniu determinowane zasobami kadrowymi, zaleceniami jednostek nadrzędnych oraz zdolnościami technologicznymi, aniżeli to miało miejsce w odniesieniu do jednostek małych. Te ostatnie natomiast znacznie silniej niż duże odczuwały uzależnienie od powiązań kooperacyjnych (ponad 55% przedstawicieli przedsiębiorstw małych stwierdziło, iż wpływ powiązań kooperacyjnych na ich zamierzenia produkcyjne jest bardzo duży lub duży; dla przedsiębiorstw dużych wskaźnik wynosił tylko 21%).

Interesująca nas informacja o rynku w nieco większym zakresie określała przygotowywaną kolekcję wyrobów w przedsiębiorstwach małych niż dużych. W szczególności małe firmy w większym stopniu niż duże korzystały z informacji o rynku przekazywanych przez handel, co może potwierdzać hipotezę o większej stabilności oraz podatności małych przedsiębiorstw na sygnały z rynku.

W świetle przytoczonych danych zastanawia fakt, iż duże przedsiębiorstwa nie wyróżniły się pozytywnie pod względem wykorzystania własnych badań rynku. Dysponując większymi możliwościami badawczymi, nie były prawdopodobnie motywowane do ich wykorzystania. Być może wpłynął na to relatywnie wysoki - w porównywaniu z małymi przedsiębiorstwami - zakres ingerencji jednostek nadrzędnych, a przede wszystkim - ich silniejsza pozycja na rynku.

Zastanawia także to, że badane przedsiębiorstwa w znikomym stopniu korzystały z informacji o rynku przekazywanej przez COBR i CI. Prawdopodobnie informacje te znacznie ustępowały pod względem przydatności wynikom własnych badań oraz informacjom o rynku przekazywanym przez handel.

Przejdę obecnie do omówienia roli informacji o rynku w odniesieniu do innej decyzji, związanej z uruchomieniem produkcji wybranych modeli z kolekcji. Odpowiednie dane zawierają tab. 8 i 9.

Podstawowa decyzja dla przedsiębiorstwa przemysłowego, jaką jest odpowiedź na pytanie: co produkować?, pozostawała pod wpływem 3 czynników: zamówień handlu, kalkulacji z punktu widzenia opłacalności produkcji oraz chęci zaspokojenia popytu. Jest charakterystyczne, że żaden z respondentów nie wskazał na działanie w tym zakresie innych czynników.

T a b e l a 8

Czynniki oraz stopień ich wpływu
na uruchomienie produkcji konkretnego modelu z kolekcji
w zależności od branży przemysłu lekkiego

Przemysł (branża)		Nazwa czynnika	Stopień wpływu danego czynnika		
			bardzo duży lub duży	średni	mały lub żaden
Przemysł lekki ogółem		zamówienie handlu	78,8	10,1	11,1
		opłacalność produkcji	79,8	14,2	6,0
		chęć kształtowania popytu	32,3	24,3	43,4
		inne	0	0	0
Branża	bawełniana	zamówienia handlu	63,2	21,1	15,7
		opłacalność produkcji	89,4	5,3	5,3
		chęć kształtowania popytu	31,6	15,8	52,6
		inne	0	0	0
	wełniarska	zamówienia handlu	80,6	9,7	9,7
		opłacalność produkcji	74,2	19,3	6,5
		chęć kształtowania popytu	32,3	25,8	41,9
		inne	0	0	0
	odzieżowa	zamówienia handlu	86,9	0	13,1
		opłacalność produkcji	86,9	13,1	0
		chęć kształtowania popytu	47,8	21,7	30,5
		inne	0	0	0
	ekórszana	zamówienia handlu	87,0	8,7	4,3
		opłacalność produkcji	78,3	13,1	8,6
		chęć kształtowania popytu	17,4	30,4	52,2
		inne	0	0	0

U w a g a: Liczby zamieszczone w tabeli oznaczają odsetek wypowiedzi respondentów - przedstawicieli danej branży.

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 3.

Jak wiadomo, w przypadku rynkowej orientacji przedsiębiorstw, wszystkie wymienione 3 czynniki wpływałyby na omawianą decyzję równie silnie. Dane zawarte w tab. 8 wykazują jednak, że "chęć kształtowania popytu" oddziaływała nieporównanie słabiej niż pozostałe czynniki.

Produkcja na zamówienie określonych odbiorców - pośredników handlowych była wynikiem uregulowań prawnych. Celem tego postępowania była - jak wiadomo - minimalizacja ryzyka niesprzedazy wyrobów. Zamówienie handlu podlegały oczywiście selekcji przez przedsiębiorstwa przemysłowe np. z punktu widzenia ich wielkości gwarantującej odpowiednią długość serii i innych kryteriów decydujących o "sile przebicia" określonych przedsiębiorstw handlowych.

Postępowania takie kryje w sobie jednak wiele sprzeczności i w pewnych sytuacjach można je uznać wręcz za nielogiczne. Mianowicie, gdyby założyć istnienie w kolekcji przedstawionej przez przemysł wyrobów bardziej i mniej udanych z punktu widzenia potrzeb konsumentów, to może się zdarzyć, iż modele najpoprawniej przygotowane przez przemysł nie będą zamówione przez handel. Tak więc, nawet gdyby nastąpił rozwój badań własnych w przemyśle, to wyniki ich - przy takim sposobie postępowania - mogą nie mieć odpowiedniego wpływu na rzeczywistą podaż. Przy podejmowaniu bowiem tak istotnej decyzji jak uruchomienie produkcji konkretnego modelu z kolekcji, przemysł polegał na zamówieniach handlu, nawet jeżeli był przeświadczony o istnieniu rozbieżności między rozeznaniami handlu a potrzebami i oczekiwaniami rynku. O tym, że tak było w praktyce, świadczą odpowiedzi respondentów. Nikt spośród badanych nie stwierdził, iż nie ma wspomnianej rozbieżności, a aż 62% uznało tę rozbieżność za znaczną i dość znaczną.

"Chęć kształtowania popytu" wpływała najsilniej na decyzje produkcyjne w przemyśle odzieżowym, a najsłabiej - w przemyśle skórzanym, co potwierdza wcześniej wysunięte wnioski dotyczące zróżnicowania branżowego. Przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowego zaprezentowały się - w okresie prowadzenia badań - jako stosunkowo najbardziej samodzielne i rynkowo zorientowane podmioty gospodarcze.

Wpływ wielkości przedsiębiorstw na przesłanki podejmowania omawianej decyzji ilustruje tab. 9. Wynika z niej, że w miarę wzrostu skali wielkościowej wyraźnie słabło znaczenie czynnika "chęć kształtowania popytu" jako determinanty decyzji związanej z uruchomieniem produkcji konkretnych wyrobów.

T a b e l a 9

Czynniki oraz stopień ich wpływu
na uruchomienie produkcji konkretnego modelu z kolekcji
w zależności od skali wielkościowej przedsiębiorstw

Nazwa czynnika	Stopień wpływu danego czynnika	Wielkość przedsiębiorstw			Razem przedsię- biorstwa
		małe	średnie	duże	
Zamówienia handlu	bardzo duży				
	lub duży	82,7	70,3	91,4	78,8
	średni	10,3	11,1	9,3	10,1
	mały lub żaden	7,0	18,6	9,3	11,1
Opłacalność produkcji	bardzo duży				
	lub duży	82,7	81,5	76,8	79,8
	średni	13,8	7,4	18,6	14,2
	mały lub żaden	3,5	11,1	4,6	6,0
Chęć kształto- wania popytu	bardzo duży				
	lub duży	41,3	29,6	27,9	32,3
	średni	20,7	37,0	18,6	24,3
	mały lub żaden	38,0	33,4	53,5	43,4

U w a g a: Liczby zamieszczone w tabeli oznaczają odsetek wypowiedzi respondentów - przedstawicieli przedsiębiorstw danej grupy wielkościowej.

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 3.

Reasumując, wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że - niezależnie od dominującej roli organów centralnych - niektóre przedsiębiorstwa przemysłowe przejawiały przed 1 I 1982 r. pewną samodzielną w organizowaniu kanałów dystrybucji swoich wyrobów, a także podejmowały próby orientowania się na finalnego nabywcę. Dotyczyło to z jednej strony podmiotów działających na stosunkowo najbardziej nasyconych rynkach (przemysł odzieżowy), a z drugiej - przedsiębiorstw o mniejszej skali działania. Co ciekawe, organizacje przemysłowe o wymienionych przed chwilą cechach zdecydowanie najkorzystniej oceniały aktywność handlu w kształtowaniu kanałów dystrybucji. Można zatem przypuszczać, iż współpraca wspomnianych przedsiębiorstw z handlem układała się stosunkowo harmonijnie, a poziom konfli-

któw w tworzonych przez nie kanałach dystrybucji był relatywnie niski. Nasuwa się w związku z tym wniosek, iż przedsiębiorstwa o wspomnianych cechach będą dysponować - w nowych zreformowanych warunkach działania - relatywnie największym zasobem doświadczeń w prowadzeniu samodzielnej strategii dystrybucji, a w przypadku zaistnienia odpowiednich warunków - prawdopodobnie najwcześniej dostosują ją do wymagań finalnych nabywców.

Podnoszenie rangi potrzeb finalnych nabywców jako przesłanki decyzji mikro- i makroekonomicznych było celem wielu reform systemu funkcjonowania gospodarki. Jak jednak wskazuje doświadczenie, cele nabywców zawsze okazywały się ogniwem najsłabszym w procesie podejmowanych przemian.

Wdrażana od 1 I 1982 r. reforma gospodarcza stwarza nowe nadzieje w tym zakresie. Podstawowym problemem jest odpowiedź na pytanie, czy reforma spełni rolę siły sprawczej w zakresie:

- 1) usunięcia dotychczasowych barier systemowych utrudniających przedsiębiorstwom prowadzenie samodzielnej strategii,
- 2) poprawy sytuacji rynkowej w takim stopniu, że podmioty gospodarcze będą motywowane do przyjmowania orientacji marketingowej (efaktywny mechanizm ekonomiczny, zróżnicowana i obfita podaż, wysoka przeciętna zamożność społeczeństwa itd.).

Sprostanie takim oczekiwaniom może budzić poważne obawy. Liczne są bowiem przykłady, że po kilku już latach wdrażania reformy, zachowania jednostek gospodarczych stają w dalszym ciągu w ewidentnej sprzeczności z celami konsumentów. Podstawowa cecha popytu, wyekspozowana w tej pracy, tj. jego zróżnicowanie, nie znalazła odzwierciedlenia w dotychczasowych uregulowaniach, a niektóre koncepcje i sposoby ich realizacji świadczą o jej zignorowaniu, np. projekty remonopolizacji gospodarki. W dalszym ciągu silna jest skłonność do unifikacji oraz niechęć do stosowania pluralistycznych rozwiązań w sferze obsługi rynku.

W poniższych rozważaniach teoretycznie zakładam, że otoczenie naszych przedsiębiorstw będzie ewaluować wyzwajając stopniowo prorynkową orientację podmiotów gospodarczych. Nie wdaję się jednak - z braku kompetencji - w rozstrzygnięcie szansa praktycznej realizacji takich zmian ani też w przewidywanie długości okresu niezbędnego dla ich urzeczywistnienia.

W szczególności przedmiotem rozważań będzie ewolucja cech dystrybucji w zależności od przyjętych wariantowo zmian w otoczeniu przedsiębiorstw. Wyodrębniłam tu dwie sytuacje:

1) pierwszą, gdy wspomniane warunki uległy tylko częściowej poprawie w stosunku do okresu sprzed 1 I 1982 r. (wariant przejściowy) oraz

2) drugą, określoną przez dobry rynek oraz system zarządzania zgodny z docelowymi założeniami reformy gospodarczej, a więc cechy, które można określić jako oczekiwane (wariant oczekiwany).

Wspomnianej prognozie kanałów dystrybucji poświęciłam 2 kolejne podrozdziały.

