

dr Anna M. Zarzycka  
Szkoła Główna Handlowa  
w Warszawie  
Kolegium Nauka  
o Przedsiębiorstwie  
Instytut Rynków i Konkurencji  
e-mail: azarzyc@sgh.waw.pl  
ORCID: 0000-0002-1726-5158

# Strategia *direct-to-consumer* (D2C) – nowa koncepcja czy zwrot ku przeszłości

## Direct-to-consumer (D2C) strategy – a new concept or a return to the past

**Słowa kluczowe:**  
dystrybucja, strategia D2C, producent, dobra konsumpcyjne

**Streszczenie:** Jedną z strategii dystrybucji produktów – direct-to-consumer (D2C) jest obecnie ważnym trendem w sprzedaży towarów konsumpcyjnych przez producentów. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie tendencji rozwojowych w zakresie sprzedaży bezpośredniej, identyfikacja przyczyn wzrostu zainteresowania taką strategią dystrybucji ze strony producentów dóbr konsumpcyjnych oraz zaprezentowanie różnych opcji strategicznych z zastosowaniem bezpośrednich kanałów dystrybucji. Cel ten został zrealizowany za pomocą analizy literatury, baz danych i zasobów elektronicznych. Koncepcja sprzedaży bezpośredniej ma długą historię, zaczynając od tradycyjnych jej form, a kończąc na najnowszych, wynikających głównie z postępu technologicznego oraz preferencji i zachowań zakupowych konsumentów. Przeprowadzona analiza problemu ukazuje różne opcje strategiczne zastosowania kanału bezpośredniego: od koncentracji przez selektywny wybór w połączeniu z kanałami pośrednimi po rozwiązanie omnikanalowe.

**Keywords:**  
distribution, D2C strategy, manufacturer, consumer goods

**Abstract:** One of the current key trends in the distribution of consumer goods by manufacturers is the direct-to-consumer (D2C) strategy. The aim of this article is to present the development trends in direct-to-consumer sales, identify the reasons behind the growing interest in this distribution strategy among consumer goods producers, and explore various strategic options for implementing direct distribution channels. This objective was achieved through an analysis of literature, databases, and electronic resources. The concept of direct-to-consumer sales has a long history, beginning with traditional forms and evolving into modern approaches shaped primarily by technological advancements as well as changes in consumer preferences and purchasing behavior. The analysis highlights a range of strategic options

JEL:  
L11, M31, L81

for utilizing direct distribution channels — from full concentration on direct sales, through selective integration with indirect channels, to comprehensive omnichannel solutions.

## Wprowadzenie

Sprzedaż przez producentów towarów bezpośrednio finalnemu nabywcy nie jest niczym nowym, jednak ostatnio zyskuje na znaczeniu i popularności. W przypadku towarów konsumpcyjnych zazwyczaj dominowały kanały pośrednie, natomiast dystrybucja bezpośrednia stosowana była najczęściej w odniesieniu do produktów przemysłowych oraz usług. Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, w tym postęp technologiczny i związana z nim cyfryzacja, ale również zachowania zakupowe konsumentów przyczyniły się po pierwsze do wzrostu zainteresowania bezpośrednimi kanałami dystrybucji ze strony producentów, a po drugie do rozwoju nowych koncepcji i form dystrybucji pośredniej.

Stąd też celem artykułu jest ukazanie tendencji rozwojowych w zakresie sprzedaży pośredniej, identyfikacja przyczyn wzrostu zainteresowania taką strategią dystrybucji ze strony producentów dóbr konsumpcyjnych oraz zaprezentowanie różnych opcji strategicznych z zastosowaniem bezpośrednich kanałów dystrybucji.

Zastosowana metoda badawcza to przegląd literatury, baz danych i zasobów elektronicznych. Pozytcje przytoczone w tekście zostały wyszukane za pomocą baz danych Scopus, Ebsco, Bazekon i Google Scholar i pochodzą z recenzowanych czasopism naukowych. Uzupełnieniem tych źródeł są strony internetowe firm.

## Koncepcja dystrybucji pośredniej – wczoraj i dziś

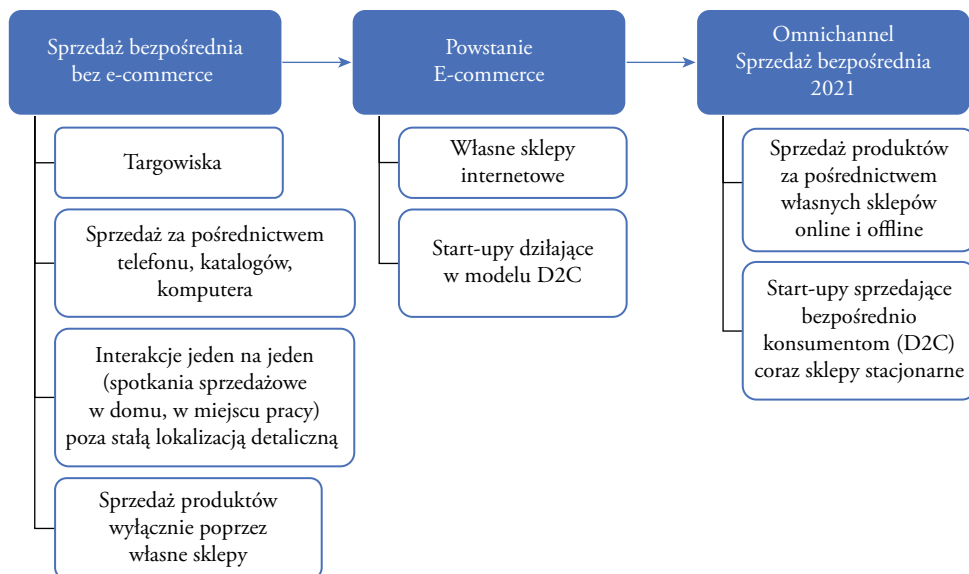
Sprzedaż pośrednia należy do najstarszych form dystrybucji [Peterson, Wotruba, 1996]. Na przykład w średniowieczu rolnicy sprzedawali produkty bezpośrednio konsumentom na targowiskach lub w pobliżu swoich straganów [Lienhard, 2023, s. 37]. Bezpośredni kanał dystrybucji składa się z dwóch szczebli – producenta i finalnych nabywców tego produktów. W takim kanale nie występują podmioty pośredniczące [Czubała, 2001, s. 30], czyli hurtownicy, detaliści czy agenci. Nurt literatury poświęcony sprzedaży pośredniej ma długą historię. Postrzegano ją jako formę dystrybucji detalicznej poza sklepem, polegającą na zakupie za pośrednictwem telefonu, komputera lub katalogów z domu, ale przede wszystkim jako interakcje jeden na jeden, takie jak spotkania sprzedażowe w domu, w miejscu pracy, a nawet w kościele [Albaum, 1992].