2. Przewidywane cechy dystrybucji w okresie przejściowym (wariant I - przejściowy)

Rozważania zawarte w tym podrozdziale są w dużej mierze inspirowane przez doświadczenia I etapu wdrażania reformy gospodarczej, głównie z lat 1982-1984. Wprowadzony w tym okresie nowy mechanizm ekonomiczny wprawdzie odbiegał znacznie od rozwiązań docelowych określonych w projekcie kierunków reformy gospodarczej³, tym niemniej wywołał pewne pozytywne zachowania przedsiębiorstw w sferze dystrybucji. Analiza tych zachowań dostarczyła mi istotnych inspiracji dla określenia kierunków zmian kanałów dystrybucji w okresie przejściowym. Źródłami informacji o reakcjach przedsiębiorstw na nowe rozwiązania ekonomiczno-finansowe były doniesienia prasy ekonomicznej (głównie "Życia Gospodarczego") oraz własny sondaż zrealizowany we wrześniu 1982 r. w 5 łódzkich przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz 1 handlowym. Polegał on na przeprowadzeniu wywiadów głębinowych z przedstawicielami dyrekcji w celu zebrania informacji o ich pierwszych samodzielnych decyzjach w sferze dystrybucji; o przesłankach tych decyzji oraz przyszłych zamiarach przedsiębiorstw. Sondaż ten został zrealizo-

³ Kierunki reformy gospodarczej (projekt). Nakład "Trybuny Ludu", Warszawa 1981.

wany w 2.5 roku po omówionych w poprzednim podrozdziale badaniach ankietowych w przemyśle lekkim. Z uwagi na oddalenie w czasie obu rodzajów badań, uzyskane wyniki cechuje pewna dynamika, a zmiany, jakie w tym czasie zaszły w czynnikach otoczenia przedsiębiorstw w związku z I etapem wdrażania reformy gospodarczej, umożliwiły weryfikację przez wyniki sondażu wniosków wyciągniętych z badań ankietowych.

Zdaje sobie sprawę, iż wartość tego sondażu jest raczej skromna i to nie tylko z powodu niedużej liczby przeprowadzonych wywiadów. Jego wyniki bowiem szybko się dezaktualizują z uwagi na ustawiczne korekty wprowadzane do mechanizmu reformy. Na usprawiedliwienie można jedynie dodać, iż autodynamizm procesów ekonomicznych osłabia aktualność i użyteczność każdego badania nad zjawiskami gospodarczymi.

W rozważaniach nad ewolucją strategii dystrybucji w okresie przejściowym uwzględniłam warunki działania przedsiębiorstw, które w dużej mierze odpowiadają pierwszemu etapowi wdrażania reformy gospodarczej. W końcowych bowiem latach okresu przejściowego elementy otoczenia przedsiębiorstw ulegną radykalnej zmianie i zbliżą się do warunków określonych jako "oczekiwane".

Zakładam, że w okresie przejściowym polityka gospodarcza centrum będzie spójna z docelowymi założeniami reformy. Założenie to w dużym stopniu determinuje zakres słuszności i praktycznej sprawdzalności prognozy w tym okresie. W przypadku pojawienia się "cofnięć" wyrażających się w powrocie do rozwiązań systemu nakazowo-rozdziałowego, przewidywana w prognozie pozytywne zmiany w sferze dystrybucji najprawdopodobniej nie ujawnią się w rzeczywistości. Przeciwnie - konsekwentna polityka ekonomiczna i finansowa wobec przedsiębiorstw oraz konsekwencja w kształtowaniu układu podmiotowego gospodarki spowodują upowszechnienie zasygnalizowanych w prognozie pozytywnych zachowań jednostek gospodarczych oraz stopniowe ograniczenie zachowań niepożądanych.

Pragnę w tym miejscu wyraźnie podkreślić, że postępowaniu naszych przedsiębiorstw w I etapie wdrażania reformy nie przypisuję cech orientacji rynkowej. Zdaje sobie bowiem doskonale sprawę, że te pozytywne elementy, które wyeksponowałam w

prognozie, i co do których przewiduję, że ulegną utrwaleniu i upowzechnieniu w okresie przejściowym - są jak dotychczas tylko pojedynczymi przykładami o relatywnie niewielkim znaczeniu i nie mającymi cech strategii.

Dla celów analizy przyjmuję następujący wariant cech otoczenia przedsiębiorstw w okresie przejściowym:

1. Ograniczona samodzielność jednostek gospodarczych. Ograniczenia samodzielności przedsiębiorstw w okresie przejściowym wynikać będą głównie z określenia części cen i marż przez organy centralne oraz reglamentacji niektórych dóbr produkcyjnych i konsumpcyjnych. Ogólne trudności zaopatrzeniowe także będą stanowić istotną pozasystemową barierę dla samodzielności przedsiębiorstw. Z punktu widzenia strategii dystrybucji, szczególnie istotna jest samodzielność w zakresie nawiązywania kontaktów poziomych. Aktualnie jest ona określona uchwałą nr 207 Rady Ministrów z dnia 27 IX 1982 r.⁴, która zastąpiła regulującą dotychczas przez ponad 9 lat obrót towarowy między jednostkami sektora uspołecznionego - uchwałą nr 192 Rady Ministrów z dnia 3 VIII 1973 r.⁵ W uchwale z 1973 r. położono główny nacisk na bezpośrednie, dyrektywne oddziaływanie na system umowny jednostek gospodarki uspołecznionej. Celem obecnych przepisów było przede wszystkim dostosowanie systemu umownego przedsiębiorstw do zasad reformy gospodarczej. Stąd też ograniczono znacznie zakres przepisów imperatywnych, np. dotyczących odpowiedzialności za wady z tytułu rękojmi czy też tzw. gwarancji ustawowej. Zniesiono ustawowy obowiązek bezwzględnego dochodzenia kar umownych, który dotychczas i tak był permanentnie nie przestrzegany.

W nowej uchwale podkreśla się dobrowolny charakter umów, choć jeden z przepisów dopuszcza, że ustawą o przedsiębiorstwach państwowych i ustawą - prawo spółdzielcze, ograniczenia zasady

⁴ Uchwała nr 207 RM z dn. 27 IX 1982 r. w sprawie umów sprzedaży oraz umów dostawy między jednostkami gospodarki uspołecznionej, MP 1982, nr 26, poz. 235.

⁵ Uchwała nr 192 RM z dn. 3 VIII 1973 r. w sprawie umów sprzedaży oraz umów dostawy między jednostkami gospodarki uspołecznionej, MP 1976, nr 29, poz. 128.

dobrowolności zawierania umów przez decyzje uprawnionych organów. Uchwała nie zamieszcza niestety katalogu konkretnych sytuacji, uprawniających do nałożenia obowiązku zawarcia umowy. Jak zauważa Z. Kwadniewski, grozi to niebezpieczeństwem nadmiernego odstępowania od zasady dobrowolności zawierania umów na rzecz woluntarystycznych decyzji organów nakładających na strony obowiązek zawarcia umowy⁶.

Ograniczenia przedsiębiorstw w zakresie zawierania kontaktów poziomych wynikają nie tylko z powyższej uchwały, ale także ze wspomnianych już ograniczeń innych sfer działania jednostek gospodarczych, np. ograniczeń samodzielności produkcyjnej, sterowania cen i marż. Wszystkie bowiem sfery samodzielności przedsiębiorstw są wzajemnie powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują.

2. Samofinansowanie przedsiębiorstw. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że w okresie przejściowym samofinansowanie wyrażające się w orientacji jednostek gospodarczych na zysk jako kryterium oceny i źródło finansowania działalności nie będzie oznaczać twardych ograniczeń pieniężno-budżetowych. Sytuacja ssania na rynku oraz jego monopolizacja powodują bowiem łatwość finansowania kosztów jednostek gospodarczych poprzez ceny. Sprzyja temu wydatnie akceptacja formuły kosztowej w odniesieniu do cen urzędowych i regulowanych. W konsekwencji - jak podkreśla J. Gościński - to nie wielkość i struktura produkcji dostosowuje się do cen, lecz najczęściej na odwrót - ceny przystosowują się do wysokich kosztów produkcji i jej rozmiarów⁷. Trzeba podkreślić, iż poza cenami manipulowalnymi, miękkość ograniczeń budżetowych wynika ponadto z wielu

⁶ Z. Kwadniewski, Jak zawierać umowy?, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 9, s. 8.

⁷ J. Gościński, Planowanie i sterowanie, Warszawa 1982, s. 124. Politykę miękkiego finansowania stosowaną wobec przedsiębiorstw w I etapie wdrażania reformy gospodarczej potwierdza wyraźnie wypowiedź wiceprezesa Narodowego Banku Polskiego Z. Urbanaowicza: "Wprawdzie w roku ubiegłym [t.j. 1982 - przyp. T. J.] prawie wszystkie przedsiębiorstwa uzyskały tzw. zdolność kredytową, ale była to trochę atrapa tej zdolności. Nie osiągnęły jej bowiem dzięki racjonalnemu działaniu, lecz dzięki temu, że mechanizmy reformy często naginało się do sytuacji, w jakich zastała ona przedsiębiorstwa". (Polityka trudnego pieniądza, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 10, s. 4).

nieparametryzowanych dopłat i ulg, a także braku praktycznego stosowania zasady upadłości przedsiębiorstw. W konsekwencji, w pierwszych latach okresu przejściowego samofinansowanie nie będzie się jeszcze wyraźnie przejawiać.

3. Monopolizacja rynków. W okresie przejściowym nie uda się skutecznie wprowadzić takich rozwiązań w sferze organizacji gospodarki, których efektem byłaby konkurencyjność rynków. Podstawową barierą jest sytuacja ssania na rynku, a także obawy przed zastosowaniem w praktyce zasady pluralizmu w kształtowaniu typów przedsiębiorstw, wielosektorowości i otwartości gospodarki: brak ustawy antymonopolowej i ustawowej procedury usamodzielnienia się zakładów oraz inercja struktury instytucjonalnej, której przejawem jest skłonność do nawrotu do monopolistycznych rozwiązań organizacyjnych.

4. Sytuacja ssania na rynku. Jej obecność w okresie przejściowym będzie wynikiem nie tylko dotychczas wymienionych cech otoczenia przedsiębiorstw, ale także krótkiego okresu działania nowego mechanizmu ekonomicznego, błędów w jego konstrukcji i ograniczeń w funkcjonowaniu, a także efektem hamowania inflacji (stosowania cen poniżej poziomu równoważącego popyt z podażą) oraz innych czynników.

Pod wpływem działania wymienionych zmiennych otoczenia dystrybucja w okresie przejściowym nabierze następujących cech:

A. Podmiot dystrybucji. Rolę rzeczywistych podmiotów strategii dystrybucji w okresie przejściowym zaczęły stopniowo pełnić same przedsiębiorstwa. Przed 1982 r. były one na ogół wykonawcami decyzji wyższych szczebli zarządzania, nie organizując samodzielnie kanałów dystrybucji. Samofinansowanie oraz pewna - przyznana im obecnie - samodzielność strukturalno-organizacyjna spowodują, iż organizacja kanałów dystrybucji stanie się obszarem aktywniejszych niż dotąd działań polskich przedsiębiorstw. Fakt, iż strategia dystrybucji może w sposób znaczący wpłynąć na wyniki ekonomiczne jednostek gospodarczych sprawi, iż przestanie ona być, jak dotychczas, obszarem "neutralnym", sferą do której nie trzeba było przywiązywać większej uwagi. Doświadczenia I etapu wdrażania reformy wykazują, że przedsiębiorstwa zaczynają odczuwać motywację do poszukiwania takich kanałów dystrybucji, które byłyby najbardziej

efektywne z mikroekonomicznego punktu widzenia. Znajduje to wyraz w rewizji tradycyjnie wykorzystywanych kanałów, w rezygnacji z niektórych dotychczasowych kontaktów i starannym tworzeniu nowych.

Sondaż przeprowadzony przez Zespół ds. Reformy Gospodarczej w ponad 100 przedsiębiorstwach-konsultantach wykazał, iż rozpoczęły one "porządkowanie" kooperacji. "Przedsiębiorstwa zastanawiają się nad cenami żądanymi przez kooperantów, liczą związane z kooperacją koszty transportu i kalkulują, czy nie można taniej i lepiej samemu produkować elementów kooperacyjnych"⁸.

Tendencję tę potwierdzają inne, choć bardzo wyrywkowe przykłady. I tak, w fabryce samochodów Tarpan dla rolnictwa wraz z wprowadzeniem zasad samofinansowania w 1982 r. dostrzeżono wysokie koszty pośrednictwa Polmozbytu w sprzedaży samochodów. Obecnie przewiduje się uruchomienie własnych, nieporównanie tańszych kanałów dystrybucji⁹.

Własny sondaż w niedużej firmie przemysłu cukierniczego wykazał, iż jedna z pierwszych decyzji inwestycyjnych podjętych z chwilą usamodzielnienia przedsiębiorstwa miała służyć uzyskaniu oszczędności właśnie w sferze dystrybucji¹⁰.

Wspomniane poczynania podmiotów gospodarczych prowadzą zwykle do zmiany liczby, szerokości oraz długości wykorzystywanych kanałów, a także do istotnych zmian w sferze dystrybucji fizycznej.

Oczywiście zasięg tych zjawisk w pierwszych latach okresu przejściowego nie będzie zbyt szeroki z uwagi na ograniczenia

⁸ W. B a k a, Pierwsze wyniki i dalsze zamiary, "Polityka" 1982, nr 17, s. 7.

⁹ J. D z i ę c i o ł o w s k i, Bliżej ziemi, "Życie gospodarcze" 1982, nr 20, s. 5.

¹⁰ Tradycyjnie wykorzystywane przez przedsiębiorstwo opakowania do przewozu syropu skrobiowego były bardzo podatne na uszkodzenia w czasie transportu, a ponadto wymagały dużej powierzchni do składowania. Obecnie rozpoczęto budowę zbiornika na syrop skrobiowy, dzięki temu dowóz tego surowca do przedsiębiorstwa będzie mógł się odbywać za pomocą cystern. Zaoszczędzi to znaczne ilości syropu traconego dotychczas w transporcie, zwolni powierzchnię magazynową oraz niezależni przedsiębiorstwo od nierytmicznych dostaw surowca.

samodzielności przedsiębiorstw w sferze dystrybucji oraz wspomnianą już "miętkość" ich finansowania.

Warto tu dodać, iż przedstawiciele przedsiębiorstw zdecydowanie negatywnie oceniają ograniczenia samodzielności w organizacji kanałów dystrybucji z punktu widzenia kosztów i sprawności tych kanałów. Instytucja "obowiązkowego pośrednika" w kontaktach odbiorców i dostawców - zdaniem przedstawicieli przedsiębiorstw - wydłuża nie tylko drogę, ale i listę zamówień. Zgodnie bowiem z prawem "wysokiego zacenienia", zamawia się wówczas na wyrost, znacznie więcej niż rzeczywiście potrzeba, co uniemożliwia skoordynowanie produkcji z potrzebami. Obowiązkowy pośrednik w kanałach dystrybucji oddala ponadto od siebie dostawcę i odbiorcę, utrudniając tym samym przepływ strumienia informacji¹¹.

B. Dystrybucja a inne elementy polityki rynkowej przedsiębiorstw. Z zasygnalizowanych dotychczas powodów, rola dystrybucji w polityce rynkowej przedsiębiorstw wzrosła, lecz będzie niższa niż rola produktu i cen. Produkt bowiem zawsze pozostaje kluczowym elementem polityki rynkowej, a w warunkach drastycznych braków nabywcy są skłonni ponieść nawet bardzo duży wysiłek dla zdobycia potrzebnego towaru. W osiągnięciu satysfakcji z zakupu niewielkie znaczenie mają dla nabywcy użyteczności tworzone w kanałach dystrybucji, takie jak: dogodne miejsce, czas zakupu, asortyment i forma sprzedaży. Pod tym względem kanał dystrybucji nabywca nie stawia prawie żadnych wymagań, stąd też użyteczności te nie mogą być wykorzystane dla stymulacji sprzedaży, bowiem i tak nie ma z nią kłopotów. Wpływa to w konsekwencji na znacznie słabszą rolę dystrybucji w polityce rynkowej przedsiębiorstw aniżeli działań związanych z produktem. Dystrybucja będzie także posiadać mniejsze znaczenie niż cena. Założone w okresie przejściowym warunki skłaniają bowiem przedsiębiorstwa wyposażone w samodzielność cenową do prowa-

¹¹ Jak stwierdził przedstawiciel Łódzkiej Fabryki Maszyn Włókienniczych, "Wifama" woli stykać się z odbiorcami «oko w oko». Wprawdzie wówczas będzie ich nie 7, lecz 40, będzie więcej pracy, ale i więcej prawdy". I. D r y l l, Brak części i sensu, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 9, s. 4.

dzenie aktywnej polityki cen, przy czym cechą tej polityki jest korzystanie z renty niezrównoważonego i zmonopolizowanego rynku, co znajduje wyraz we wzroście cen. Po dystrybucję, jako środek mogący także poprawić wyniki finansowe niezależnie od zmian cen, sięga się dopiero w drugiej kolejności. Polityka wysokich cen jest bowiem dla przedsiębiorstwa działającego na zmonopolizowanym i nienasyconym rynku tyleż wygodna, co skuteczna.

Relatywna rola dystrybucji (w porównaniu z cenami) w polityce rynkowej przedsiębiorstwa jest znacznie wyższa wówczas, gdy wyroby przedsiębiorstwa sprzedawane są po cenach urzędowych, a otrzymywana dotacja z budżetu państwa nie ma charakteru podmiotowego, lecz przedmiotowy. Działania związane z poszukiwaniem oszczędności na kosztach dystrybucji są wówczas jednym z podstawowych czynników leżących w dyspozycji przedsiębiorstwa, który może być wykorzystany dla poprawy wyników finansowych¹².

C. Różnicowanie podstawową optyką w organizacji kanałów dystrybucji. Poszukiwanie możliwości poprawy wyników ekonomicznych w sferze dystrybucji skłoni przedsiębiorstwa do "wypróbowania" różnych wariantów kanałów dystrybucji. Działając w systemie nakazowo-rozdziałczym, przedsiębiorstwa nie prowadziły porównawczego rachunku efektywności różnych kanałów dystrybucji. Obecnie zdobywać będą w tym zakresie pierwsze doświadczenia. Zapoczątkuje to najprawdopodobniej proces różnicowania kanałów w skali mikroekonomicznej.

Chęć przechwycenia części marży handlowej spowoduje wzrost zainteresowania przemysłu kanałami typu umownego (patronaty) oraz kanałami typu korporacyjnego (sklepy fabryczne). W pierwszych latach okresu przejściowego przedsiębiorstwa przemysłowe w większym stopniu będą jednak wykorzystywać sklepy i stoiska patronackie niż rozwijać własną sieć sklepów, z uwagi na

¹² Wskazywałam już na znaczną inwencję firmy cukierniczej w zakresie obniżki kosztów dystrybucji. Jest bardzo prawdopodobne, że inwencja ta wynikała z faktu zamrożenia cen na wyroby tego przedsiębiorstwa i braku możliwości poprawy wyników finansowych za pomocą cen.

ubogą ofertę towarową¹³ oraz trudności finansowania nowych inwestycji. Oczywiście niektóre przedsiębiorstwa nie będą zainteresowane kanałami korporacyjnymi także z innych względów, jak np. wąski asortyment wytwarzanych wyrobów, produkcja dóbr częstego zakupu wymagających gęstej sieci sklepów itd. Otwartość branżows handlu, będąca następstwem decyzji usamodzielnionych przedsiębiorstw, spowoduje istotne zmiany w asortymencie oferowanym ostatecznemu nabywcy, a więc i w nawiązywanych kontaktach z dostawcami. Uspołeczniona przedsiębiorstwa handlowe, które dotychczas kontaktowały się prawie wyłącznie z przemysłem uspołecznionym (WPHW, DT "Centrum"), zaczęły nawiązywać umowy o dostawę towarów również z rzemiosłem, indywidualnymi rolnikami itp. Spółdzielnie spożywców natomiast rozszerzą swoje powiązania z przemysłem. Na szerszą skalę pojawi się zjawisko powtórnych cykli życia produktów (kupno-sprzedaż artykułów używanych). W konsekwencji, urozmaiceniu ulegną dotychczasowe powiązania przedsiębiorstw handlowych z dostawcami, zwiększy się liczba wykorzystywanych kanałów dystrybucji, a także zmienią się ich cechy (długość, szerokość). Bezpośrednim motywem różnicowania kanałów dystrybucji jest oczywiście poprawa wyników ekonomicznych firmy. W niewielkim jednak zakresie wystąpi (zwłaszcza w pierwszych latach okresu przejściowego) tendencja do harmonizowania punktów widzenia przedsiębiorstwa i finalnego nabywcy. Oczywiście dywersyfikacji kanałów dystrybucji może towarzyszyć podniesienie jakości obsługi konsumentów (świadczonej użyteczności), lecz będzie to uboczny, a nie zamierzony z góry efekt tego różnicowania. Brak będzie warunków do stosowania strategii segmentacji rynku. Złożą się na to 3 powody.

Po pierwsze, zabiegi przedsiębiorstw zmierzające do dostosowania użyteczności oferowanych nabywcom do ich oczekiwań w wy-

¹³ W badanym przeze mnie przedsiębiorstwie odzieżowym w latach siedemdziesiątych sprzedano znaczną część produkcji za pośrednictwem kanałów typu korporacyjnego. Obecnie zrezygnowano całkowicie z własnych sklepów. Ich wykorzystanie musiałoby bowiem oznaczać - zdaniem przedstawicieli badanego zakładu - wycofanie wyrobów firmy ze sklepów należących do przedsiębiorstw handlowych.

niku stosowania strategii segmentacji rynku mogą (choć nie zawsze) wywołać wzrost finalnej ceny produktu. W warunkach kryzysowych, w sytuacji niskiej realnej siły nabywczej ludności może wystąpić ze strony konsumentów bariera dochodowa dla tych działań dostosowawczych ze strony przedsiębiorstw, które powodują wzrost cen.

Po drugie, potrzebę stosowania strategii segmentacji rynku osłabia fakt zahamowania procesu rozwoju i zróżnicowania popytu w warunkach kryzysowych związany z ubogą podażą oraz niskim poziomem dochodów realnych ludności i konsumpcji.

Po trzecie, podstawowe korzyści osiągnięte przez przedsiębiorstwo w związku z wykorzystaniem koncepcji segmentacji rynku w strategii dystrybucji wiążą się - jak wiadomo - ze wzrostem pewności zbytu. Na ogół przedsiębiorstwa dopóty nie są skłonne do rezygnacji z orientacji produkcyjnej, dopóki jest ona efektywna (zapewnia zbyt wyrobów). W warunkach niezrównoważonego i zmonopolizowanego rynku "miękkich" ograniczeń pieniężno-budżetowych orientacja produkcyjna zapewnia przedsiębiorstwu w pełni realizację jego celów.

D. Struktura instytucjonalna kanałów dystrybucji. W okresie przejściowym istotnym zmianom ulegnie struktura instytucjonalna dystrybucji. Będzie ona w tym zakresie wręcz wyprzedzać zmiany w strukturze funkcjonalnej, przynajmniej w pierwszych latach okresu przejściowego. Jak wiadomo, już w połowie 1982 r. przekształceniu uległa dotychczasowa struktura instytucjonalna handlu. Z niektórych utworzonych w 1976 r. Wojewódzkich Przedsiębiorstw Handlu Wewnętrznego wyodrębniły się Przedsiębiorstwa Handlu Ubiorami "Otex", Przedsiębiorstwa Handlu Artykułami Wyposażenia Mieszkań "Domar" oraz Przedsiębiorstwa Handlu Artykułami Papierniczymi i Sportowymi "Arpis". W spółdzielni spożywców usamodzielnili się terenowe oddziały WSS "Społem". W wielu przedsiębiorstwach handlowych zmianie uległ rejon działania (np. Wojewódzkie Spółdzielnie Ogrodniczo-Pszczelarskie PSS "Społem") oraz asortyment (np. DT "Centrum", WPHW, PSS "Społem"). W handlu dyskutuje się aktualnie nad dogodną wymianę niektórych obiektów handlowych, gastronomicznych, produkcyjnych i usługowych między przedsiębiorstwami państwowymi i spółdzielczymi na zasadzie pełnej ekwiwa-

lentności¹⁴. Wymiana taka miałaby doprowadzić do optymalizacji wielkości i zakresu działania przedsiębiorstw. Podobny cel przyświeca pracom spółdzielni spożywców nad uruchamianiem sklepów z artykułami nieżywnościowymi.

Początkowo zmiany struktury instytucjonalnej będą mieć głównie rewindykacyjny oraz bezinwestycyjny charakter. Ich istotą będzie ponowne rozdzielanie jednostek skomasowanych w latach siedemdziesiątych (spółdzielczość spożywców, WPHW) w ramach istniejącej substancji materialnej. Z czasem stosowane będą coraz częściej rozwiązania oryginalne. Do takich należą m. in. zapoczątkowane w 1982 r. zmiany struktury instytucjonalnej kanałów dystrybucji funkcjonujących na rynkach zagranicznych, wyrażające się w tworzeniu spółek handlowo-przemysłowych, a także powstawaniu w kraju firm polonijnych. Idea tworzenia wspomnianych spółek handlowo-przemysłowych jest maksymalne przybliżenie problemów handlu zagranicznego do przemysłu, większe zainteresowanie rozwojem produkcji eksportowej oraz podnoszenie jego opłacalności¹⁵.

Do oryginalnych przykładów należy opieranie współpracy na umowie zbliżonej do franchisingu¹⁶. Dotyczyć to jednak będzie tylko tych przedsiębiorstw, które łączą silne więzy nieformalne. Stanowią one bowiem swoistą gwarancję wywiązania się przez strony z przyjętych zobowiązań i to gwarancję bardziej wiarygodną niż sama umowa.

¹⁴ T. K r a m e r, Nie może ominąć handlu, "Życie Gospodarcze" 1982, nr 20, s. 8.

¹⁵ Nie bariera, lecz dźwignia wyjścia z kryzysu, "Głos Robotniczy", 24 II 1983, s. 3.

¹⁶ Stołeczne Państwowe Zakłady Teletransmisyjne "Telkom-PZT" zawarły 19 X 1984 r. na czas nieokreślony umowę o realizacji wspólnych przedsięwzięć gospodarczych z Zakładami Wytwórczymi Sprzętu Teleelektronicznego "Telkom-Telcent" w Kobylce k. Warszawy. Umowa nosi cechy umowy franchisingowej. Za określoną opłatą "Telkom-PZT" przekazał "Telcentowi" dokumentację techniczną produkcji urządzeń teletransmisyjnych, zobowiązał się do nadzoru konstrukcyjno-technologicznego nad produkcją tych wyrobów, do ich modernizacji oraz do przekazywania specjalistycznych urządzeń i narzędzi przewidzianych do ich produkcji. W zamian "Telcent" uzyskał szansę produkcji atrakcyjnych wyrobów, która zapewni mu rozwój i umocnienie pozycji na rynku. Jak podkreśla K. Fronczak, źródło porozumienia należy szukać w układach koleżeńskich i przyjaźni łączącej

Generalnie w okresie przejściowym brak będzie warunków do wytworzenia między uczestnikami kanału trwałej i wszechstronnejszej współpracy. Z uwagi bowiem na niepewność co do przyszłych warunków działania, przedsiębiorstwa nie będą skłonne zawierać umów długookresowych¹⁷. Horyzont czasowy ich decyzji będzie krótki, a działalność na rynku nosić będzie cechy taktyki, a nie strategii¹⁸. Krótkowzroczna działalność przedsiębiorstw, sięgająca w czasie na ogół do końca roku kalendarzowego, wynikać będzie m. in. z labilności reguł gry ekonomicznej, ustalania parametrów rachunku ekonomicznego przedsiębiorstw w skali 1 roku, oparcia systemu motywacyjnego na tzw. wielkościach bazowych i formule przyrostowej, niepewności w dostępie do materiałów, surowców itd.¹⁹

Pewien wpływ na czasokres podejmowanych decyzji będzie mieć wielkość przedsiębiorstw. Mianowicie mniejsze podmioty gospodarcze, które przed reformą cechowała większa przedsiębiorczość i samodzielność decyzji aniżeli duże jednostki, łatwiej "odnajdą się" w nowych warunkach i szybciej ujawnią potrzebę oraz umiejętność strategicznego myślenia. Wniosek ten znajduje swoje potwierdzenie w fakcie, iż w 1983 r. największe zainteresowanie planami długofalowymi wykazywały przedsiębiorstwa średnie²⁰.

dyrektorów obu zakładów (K. F r o n c z a k, Ożenek, "Życie Gospodarcze" 1984, nr 50, s. 7).

¹⁷ Charakterystyczny w tym zakresie jest przykład Okręgowego Zakładu Transportu i Maszyn Drogowych w Koszalinie, który postanowił uruchomić - obok produkcji podstawowej - produkcję kosiarzek dla rolnictwa. Zamiar ten zyskał szerokie poparcie ze strony Ministerstwa Rolnictwa. Liczne zamówienia, jakie napłynęły do Zakładu, uzasadniały zapewnienie w miarę stabilnego zaopatrzenia. Niestety, żaden z kooperantów nie zechciał podjąć się zobowiązań dostawy wykraczających w czasie poza kilka miesięcy, z uwagi na niedostateczne moce produkcyjne, trudności z zaopatrzeniem surowcowym itp. W tej sytuacji Zakład zrezygnował z planowanego rozwoju produkcji. J. B a c z y Ń s k i, Trafiała kosa na reformę, "Polityka" 1983, nr 15, s. 1, 4.

¹⁸ Spośród 49 badanych przedsiębiorstw, 25 opracowało swoje plany techniczno-ekonomiczne na 1983 r. w I połowie 1983 r., 13 dopiero w II połowie 1983 r. - w tym 3 - we wrześniu 1983 r. (W. K a s p e r k i a w i c z, Samodzielność i życie, "Życie Gospodarcze" 1984, nr 33, s. 8).

¹⁹ Zob. G. S m u l s k a, Zamiast strategii - 1001 problemów, "Życie Gospodarcze" 1985, nr 34, s. 5.

²⁰ Raport o reformie gospodarczej, Warszawa 1984, s. 16.

Wyniki własnego sondażu także potwierdziły istnienie wspomnianego związku. Przytoczę przykład małej firmy przemysłu spożywczego (około 600 zatrudnionych), która u progu reformy znalazła się w bardzo trudnej sytuacji. W 1980 r. została ona bowiem postawiona w stan likwidacji, a termin tej likwidacji uzależniony był wyłącznie od stanu technicznego maszyn i urządzeń. W I okresie wdrażania reformy firma jednak szybko i umiejętnie skorzystała z uprawnień samodzielnego działania. Choć nie ominęły jej powszechne trudności surowcowe (nie realizowała żadnego programu operacyjnego), firma zaczęła prowadzić skuteczną politykę ekspansji terytorialnej na rynku krajowym i - co najciekawsze - zainicjowała swój rozwój podejmując własne przedsięwzięcia inwestycyjne.

Przeciwny przykład dotyczy dużego przedsiębiorstwa (około 2000 zatrudnionych), które przed reformą rozwijało się bardzo dynamicznie, a jego wyroby (odzież) zyskały szereg wyróżnień krajowych i międzynarodowych. W pierwszym okresie wdrażania reformy przedsiębiorstwo to nie umiało jednak odnaleźć się w nowych, trudniejszych warunkach. Systematycznie traciło - dobrą niegdyś - pozycję na rynkach zagranicznych. W drugiej połowie lat siedemdziesiątych eksport przedsiębiorstwa w dużej mierze opierał się na własnych kolekcjach, przygotowywanych we własnej, dobrze zorganizowanej wzorowni. W 1982 r. w przedsiębiorstwie zrezygnowano z przygotowywania własnych kolekcji. Odzież przeznaczoną na eksport czyto według wzorów przedstawionych przez kontrahentów zagranicznych. W konsekwencji, pracownia plastyczna przestała być wykorzystywana, część artystów zwolniono, niektórzy sami zamierzali odejść z przedsiębiorstwa. W rezultacie dość ofensywna strategia firmy w latach siedemdziesiątych na rynkach zagranicznych przybrała - w I etapie wdrażania reformy - charakter strategii zależnej.

Większa relatywnie stabilność przedsiębiorstw mniejszych może doprowadzić - w końcowych latach okresu przejściowego - do rozdrobnienia struktury instytucjonalnej rynku oraz do wzrostu szerokości, a także intensywności kanałów dystrybucji. W początkowych latach tego okresu dominacja dużych jednostek gospodarczych o pozycji monopolistycznej decydować będzie o niskiej intensywności kanałów dystrybucji, co nie pozostanie bez

ujemnego wpływu na warunki zakupu. Ponadto zmiany struktury instytucjonalnej kanałów w I etapie wdrażania reformy opierać się będą w dużej mierze na kryteriach pozarynkowych i będą często wynikiem administracyjnych, a nie oddolnych decyzji.

E. Struktura funkcjonalna kanałów dystrybucji. Funkcjonowanie kanałów dystrybucji w pierwszych latach okresu przejściowego nie ulegnie istotniejszym zmianom w porównaniu ze stanem dotychczasowym. Warunki działania przedsiębiorstw nie będą ich bowiem motywować do uwzględniania punktu widzenia finalnego nabywcy. Przyrost wartości tworzonych w ramach kanałów dystrybucji wystąpi głównie tam, gdzie może być wykorzystany dla nieproporcjonalnie wysokich podwyżek cen i marż. Dotychczasowa orientacja produkcyjna przedsiębiorstw zostanie utrzymana. Oznaczać to będzie brak zainteresowania przedsiębiorstw strumieniem informacji o nabywcach. Informacje najbardziej poszukiwane dotyczyć będą źródeł dostaw. Towarzyszyć im będzie znaczny zakres negocjacji o charakterze nieformalnym (układy koleżeńskie). Istotne znaczenie w prowadzeniu negocjacji będą mieć zrzeczenia. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza mniejsze, chętnie korzystać będą z ich pośrednictwa. Aktualne doświadczenia dotyczące funkcji zaopatrzeniowej zrzeczeń wykazują jednak, iż nie są one w stanie zapewnić koordynacji strumienia produktów ze strumieniem negocjacji. Z uwagi na słabą pozycję nabywcy, zawartym negocjacjom nie będzie towarzyszył odpowiedni pod względem ilości, terminu, asortymentu itp. przepływ produktów. Utrzyma się tendencja do przesuwania na odbiorców obowiązku utrzymywania wysokich zapasów.

W konsekwencji, kanały dystrybucji będą wprawdzie bardziej elastyczne w porównaniu z okresem dotychczasowym, ale w dalszym ciągu cechować je będzie niski zakres adaptacji do otoczenia rynkowego. Pewnemu podniesieniu ulegnie efektywność ekonomiczna dystrybucji, lecz jej efektywność społeczna pozostanie niska.

3. Przewidywane cechy dystrybucji w warunkach oczekiwanych (wariant II - oczekiwany)

Konsekwentne wdrażanie reformy gospodarczej w okresie przejściowym oraz systematyczne odchodzenie od rozwiązań doraźnych do docelowych doprowadzi do urzeczywistnienia reformy, do stanu jej nieodwracalności. Jej pozytywnym, oczekiwanym następstwem będzie uzyskanie dobrego rynku. Stan ten radykalnie zmieni warunki funkcjonowania oraz zachowanie podmiotów gospodarczych. Przyjmuję, iż zachowanie to determinować głównie będą następujące czynniki:

1) sytuacja umiarkowanego cięnienia na niektórych rynkach branżowych, a na pozostałych - istotne ograniczenie rynku sprzedawcy;

2) podaż pozwalająca na zaspokojenie podstawowych potrzeb społeczeństwa oraz zapoczątkowanie procesu doskonalenia jakościowego struktury konsumpcji;

3) demonopolizacja struktur rynkowych z zachowaniem rozwiązań monopolistycznych wyłącznie w tych dziedzinach, gdzie wyraźnie przemawia za tym bilans ich wad i zalet;

4) samodzielność przedsiębiorstw nie przekraczająca jednak określonego optimum wynikającego m. in. z ustroju społeczno-gospodarczego;

5) samofinansowanie przedsiębiorstw, któremu towarzyszy wyraźny - w porównaniu z okresem przejściowym - wzrost twardości ograniczeń budżetowych.

W tych warunkach powinno nastąpić lepsze dostosowanie działalności organizmów gospodarczych do potrzeb społeczeństwa, dalsza poprawa jakości rynku oraz pojawienie się motywacji przedsiębiorstw do współzawodnictwa ekonomicznego. Cechy obsługiwane rynku staną się istotną determinantą decyzji mikroekonomicznych, a horyzont czasowy tych ostatnich ulegnie wydłużeniu. Pojawi się zatem problem wyboru trafnej strategii rynkowej, w tym także substrategii dystrybucji. Ta ostatnia będzie prawdopodobnie ewoluować w następujących kierunkach:

1. Podmiot strategii dystrybucji. Wymienione cechy otoczenia spowodują umocnienie roli przedsiębiorstwa jako podmiotu strategii dystrybucji. Rola Centrum - wyrażająca się w bezpośred-

niej ingerencji w organizację kanałów dystrybucji, która miała miejsce w okresie przejściowym, np. w odniesieniu do dóbr deficytowych – ulegnie daleko idącemu ograniczeniu. Oddziaływanie Centrum na kanały dystrybucji mieć będzie przede wszystkim charakter pośredni, poprzez decyzje alokacyjne i wpływ na parametry rachunku mikroekonomicznego.

Istotnym zmianom ulegną podstawowe cechy przedsiębiorstwa jako podmiotu strategii dystrybucji: jego wielkość oraz forma organizacyjna.

Przeciętne wielkość przedsiębiorstwa ulegnie zmniejszeniu dzięki wzrostowi udziału na rynku jednostek mniejszych. Wpłyną na to m. in. następujące czynniki:

1) oparcie działania na prawdziwej, a nie fikcyjnej analizie efektywności ekonomicznej i racjonalności społecznej oznaczać będzie kres gigantomanii²¹, powstawania przedsiębiorstw, których wielkość przekracza optimum ekonomiczne;

2) polityka trudnego pieniądza oraz rzadkość kapitału osłabią tendencje przedsiębiorstw do rozwoju drogą koncentracji kapitału;

3) wprowadzenie ustawowej procedury usamodzielniania się zakładów doprowadzi do ograniczenia liczby dużych przedsiębiorstw wielozakładowych, których powstawanie i istnienie było głównie następstwem nakazowego systemu zarządzania;

4) powstanie instytucji antymonopolowej, której działania polegałoby m. in. na wyrażaniu w uzasadnionych przypadkach sprzeciwu przy łączeniu przedsiębiorstw oraz nakazu podziału;

5) otwartość organów założycielskich na nowe inicjatywy przy tworzeniu przedsiębiorstw sprzyjać będzie powstawaniu małych jednostek gospodarczych wykorzystujących zasoby lokalne i pracujących na potrzeby rynków lokalnych;

6) ograniczeniu wielkości przedsiębiorstw będzie prawdopodobnie sprzyjać także działanie czynnika, o którym wspomniałam już wcześniej. Mianowicie relatywnie większy bagaż doświadczeń w samodzielnym działaniu, zgromadzony przez przedsiębiorstwa małe i średnie, będzie ułatwiał tym właśnie przedsiębiorstwom,

²¹ Por. Reforma gospodarcza, propozycje, tendencje, kierunki dyskusji, Warszawa 1981, s. 442.

a nie dużym, szybką adaptację do rynku oraz uzyskiwanie na nim relatywnie dobrej pozycji.

Istotnym zmianom ulegnie także forma organizacyjna przedsiębiorstw-podmiotów strategii dystrybucji. Dotychczasowe doświadczenia uzasadniają będą akceptację w praktyce zasady różnorodności (pluralizm) i elastyczności form organizacyjnych przedsiębiorstw, odpowiadających różnicowaniu i zmienności uwarunkowań techniczno-ekonomicznych i społecznych poszczególnych dziedzin gospodarki i sytuacji konkretnych przedsiębiorstw. Przemawia za tym także niepewność co do bilansu wad i zalet typów alternatywnych²².

Przedsiębiorstwo samorządowe, jako obligatoryjna (poza określonymi wyłączeniami) i uniwersalna forma organizacyjna jednostek gospodarczych w okresie przejściowym, zostanie następnie uzupełnione szerszym wykorzystaniem innych typów organizacyjnych, np. przedsiębiorstw menadżerskich²³ czy spółek kapitałowych. Akceptacja zasady otwartości gospodarki oraz jej wielosektorowość sprzyjać będzie innowacyjności w tworzeniu tych ostatnich, a także ogólnej aktywizacji sektorów spółdzielczego i prywatnego.

Konsekwencję powyższych przemian będzie znaczne urozmaicenie struktury podmiotowej rynku oraz cech przedsiębiorstw - podmiotów strategii dystrybucji.

2. Dystrybucja a inne elementy polityki rynkowej przedsiębiorstw. Rola strategii kanałów dystrybucji w polityce rynkowej ulegnie - w porównaniu z wariantem przejściowym - dalszemu wzrostowi. Aktywna postawa przedsiębiorstw w sferze dystrybucji motywowana będzie nie tylko chęcią poprawy wyników finansowych (wariant przejściowy), ale i chęcią pozyskania kli-

²² J. M u j z e l, System ekonomiczny przedsiębiorstw - cele, zasady, modele, Warszawa 1982 (mpis powiel.), s. 4.

²³ Zdaniem niektórych autorów, przedstawianie przedsiębiorstwa menadżerskiego jako odrębnego typu ustrojowego przedsiębiorstwa i przeciwstawianie go np. przedsiębiorstwu samorządowemu czy prywatnemu jest metodologicznym nieporozumieniem. Menadżerowie bowiem nie sprawują ułtymatywnej kontroli nad przedsiębiorstwami nawet tam, gdzie są najbardziej samodzielni, gdyż zawsze mają swoich mocodawców. (B. B ł a s z c z y k, M. D ł u b o w s k i, Efektywność ekonomiczna i społeczna przedsiębiorstwa samorządowego, "Ekonomista" 1985, nr 3, s. 359).

enta. W sytuacji umiarkowanego cieniienia będzie to zabiegiem stosunkowo trudnym. W kalkulacjach dokonywanych przez nabywców istotnego znaczenia nabiorą bowiem użyteczności tworzone w kanałach dystrybucji. Nie zdecydują się oni na zakup danego produktu w jakichkolwiek warunkach, lecz będą poszukiwać takiej oferty, która byłaby dla nich najkorzystniejsza pod względem miejsca, czasu, asortymentu i formy sprzedaży. Stąd też nieadekwatne kanały dystrybucji mogą w tej sytuacji stanowić ograniczenie dla wzrostu sprzedaży danego produktu. Aktywna postawa przedsiębiorstw w sferze dystrybucji stanie się zatem koniecznością.

Zwiększeniu ulegnie także relatywne znaczenie dystrybucji, zwłaszcza w porównaniu z ceną. W sytuacji umiarkowanego cieniienia zmniejszy się bowiem rola przedsiębiorstw jako "dawców" ceny, w większym zakresie staną się one "biorcami" ceny²⁴. Zahamowaniu ulegnie tendencja wzrostowa cen, bowiem grozić ona będzie utratą części rynku. W tych warunkach najskuteczniejszym sposobem pozyskania nabywców stanie się jakość produktu oraz jakość obsługi klientów. Jak wiadomo, kanały dystrybucji wpływają na kształtowanie jakości obsługi, a pośrednio także na jakość produktu (choćby z uwagi na przepływ informacji). Staną się one także istotnym środkiem promocji produktu, a w konsekwencji - czynnikiem pogłębiającym różnicowanie zachowań nabywców. Przedsiębiorstwa w większym niż dotychczas stopniu uwzględnią będą naturalne powiązania zachodzące między poszczególnymi elementami strategii rynkowej, tj. kanałami dystrybucji, produktem, ceną i promocją.

3. Rozwiązania akceptowane w sferze dystrybucji. W okresie przejściowym przedsiębiorstwa gromadziły pierwsze doświadczenia w zakresie efektywności ekonomicznej różnych kanałów dystrybucji. Obecnie kryterium to (efektywność ekonomiczna) będzie stanowić jeszcze bardziej rygorystycznie przestrzegane przesłankę doboru kanałów dystrybucji z racji "utwardzenia" ograniczeń pieniężno-budżetowych. Następować będzie w związku z tym eliminacja najmniej efektywnych kanałów dystrybucji, kana-

²⁴ J. G ó r s k i, Mity konkurencji i inne, "Polityka" 1982, nr 35, s. 7.

łów o największym ryzyku konfliktów między uczestnikami czy też kanałów wzajemnie konkurencyjnych (wykorzystywanych przez to samo przedsiębiorstwo). Oznaczać to będzie selekcję kanałów dystrybucji w skali mikroekonomicznej. Powstaną korzystne warunki dla ich specjalizacji, m. in. w obsłudze określonych segmentów rynku. Współzawodnictwo o pozyskanie klienta zintensyfikuje bowiem wysiłki przedsiębiorstw w celu znalezienia dla siebie właściwego miejsca na rynku. Zaczną one poszukiwać tzw. *niche of the market*, tj. luki w zaspokojeniu potrzeb nabywców przez konkurencyjne przedsiębiorstwa i tworzone przez nie kanały dystrybucji. Powstanie zainteresowanie strategią segmentacji rynku. Będzie ono tym silniejsze:

A. Im bardziej zróżnicowane będą oczekiwania nabywców co do użyteczności tworzonych w kanałach dystrybucji.

B. Im wyższy będzie zakres trudności sprzedaży danego produktu. Gromadzące się w warunkach mniejszego lub większego stopnia zrównoważenia rynku zapasy towarów oceniane z różnych względów przez nabywców, dla których zostały pomyślane, jako nieatrakcyjne, mogą być chętnie kupowane przez inne specyficzne grupy konsumentów. W celu upłynnienia zapasów niechodliwych ważne staje się zdefiniowanie wspomnianych grup (segmentów rynku) oraz kanałów dystrybucji zdolnych do ich obsługi. Strategia wyboru docelowych segmentów nie będzie natomiast celowa w przypadku towarów, których produkcja (podaż) będzie w całości i z łatwością wchłaniana przez rynek.

C. Im większa będzie rola kanałów dystrybucji w osiąganiu przez nabywców satysfakcji z zakupu produktu. Ważne stanie się szukanie relacji: użyteczności tworzone w kanałach rynkowych a użyteczności wynikające z innych działań, w tym zwłaszcza ze strategii produktu. Jak wiadomo, szczególnie istotną rolę odgrywają kanały dystrybucji i tworzone przez nie użyteczności na rynkach artykułów powszechnego zakupu, zaspokajających podstawowe potrzeby i często nabywanych. Nieodpowiednie sposoby sprzedaży tych wyrobów są dla nabywców szczególnie uciążliwe. Tam też jest głównie miejsce dla kształtowania kanałów dystrybucji na podstawie segmentacji rynku. Podmioty strategii dystrybucji staną przed koniecznością określenia granicy, do której będzie można podnosić cenę w zamian za wzrost użyteczności w kanałach dystrybucji.

D. Im mniejszy będzie stopień zmienności popytu na danym segmencie rynku. Kanałami dystrybucji jest bowiem relatywnie trudno zarządzać (system złożony z niezależnych elementów o sprzecznych interesach) i trudno jest powodować w krótkim czasie zasadnicze zmiany w wytwarzanych użytecznościach asortymentu, informacji o towarach, miejscu i czasie sprzedaży. Trzeba także pamiętać, iż zmiana cech kanałów dystrybucji w związku ze zmianami w popycie zawsze wiąże się z dodatkowymi nakładami. Stąd też specjalizacja w obsłudze określonych segmentów rynku w pierwszym rzędzie będzie mieć miejsce na rynkach charakteryzujących się względnie trwałymi cechami popytu, a następnie - w miarę nabywania doświadczenia w kierowaniu kanałami dystrybucji - na rynkach o zmiennym popycie.

Liczba kryteriów wykorzystywana dla celów segmentacji rynku, początkowo niewielka i obejmująca głównie kryteria obiektywne, będzie się stopniowo zwiększać w miarę poprawy sytuacji gospodarczej, rozwoju asortymentu towarowego, pojawienia się funduszu swobodnej decyzji, nasilenia zjawisk konkurencji itp.²⁵

Wzrost znaczenia konkurencji międzykanałowej oraz międzysektorskiej spowoduje prawdopodobnie znaczną innowacyjność rozwiązań w sferze dystrybucji, a także zapoczątkowanie działalności wyróżniającej określone formy obsługi nabywców. Strategia segmentacji rynku będzie zatem uzupełniana strategią dyferencjacji oraz innowacyjną.

4. Struktura instytucjonalna kanałów dystrybucji. Struktura instytucjonalna kanałów dystrybucji będzie pozostawać pod wpływem zmian struktury podmiotowej rynku. Jak już wspomniałam w punkcie 1, samodzielność przedsiębiorstw w zakresie zrzeszania się, podziału, zawierania kontaktów poziomych i dostosowywania struktur organizacyjnych do realiów rynku - zaowocuje urozmaicheniem struktury podmiotowej rynku: doprowadzi do różni-

²⁵ Cennych przesłanek dla określenia przyszłego znaczenia różnych kryteriów segmentacji rynku polskiego może dostarczyć seria wydawnicza PAN "Polska 2000". Niestety, załamano się procesy rozwoju naszej gospodarki znacznie przesunęło w czasie aktualność przewidywań i prognoz formułowanych w pracach wydanych we wspomnianej serii.

cowania przedsiębiorstw pod względem wielkości, form własnościowych i przedmiotu działania.

Tendencja do spadku przeciętnej wielkości przedsiębiorstwa spowoduje prawdopodobnie tworzenie szerszych niż dotychczas kanałów dystrybucji (wzrost intensywności dystrybucji). Oczywiście działać tu będą także inne czynniki (patrz s. 75), które będą uzasadniać tworzenie kanałów dystrybucji o odmiennej szerokości na różnych rynkach (segmentach rynku), jak chociażby pojemność i zyskowność danego rynku, czy też elastyczność popytu względem dostępności produktu.

Długość kanałów dystrybucji także pozostaje pod wpływem wielu czynników (patrz s. 69-74) i trudno jest przewidzieć obecnie tendencje w zakresie jej kształtowania. Liberalizacja wejść i wyjść z rynku, swoboda w określaniu przedmiotu działania - sprzyjać będą łączeniu różnych rodzajów działalności w ramach tego samego przedsiębiorstwa, a w konsekwencji - skracaniu kanałów dystrybucji. Tam jednak, gdzie rachunek mikroekonomiczny wykaże korzyści specjalizacji i podziału pracy, nastąpi wydłużenie kanałów dystrybucji. Oczywiście, wyniki tego rachunku zależą od wielu czynników, jak chociażby: wielkość przedsiębiorstwa i kształt krzywej przeciętnych kosztów realizacji danej funkcji dystrybucji w zależności od wielkości obrotów (por. rys. 1 i 2).

Istotną cechą struktury instytucjonalnej kanałów dystrybucji będzie wzrost znaczenia niektórych ogniw o charakterze pomocniczym. W szczególności zwiększy się rola instytucji świadczących usługi z zakresu informacji rynkowej. Zainteresowanie strategią segmentacji stworzy zapotrzebowanie zarówno na informację o rynku, jak i o zasadach tej segmentacji. Jak wiadomo jednak, normatywna teoria segmentacji nie jest w stanie sprostać wymaganiom praktyków. Konflikt wynika z faktu, iż o ile segmentacja rynku jest prosta w swej koncepcji, to jest ona dość trudna i kłopotliwa do praktycznego zastosowania. Normatywna teoria segmentacji proponuje na przykład podział rynku według różnic w zachowaniu nabywców względem środków strategii przedsiębiorstwa (produkt, cena, promocja, kanały dystrybucji). W praktyce jednak trudno jest poprawnie dokonać takiego podziału z uwagi na brak wiarygodnych informacji o

podatności konsumentów na działania przedsiębiorstwa oraz brak możliwości dotarcia do tak zdefiniowanych segmentów za pośrednictwem reklamy czy kanałów dystrybucji.

Praktyk poprzez studia nad segmentację rynku pragnie uzyskać odpowiedź na pytania:

A. Jaki produkt oferować (o jakich cechach), aby cieszył się on największym zainteresowaniem konsumentów? Jakie cechy wzbudzić mogą zainteresowanie dotychczasowych niekonsumentów produktu?

B. Jakie cechy obiektywne (demograficzne, społeczno-zawodowe i inne) oraz subiektywne (osobowość, styl życia) różnią konsumentów od niekonsumentów produktu?

C. Czy wrażliwość nabywców na cenę jest zróżnicowana? Jak różnią się ich preferencje w zakresie sposobów sprzedaży oraz jakie są cechy charakterystyczne segmentów o różnej wrażliwości na sposoby sprzedaży, cenę itp.?

Normatywna teoria segmentacji nie może dostarczyć uniwersalnych rozwiązań tych problemów. Proponowane modele, np. dotyczące alokacji nakładów na promocję między różne segmenty, rzadko okazują się przydatne w praktyce. Bariery stanowią specyficzne reakcje nabywców na środki strategii przedsiębiorstwa, wynikające z cech otoczenia, w jakim znajduje się konkretne przedsiębiorstwo i konkretna grupa konsumentów.

Przebieg badania nad korelacją między różnymi kryteriami segmentacji a reakcjami nabywców na środki strategii marketingowej nie mogą ograniczać się do relacji: cechy ogólne nabywców - poziom konsumpcji produktu. Do takich na przykład należą studia nad aktualnymi i przewidywanymi wzorami konsumpcji, Instytutu Filozofii i Socjologii PAN w latach 1971-1975²⁶, w których zróżnicowanie struktury konsumpcji objaśniono dochodem, ceną, czynnikami demograficznymi, społeczny-

²⁶ Badania nad wzorami konsumpcji, red. J. S z o z e p a n s k i, Wrocław 1977. Podobne cele realizują m. in. prace: Warunki bytu ludności, "Prace Naukowe AE we Wrocławiu" 1973, nr 103; Determinanty rynku i konsumpcji (w ujęciu regionalnym) "Prace Naukowe AE we Wrocławiu" 1978, nr 130; D. S a c k i e w i c z, Wpływ motoryzacji indywidualnej na strukturę konsumpcji, "Biblioteka IHWiU" [Warszawa] 1978, nr 166 i inne.

mi, kulturowymi i geograficznymi. Tego rodzaju informacje są - jak wiadomo - niezwykle przydatne dla celów segmentacji rynku. Ich operatywne znaczenie odnosi się jednak tylko do skali makroekonomicznej i mogą być wykorzystane w polityce społeczno-gospodarczej państwa. Dotyczą one bowiem najczęściej agregatów produktów, np. odzież, obuwie. Tymczasem przedsiębiorstwo zainteresowane jest znajomością preferencji konsumentów na wąski asortyment produktów lub nawet indywidualny produkt. W konsekwencji badania te nie mogą stanowić wystarczających przesłanek dla opracowania strategii przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia strategii dystrybucji, podstawowe znaczenie mają badania nad zróżnicowaniem wzorów zakupu. Wprowadzenie niektórych cech zachowania podczas zakupu można wnioskować na podstawie badań nad wzorami konsumpcji (np. poziom konsumpcji produktu wynika na ogół w dużej mierze z poziomu dokonywanych zakupów), to jednak należy spodziewać się intensywniejszego rozwoju badań nad zróżnicowaniem wśród różnych grup nabywców takich cech zakupu, jak: lokalizacja, rozkład zakupów w czasie, motywy zakupów, sposób podejmowania decyzji zakupu (zakup przemyślany, impulsywny), pokonywana odległość oraz długość czasu poświęcanego na dokonanie zakupu, wykorzystywany środek transportu itp.

Można także spodziewać się zmiany miejsca w kanale dystrybucji innego ogniwa o charakterze pomocniczym, mianowicie przedsiębiorstw transportowych. Według oceny departamentu ekonomicznego Ministerstwa Komunikacji, od formy zorganizowania transportu zależy w dużej mierze sprawność jego funkcjonowania, przy czym najgorsze wyniki ekonomiczne osiąga aktualnie transport gospodarczy, pracujący na potrzeby pojedynczego przedsiębiorstwa²⁷. Zdaniem Z. Wyczeseanego, "wszelkie zarobkowe świadczenie usług przewozowych winno być wykonywane na podstawie koncesji, udzielanej przez resort komunikacji, zaś cały koncesjonowany transport powinien być traktowany jako transport publiczny. W warunkach reformy gospodarczej, kiedy dotychczasowe uprawnienia administracyjnego oddziaływania zaniknę-

²⁷ Z. W y c z e s a n y, Samochodowy kolos na dmuchanych nogach, "Rzeczpospolita", 17 V 1983, s. 3.

ły, koncesjonowanie działalności transportowej umożliwi kształtowanie się potencjału transportowego w dostosowaniu do zmieniającego się zapotrzebowania".

Realizacja powyższego postulatu oznaczałaby zatem odejście od powiązania instytucji transportowej z pojedynczym ogniwem kanału dystrybucji i świadczenie przezeń usług na rzecz całego kanału. Postulat ten jest w szczególności zgodny z poglądem J. Dietla, który stwierdza, iż "wspomaganie przez instytucję pomocniczą pojedynczego ogniw kanału jest oparte, w najlepszym razie, o rachunek mikroekonomiczny, a nie całego kanału. Tymczasem uczestnicy kanału powinni zastanowić się wspólnie, który z nich będzie współpracował z przewoźnikiem i w jakim zakresie, biorąc pod uwagę minimalizację kosztów przy osiągnięciu założonych usług świadczonych przez cały kanał rynku, a nie tylko jedno z jego ogniw"²⁸.

Nasilenie zjawisk konkurencji międzykanałowej umocni poczucie wspólnoty interesów poszczególnych ogniw danego kanału. Wpłynie to na większą integrację działań podejmowanych względem rynku. Dominującymi formami tej integracji będzie integracja umowna i administracyjna. Mniejsze znaczenie natomiast mieć będą powiązania korporacyjne, m. in. ze względu na rzadkość kapitału. Ten typ integracji będzie prawdopodobnie rozwijał się głównie w odniesieniu do przedsiębiorstw silnie powiązanych więzami kooperacji przemysłowej oraz w odniesieniu do produktów zbywanych na rynkach lokalnych.

W przyjętych dla tego wariantu warunkach, zmiany zachodzące w strukturze instytucjonalnej kanałów dystrybucji, tj. w rodzaju i liczbie ogniw uczestniczących, roli każdego z nich oraz zachodzących między nimi zależnościami, będą mieć charakter oddolny i zostaną podporządkowane funkcjom realizowanym wobec rynku przez dany kanał.

5. Struktura funkcjonalna kanałów dystrybucji. Funkcjonowanie kanałów dystrybucji ulegnie znacznej poprawie zarówno w zakresie ich efektywności ekonomicznej, rozpatrywanej z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa i całego kanału, jak

²⁸ J. Dietl, Relacje między podstawowymi i pomocniczymi ogniwami kanałów rynku, Łódź 1981 (mpis), s. 1-2.

i efektywności społecznej. Swoboda wejść i wyjść z rynku stworzy alternatywy dla przedsiębiorstw w zakresie organizacji kanałów dystrybucji. Producent będzie mógł bowiem zawsze wybrać jedno z możliwych rozwiązań: albo stworzyć własną sieć sprzedaży, albo skorzystać z sieci pośredników handlowych. Podobnie przedsiębiorstwo handlowe może rozważyć ewentualność zakupu określonego towaru u producenta albo zdecydować się na produkcję we własnym zakresie.

Przedsiębiorstwa znajdujące się w pozycji monopolistycznej nie będą mogły wykorzystać jej dla dowolnego podnoszenia cen. Granicę np. dla podnoszenia cen przez pośredników handlowych znajdujących się w pozycji monopolistycznej będzie ten poziom cen, przy którym dla producenta opłacalne stanie się podjęcie działalności handlowej we własnym zakresie. Ponadto urozmaicona struktura podmiotowa rynku stworzy szansę rozwiązań najbardziej korzystnych z mikro- i mezoekonomicznego (całego kanału) punktu widzenia.

Związaniu ulegnie elastyczność i adaptacyjność kanałów dystrybucji. Wiadomo bowiem, że im bliżej rynku znajduje się podmiot podejmujący decyzje, tym większe jest prawdopodobieństwo dobrej znajomości oraz uwzględniania przezeń w praktyce realiów rynkowych. Wykazała to szeroka dyskusja nad wadami nadmiernie scentralizowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwami.

Integracja działań wszystkich ogniw danego kanału względem rynku spowoduje, że poszczególne strumienie będą wzajemnie skoordynowane, co umocni zdolność kanałów dystrybucji do wytworzenia użyteczności pożądaných przez finalnych nabywców. Kanały dystrybucji staną się aktywne względem rynku i pozostałych zmiennych otoczenia, staną się także wrażliwe na zmiany innych elementów strategii: ceny, produktu i jego cyklu życia, promocji.

Prospektywnościowe zachowania jednostek gospodarczych w sferze dystrybucji umocnią równowagę rynkową, a ta z kolei wzmoże skuteczność narzędzi centralnego sterowania przedsiębiorstwami.

ZAKOŃCZENIE

Praca poświęcona jest problemom strategii dystrybucji realizowanej w warunkach zróżnicowania rynku.

Różnicowanie popytowej i podażowej strony rynku jest naturalnym procesem towarzyszącym rozwojowi społeczno-gospodarczemu, jednakże jego rola jako determinanty strategii rynkowej przedsiębiorstw (sprzedawców) uwidacznia się prawie wyłącznie w sytuacji ciśnienia. Z tego też względu, dla rozważań nad specyfiką strategii dystrybucji na rynkach zróżnicowanych niezbędne było sięgnięcie do doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych. Na podstawie tych właśnie doświadczeń, w pracy dokonałem typologii strategii rynkowych przedsiębiorstw, wyróżniając: strategię niezróżnicowaną, innowacyjną, strategię dyferencjacji produktu oraz strategię segmentacji rynku.

Zdecydowanie najprostszym i relatywnie najtańszym sposobem postępowania jest strategia niezróżnicowana. Niestety nie zawsze dorównuje ona skutecznością pozostałym rodzajom strategii. W szczególności postęp społeczno-gospodarczy, któremu zazwyczaj towarzyszą:

- 1) wzrost zróżnicowania zarówno popytowej, jak i podażowej strony rynku;
 - 2) przesuwanie się konsumpcji coraz liczniejszych produktów do wyższych faz rozwojowych;
 - 3) nasilenie się stanu ciśnienia na rynku;
 - 4) wzrost znaczenia konkurencji za pośrednictwem jakości;
 - 5) skracanie cykli życia produktów;
 - 6) wzrost udziału kosztów marketingu w kosztach stałych przedsiębiorstw;
 - 7) rozwój nowoczesnych (samoobsługowych) metod sprzedaży oddalających kontakt nabywców i sprzedawców,
- osłabia skuteczność strategii niezróżnicowanej i motywuje przedsiębiorstwa do podejmowania trudniejszych sposobów działania

na rynku. Szczególne miejsce wśród tych ostatnich zajmuje strategia segmentacji będąca relatywnie skomplikowanym i kosztownym sposobem postępowania. Przyjmując jednak za punkt wyjścia gruntowne rozeznanie zróżnicowania cech popytu, segmentacja prowadzi do zmniejszenia nieokreśloności wyborów konsumenckich, a tym samym - do ograniczenia niepewności działania przedsiębiorstw na rynku i wynikającego z niej ryzyka niedostosowania do wymagań nabywców. Jest ona zatem najbardziej koherentnym sposobem postępowania wobec koncepcji marketingu.

Wspomniane cechy (zarówno wady, jak i zalety) strategii segmentacji powodują, iż nie jest ona absolutnie najlepszym rozwiązaniem dla każdego przedsiębiorstwa. Tym niemniej rozwój społeczno-gospodarczy zwiększać będzie rangę i praktyczne znaczenie tej strategii. Z tego też względu w pracy poświęciłam jej najwięcej uwagi. Nie rozważałam jednak wszystkich działań składających się na strategię rynkową przedsiębiorstwa. Zgodnie z tematem publikacji, ograniczyłam się do substrategii dystrybucji, prezentując modelowy sposób postępowania w tej dziedzinie oparty na koncepcji segmentacji.

Strategia dystrybucji jest zazwyczaj wielopodmiotowa - w jej realizacji uczestniczy na ogół więcej niż jedno przedsiębiorstwo, przy czym działalność poszczególnych ogniw jest sekwencyjna: tworzą one jakby kanał, przez który przesuwane są produkty ze sfery wytwarzania do ostatecznego spożycia. Stąd też w literaturze strategię dystrybucji określa się często jako strategię kanałów dystrybucji.

Cechy zachowania uczestników kanału uzasadniają traktowanie go jako systemu. Takie też podjęcie zostało zaakceptowane w pracy. W konsekwencji:

- 1) rozważając problemy dystrybucji, nie ograniczałam się do jednego tylko ogniw, np. do instytucjonalnie wyodrębnionego handlu;
- 2) zaakceptowałam fakt istnienia w kanale dystrybucji ogniwa wiążącego, pełniącego funkcję inicjatora i koordynatora całości;
- 3) zaprezentowałam niektóre problemy doboru uczestników kanału dystrybucji (elementów systemu) z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania całości, a więc problemy ustalania struktury kanału dystrybucji, głównie jego długości i szerokości.

Istotnym nurtem rozważań były zależności zachodzące między systemem a jego otoczeniem. Temat rozprawy uzasadniał ograniczenie się do analizy interakcji: kanał dystrybucji a otoczenie rynkowe, natomiast wnioski wyciągnięte w początkowych częściach pracy skłoniły mnie do rozpatrywania otoczenia rynkowego jako zbioru segmentów o zróżnicowanych cechach. Stąd też problemy celów i zadań strategii dystrybucji oraz ustalania struktury kanałów rozważałam z punktu widzenia cech segmentów rynku obsługiwanych przez dany kanał.

W pracy zaprezentowałam modelowy sposób kształtowania kanałów dystrybucji przy akceptacji koncepcji segmentacji rynku. Rozważania są słuszne dla każdego rynku i przedsiębiorstwa pod warunkiem, że to ostatnie znajduje się pod wpływem działania czynników wymuszających na nim adaptację do różnic w popycie. Z tego też względu rozważania te cechuje znaczny stopień ogólności. Jest to zarazem słabym punktem pracy. Nie dostarcza ona bowiem odpowiedzi na tak interesujące pytanie, jak: ile i jakie kanały dystrybucji powinny działać na konkretnym rynku, który cechuje określony stopień zróżnicowania popytu? Praca jedynie tę odpowiedź ułatwia.

Dla polskich przedsiębiorstw - wobec trudnej sytuacji rynkowej - strategia segmentacji, podobnie jak strategia marketingowa w ogóle, jest rozwiązaniem przyszłościowym. W niektórych jednak dziedzinach koncepcja ta może być wykorzystana od zaraz. Mam na myśli rynki zagraniczne, gdzie może się ona przyczynić do podniesienia konkurencyjności polskiego eksportu. Ponadto w ekonomice niedoborów właściwa artykulacja potrzeb społecznych i zachowań nabywców na rynku, której służy prezentowana w pracy koncepcja segmentacji, może być na przykład wykorzystana dla celów polityki demarketingowej.

Ewentualny sukces reformy gospodarczej zapoczątkowanej w 1982 r., rozumiany w kategoriach: efektywności ekonomicznej i społecznej, podniesienia poziomu życia społeczeństwa, uzyskania efektywnego mechanizmu rynkowego itp., może przyczynić się do uaktualnienia problematyki poruszanej w tej pracy. W przypadku zapoczątkowania i utrwalenia tych pożądaných przemian, dystrybucja jako sfera działalności naszych przedsiębiorstw ulegnie istotnym przeobrażeniom. Do najważniejszych można zaliczyć następujące:

1) dystrybucja nabierze cech strategii rynkowej, której podmiotami staną się same przedsiębiorstwa;

2) wzrośnie rola dystrybucji w polityce podmiotów rynku. Przestanie ona być, jak dotychczas, sferą "neutralną", do której nie trzeba było przywiązywać większej uwagi. Nastąpi wzrost jej relatywnego znaczenia wobec produktu i cen;

3) typy rozwiązań stosowanych w sferze dystrybucji będą prawdopodobnie ewoluować od strategii niezróżnicowanej, poprzez strategię różnicowanie kanałów dystrybucji (wypróbowywanie różnych ich wariantów), strategię innowacyjną (wraz z poprawą sytuacji finansowej przedsiębiorstw) - do strategii segmentacji rynku. Oczywiście żaden z wymienionych sposobów postępowania nie będzie wyłączny; będą się one wzajemnie uzupełniać, a ich relatywne znaczenie uzależnione będzie od cech konkretnego rynku i przedsiębiorstwa;

4) istotnemu urozmaiceniu ulegnie struktura instytucjonalna kanałów dystrybucji. Zostanie ona podporządkowana ich funkcjom pełnionym wobec nabywców;

5) kanały dystrybucji będzie cechować istotny wzrost efektywności ekonomicznej (w okresie przejściowym) oraz wzrost ich efektywności społecznej (w okresie docelowym).

BIBLIOGRAFIA

- Alston W. P., Philosophy of language, Englewood Cliffs 1964.
- Appel D. L., Market Segmentation - a Response to Retail Innovation, "Journal of Marketing" 1970, No. 2.
- Baczyński J., Trafika kasa na reformę, "Polityka" 1983, nr 15.
- Badania nad wzorami konsumpcji, Wrocław 1977.
- Baka W., Pierwsze wyniki i dalsze zamiary, "Polityka" 1982, nr 17.
- Bannock G., Baxter R. E., Rees R., The Penguin dictionary of economics, London 1977.
- Barnett N. L., Beyond Market Segmentation, "Harvard Business Review" 1969, No. 1.
- Błaszczak B., Dębowska M., Efektywność ekonomiczna i społeczna przedsiębiorstwa samorządowego, "Ekonomista" 1985, nr 3.
- Boss J. F., La segmentation du marché: le point des définitions et des techniques, "Revue française du marketing" 1973, No. 48.
- Boss J. F., Typology and segmentation: a state of the technique, [w:] Seminar on segmentation and typology, Bruxelles 1970.
- Canguilhem J. F., Towards a formal definition of typology and segmentation, [w:] Seminar on segmentation and typology, Bruxelles 1970.
- Comité Belge de la Distribution: Terminologie de la distribution, "Information Spécialisée" 1966, No. 3.
- Comités on Definitions. Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms, Chicago 1960.
- Denner A., Principes et pratique du marketing, Paris 1975.

- Determinanty rynku i konsumpcji (w ujęciu regionalnym), "Prace Naukowe AE we Wrocławiu" 1978, nr 130.
- Dietl J., Marketing. Warszawa 1981.
- Dietl J., Marketing. Wybrane zagadnienia, Warszawa 1977.
- Dietl J., Relacje między podstawowymi i pomocniczymi ogniwami kanałów rynku (mpis - Łódź 1981).
- Domański T., Guzek E., Franchising - forma organizacji kanałów dystrybucji, "Handel na świecie" 1979, nr 4.
- Dowling G. D., Basic marketing. A strategic systems approach, Ohio 1971.
- Dryll I., Brak części i sensu, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 9.
- Duliniec E. i in., Wybrane zagadnienia z marketingu w handlu zagranicznym, Warszawa 1975.
- Dzięciołowska J., Blżej ziemi, "Życie Gospodarcze" 1982, nr 20.
- Ericsson D., Vertical marketing systems. Design and development, Göteborg 1976.
- Etgar M., Channel environment and channel leadership, "Journal of Marketing Research" 1977, vol. 14.
- Evans F. B., The brand image myth, Business Horizons Fall 1961.
- Frank R. E., Market segmentation research: findings and implications, [w:] Application of the sciences in marketing management, New York 1968.
- Fronczak K., Ozenek, "Życie Gospodarcze" 1984, nr 50.
- Głowacki R., Kossut Z., Kramer T., Marketing, Warszawa 1984.
- Głowacki R., Przedsiębiorstwo na rynku, Warszawa 1977.
- Gościński J., Planowanie i sterowanie, Warszawa 1982.
- Górski J., Mity konkurencji i inne, "Polityka" 1982, nr 35.
- Guirdham M., Marketing: the management of distribution channels, New York 1972.
- Hódi E., Matematikai érdekeségek, Budapest 1969.
- Hodoly A., Spożycie i formy jego realizacji w rozwoju gospodarki społeczeństwa socjalistycznego, "Biblioteka IHW" [Warszawa] 1975, nr 118.

- H u g u e s M., G r i f f o n B., B a u v e y r o n C., Segmentation et typologie deux techniques du marketing moderne, Paris 1970.
- K a s p e r k i e w i c z W., Samodzielność i życie, "Życie Gospodarcze" 1984, nr 33.
- Kierunki reformy gospodarczej (projekt), Warszawa 1981.
- K o r n e i J., Anty-Equilibrium, Warszawa 1977.
- K o t l e r P., Marketing Management, Paris 1971.
- K o w a l i k A., Kierunki rozwoju i doskonalenia handlu wewnętrznego, "Handel Wewnętrzny" 1979, nr 1.
- K o z m i n s k i A. K., Szczypte szaleństwa, "Polityka" 1985, nr 40.
- K r a s e r T., Nie może ominąć handlu, "Życie Gospodarcze" 1982, nr 20.
- K u e h n A. A., D a y R., Strategy of product quality, "Harvard Business Review" 1962, No. 6.
- K w a s n i e w s k i Z., Jak zawierać umowy?, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 9.
- L e c l e r q J., La révolution de l'homme au XXe siècle, Casternan 1965.
- L e i n e - K u g e l M., Application de la segmentation à un problème de structure du réseau de distribution, Gestion Février 1968.
- L e n d r e v i e J., L a u f e r R., L i n d o n D., Mercator: Théorie et pratique du marketing, Paris 1974.
- L i t t l e R. W., The marketing channel. Who should lead this extracorporate organization?, [w:] Marketing channels, ed. B o o n e L. E., J o h n s o n J. C., New York 1973.
- M a l l e n B., Conflict and cooperation in marketing channels, [w:] Progress in marketing, Chicago 1964.
- M a l l e n B., Functional spin-off: a key to anticipating change in distribution structure, "Journal of Marketing" 1973, vol. 37.
- M a y e r K., Diminishing class differential in the United States, [w:] Marketing and behavioral sciences, Boston 1963.
- M u j z e l J., System ekonomiczny przedsiębiorstw - cele, zasady, modele, (pisie powiel. - Warszawa 1982).
- M y n a r s k i S., Segmentacja rynku a nieokreśloność wyboru konsumenta, "Handel Wewnętrzny" 1980, nr 1.

- Nie bariera, lecz dźwignia wyjścia z kryzysu, "Głos Robotniczy", 24 II 1983.
- P a j e s t k a J., Determinanty postępu. Czynniki i współzależności rozwoju społeczno-gospodarczego, Warszawa 1975.
- Polityka trudnego pieniądza, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 10.
- P o z n a Ń e k i K., Innowacje w gospodarce kapitalistycznej, Warszawa 1979.
- Raport o reformie gospodarczej, Warszawa 1984.
- Reforma gospodarcza, propozycje, tendencje, kierunki dyskusji, oprac. R. K r a w c z y k, Warszawa 1981.
- R e y n o l d s W. H., More sense about market segmentation, "Harvard Business Review" 1976, No. 43.
- R u t k o w s k i I., W r z o s e k W., Marketingowa strategia sprzedaży, Warszawa 1976.
- S a c k i e w i c z D., Wpływ motoryzacji indywidualnej na strukturę konsumpcji, "Biblioteka IHWiU" [Warszawa] 1978, nr 166.
- S a d o w s k i Z., Aspekty polityczne społeczno-gospodarczego rozwoju Polski, (mpis powiel. - Toruń 1985).
- S a d z i k o w s k i Z., Ekonomia polityczna kapitalizmu, Warszawa 1969.
- S c h w a r t z G., Science in marketing, New York 1965.
- S c h w a r t z K., Fragmentation of the mass market, "Dun's Review and Modern Industry", July 1962.
- S h e t h J. N., Relevance of segmentation for marketing planning, [w:] Seminar on segmentation and typology, Bruxelles 1970.
- S m i t h W. R., Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies, "Journal of Marketing", July 1956.
- S m u l a k a G., Zamiast strategii-1001 drobiazgów, "Życie Gospodarcze" 1985, nr 34.
- S t i g l e r J., The division of labor is limited by the extent of the market, "Journal of Political Economy" 1951, vol. 54.
- T a t a r k i e w i c z W., Historia Filozofii t. 1, 3, Warszawa 1968.
- T o u b e a u R., Psychologie du marketing, Paris 1970.
- T r a c o l P. C., Les canaux de distribution. Le commerce indépendant isolé, Paris 1972.

- Uchwała RM. nr 192 z dn. 3 VIII 1973 r. w sprawie umów sprzedaży oraz umów dostawy między jednostkami gospodarki uspołecznionej, MP 1976, nr 29, poz. 128.
- Uchwała RM. nr 207 z dn. 27 IX 1982 r. w sprawie umów sprzedaży oraz umów dostawy między jednostkami gospodarki uspołecznionej, MP 1982, nr 26, poz. 235.
- Yankelovich D., New criteria for market segmentation [w:] Managerial marketing perspectives and viewpoints, ed. Kelley K. J., Lazer W., Illinois 1977.
- Warunki bytu ludności, "Prace Naukowe AE we Wrocławiu" 1973, nr 103.
- Webster F. E., Marketing for managers, New York 1974.
- Winkler A., Freitag D., The practical application of marketing segmentation, [w:] Seminar on market segmentation and typology, Bruxelles 1970.
- Winter P. W., Market segmentation. A managerial perspective, (ref. niepubl. - Illinois 1979).
- Wiszniewski E., Dobry rynek. Złożenia i uwarunkowania, Warszawa 1982.
- Wyczesański Z., Samochodowy kolos na dmuchanych nogach, "Rzeczpospolita", 17 V 1983.
- Zakrzewski Z., Ekonomia handlu wewnętrznego, Warszawa 1972.
- Zienkowski L., Gospodarka nie ma sumienia, "Polityka" 1982, nr 33.

ZAŁĄCZNIK

Ankieta

skierowana do przedstawicieli kadry kierowniczej
przedsiębiorstw przemysłu lekkiego

1. W jakim stopniu Pana (Pani) zdaniem poniższe czynniki wpływają na przygotowanie kolekcji wyrobów w Pana (Pani) przedsiębiorstwie? (prosimy wstawić "x" w odpowiednie miejsce):

Nazwa czynnika	Stopień wpływu				
	bardzo duży	duży	średni	mały	żaden
Zdolności technologiczne					
Zaopatrzenie materiałowo-surowcowe					
Możliwości kooperacji					
Zasoby kadrowe					
Zalecenia jednostek nadrzędnych					
Informacje o rynku otrzymywane z handlu					
Wyniki własnych badań rynku					
Wyniki badań rynku prowadzone w skali branży (COBR lub CL)					
Inwencje projektantów przedsiębiorstwa					
Inne (jakie)					

2. W jakim stopniu poniższe czynniki wpływają Pana (Pani) zdaniem na uruchomienie produkcji określonego wyrobu z kolekcji w Pana (Pani) przedsiębiorstwie?
(prosimy wstawić "x" w odpowiednie miejsce)

Nazwa czynnika	Stopień wpływu				
	bardzo duży	duży	średni	mały	żaden
Opłacalność produkcji					
Zamówienia handlu					
Chęć kształtowania popytu					
Inne (jakie)					

3. Czy Pana (Pani) zdaniem istnieje rozbieżność między potrzebami i oczekiwaniami konsumentów a rozeznaniem w tym zakresie handlu? (prosimy podkreślić właściwą odpowiedź)
- tak, znaczna
 - dość znaczna
 - niewielka
 - nie ma żadnej rozbieżności
4. Czy zdarza się, że handel żąda, już po uzgodnieniach giełdowych, wprowadzenia zmian w wyrobach z kolekcji, które wcześniej zamówił (np. już w trakcie trwania sezonu)? (prosimy podkreślić właściwą odpowiedź)
- tak, często
 - niezbyt często
 - sporadycznie
 - nie żąda żadnych zmian
5. Jakie są Pana (Pani) zdaniem możliwości przestawień asortymentowych w Pana (Pani) przedsiębiorstwie? (prosimy podkreślić właściwą odpowiedź)
- znaczne
 - dość znaczne

-niewielkie

-żadne

6. W jakim stopniu kontakty Pana (Pani) przedsiębiorstwa z odbiorcami zależą od poniższych czynników?
(prosimy wskazać "x" w odpowiednie miejsce)

Nazwa czynnika	Stopień zależności				
	bardzo duży	duży	średni	mały	żaden
Decyzje jednostek nadrzędnych					
Inicjatywa własna przedsiębiorstwa (przemysłowego) w zakresie poszukiwania odbiorcy					
Inicjatywa handlu w zakresie poszukiwania dostawcy					
Inne (jakie)					

7. Czy Pana (Pani) zdaniem handel chętnie zakupuje nowości?
(prosimy podkreślić właściwą odpowiedź)
- tak, chętnie
 - raczej niechętnie
 - zdecydowanie niechętnie
8. Czy Pana (Pani) zdaniem - przy aktualnej wielkości i strukturze produkcji przemysłu lekkiego - handel mógłby się przyczynić do poprawy zaspokojenia potrzeb rynku poprzez lepszą dystrybucję?
(prosimy podkreślić właściwą odpowiedź)
- tak, w znacznym stopniu
 - tak, ale tylko w niewielkim zakresie
 - raczej nie
 - nie

9. Informacje o przedsiębiorstwie:

- branża
- wielkość zatrudnienia (prosimy podkreślić właściwą odpowiedź)
- do 1000
- 1001-2000
- 2001 i więcej zatrudnionych

STRATEGY OF DISTRIBUTION IN CONDITIONS OF MARKET DIFFERENTIATION (Summary)

The work deals with the distribution strategy implemented on differentiated markets.

Diversification of the market is a natural process accompanying the socio-economic development. However, its role as a determinant of the market strategy of enterprises (sellers) is visible almost exclusively in the situation of "pressing". It is for this reason that the experience of highly developed countries has been utilized in this work. On the basis of this experience, there has been performed a typology of market strategies in Chapter One distinguishing among: undifferentiated, innovation, product differentiation, and market segmentation strategies.

The undifferentiated strategy is by far the simplest and relatively the cheapest way of activity. Unfortunately, its effectiveness not always matches that of the remaining strategy types. Especially the socio-economic development, which is usually accompanied by:

- market diversification,
- growth of consumption,
- enhanced significance of competition through quality,
- shortening of life cycles of products,
- increased share of marketing costs in fixed costs,
- development of modern methods of selling removing the buyer from the seller, etc. -

weakens the effectiveness of the undifferentiated strategy and motivates enterprises to undertake more difficult ways of activity in the market. A special place among the latter is held by the market segmentation strategy being the most co-

herent way of approach to the marketing concept. For this reason, it has received most attention in this work.

Special attention has been devoted to utilization of the market segmentation concept in relation to the activity of enterprises in the sphere of distribution. These problems are discussed in Chapter Two. It begins with presentation of the place held by distribution in the market strategy and of the main methods of studying distribution. There has been accepted the systems approach, which finds its reflection in the way in which the analysis has been carried out. Namely:

- the object of the analysis was the entire channel of distribution and not e. g. institutionally distinguished trade being only one of its links;

- a special emphasis has been placed on the fact that within a distribution channel there exists one link performing functions of an initiator and co-ordinator of the whole;

- a great deal of attention has been paid to selection of a channel participants (elements of the system) from the viewpoint of effective functioning of the whole and, thus, to problems of determining the structure of a channel, mainly its length and width;

- there have been analyzed interrelationships between the channel (system) and its market environment, with this environment being treated as a set of segments with differentiated characteristics.

Consequently, Chapter Two presents a model way of shaping distribution channels applicable for these enterprises which function in differentiated markets and which are motivated to adjust themselves to differences in demand. There have been especially discussed problems connected with undertaking two main decisions in the distribution sphere:

- selection of the market segments, which may become a target of the distribution strategy.

- selection (determination) of the structure of distribution channels serving particular segments of the market.

The third and the last Chapter contains an evaluation of the distribution strategy of the Polish enterprises. This evaluation has been performed for two periods with the caesura being

1st January 1982, which is the moment when the reform of management system was initiated.

As it is known in the period before 1st January 1982 the Polish enterprises neither conducted their independent distribution strategy nor were oriented at the consumer or end user. Despite it their behaviour in the market was differentiated. The performed empirical studies revealed that certain enterprises, especially those smaller and operating in relatively most saturated markets has been making attempts to promote relatively independent organization of distribution channels. To a relatively highest degree, they were also utilizing market information. It is highly probable that these enterprises, in case of a widely understood success of the economic reform, will avail themselves most promptly from a formal possibility of creating their independent strategy of distribution displaying, simultaneously, their support for assumptions of the reform.

A forecast of distribution characteristics was performed for the period following 1st January 1982. It was assumed that the economic reform would release a number of positive changes in the environment of enterprises motivating them gradually to adopt the market orientation. Two variants of changes in the environment of enterprises were accepted: the first variant of transitional character corresponding, to a big degree, to the first stage in introduction of the economic reform, and the second - target - variant in which the activity of enterprises should be determined by a good market and a system of management compatible with the original assumptions of the economic reform, thus, by characteristics (factors) which may be called "expected". The forecast of the distribution strategy characteristics was made for each these variants.



SPIS TREŚCI

Wstęp.....	3
Rozdział I. STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKACH ZRÓŻNICOWA- NYCH (na przykładzie krajów wysoko rozwiniętych)	7
1. Niejednorodność jako cecha rynku	7
2. Typologia oraz uwarunkowania wyboru strategii rynkowych	16
3. Koncepcja segmentacji rynku w literaturze przedmiotu ..	31
Rozdział II. STRATEGIA DYSTRYBUCJI A SEGMENTACJA RYNKU	46
1. Dystrybucja - sposoby badania oraz jej miejsce w stra- tegi rynku	46
2. Wykorzystanie koncepcji segmentacji rynku w strategii dystrybucji	57
2.1. Decyzje dotyczące wyboru segmentów rynku - celów strategii dystrybucji	58
2.2. Decyzje dotyczące wyboru struktury kanałów dystry- bucji	68
Rozdział III. STRATEGIA DYSTRYBUCJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW - STAN DOTYCHCZASOWY I PRZEWIDYWANY	81
1. Działania polskich przedsiębiorstw w sferze dystrybucji przed 1 I 1982 r.	81
2. Przewidywane cechy dystrybucji w okresie przejściowym (wariant I - przejściowy)	101
3. Przewidywane cechy dystrybucji w warunkach oczekiwanych (wariant II - oczekiwany)	115
Zakończenie	126
Bibliografia	130
Załącznik	135
Strategy of Distribution in Conditions of Market Differentia- tion (Summary)	139