Wraz z pojawieniem się Internetu wiele firm próbowało z niego skorzystać tworząc strony internetowe. Dzięki temu sprzedaż bezpośrednia zaczęła polegać nie tylko na indywidualnych pokazach w domu lub biurze, ale także w Internecie. Kolejnym trendem technologicznym, stwarzającym nowe możliwości dla bezpośredniej dystrybucji, okazały się media społecznościowe. Od 1995 roku producenci zaczęli dostosowywać się do świata online i eksplorować metody sprzedaży e-commerce za pośrednictwem własnych sklepów internetowych lub pośredników detalicznych [Lienhard, 2023, s. 39].

W najnowszej literaturze w odniesieniu do bezpośrednich kanałów dystrybucji pojawiają się określenia: *strategia D2C* oraz *model biznesu D2C* [Lüdtke, Fretschner, 2024]. Skrót D2C (ang. direct-to-consumer) oznacza „bezpośrednio do konsumenta”. W porównaniu z tradycyjnymi formami sprzedaży bezpośredniej mamy tu do czynienia również z dystrybucją poprzez sklepy własne/firmowe producenta, czego przykładem są chociażby luksusowe marki, takie jak Chanel czy Dior. Obecnie częścią strategii D2C, oprócz sklepu internetowego, stały się salony wystawowe (ang. *showrooms*).

Na podstawie różnych definicji można stwierdzić, że strategie sprzedaży bezpośredniej do konsumenta pozwalają znanym producentom dóbr konsumpcyjnych ominąć pośredników oraz platformy i sprzedawać bezpośrednio konsumentom za pośrednictwem sklepów firmowych offline lub online [Lienhard, Schögel, Boppart, 2021, s. 11; Schacker, Stanoevska-Slabeva, 2023, s. 170]. Oznacza to, że producenci przejmują funkcje sprzedawców detalicznych, czyli pośredników z niższego szczebla.

Rysunek 1. Ewolucja sprzedaży bezpośredniej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lienhard, Schögel, Boppart [2021, s. 12].

Oprócz znanych producentów, na strategię D2C w ostatnich latach stawiają również start-upy jak na przykład firma produkująca materace Casper, która zaczęła konkurować z dotychczasowymi producentami za pomocą tej strategii. Można zatem stwierdzić, że na przestrzeni lat koncepcja sprzedaży bezpośredniej ewoluowała, co przedstawiono na rysunku 1.

## Przyczyny wzrostu zainteresowania strategią D2C

Strategie D2C mają zastosowanie na różnych rynkach branżowych i produktowych. Mimo że dominują na rynkach dóbr inwestycyjnych i surowców, to jednak występują również na rynkach dóbr konsumpcyjnych, na których w ostatnich latach możemy zauważyć wzrost znaczenia sprzedaży bezpośredniej [Pabst, Schögel, 2021, s. 7], jako jednej z najlepszych i najbardziej popularnych strategii dystrybucji, zwłaszcza w przypadku takich branż jak:

- żywność, w tym produkty rolnicze, ekologiczne, regionalne/tradycyjne [Kiszczka, b.d.; Gołębiowski, Bareja-Wawryszuk, 2016; Cyran, 2014],
- artykuły sportowe (Adidas, Nike),
- samochody (Volvo, Mercedes),
- branża modowa /odzież, obuwie (Zara czy H&M),
- kosmetyki, w tym marki luksusowe (Dior, Chanel).

Motywy wzrostu zainteresowania bezpośrednim kanałem dystrybucji przez producentów należy podzielić na wewnętrzne oraz zewnętrzne, zarówno w tzw. otoczeniu dalszym (przedmiotowym), jak i bliższym (podmiotowym), co prezentuje rysunek 2.

Rysunek 2. Przyczyny wzrostu zainteresowania D2C

Wewnętrzne	Zewnętrzne przedmiotowe	Zewnętrzne podmiotowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ atrakcyjność finansowa</li> <li>▪ kontrola nad strategią cenową</li> <li>▪ pełna kontrola nad zbytem produktów</li> <li>▪ doświadczenie z własnymi sklepami fabrycznymi</li> <li>▪ bezpośredni kontakt z klientami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rozwój technologiczny i związana z nim cyfryzacja</li> <li>▪ ekspansja na nowe rynki i umiędzynarodowienie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ograniczenie zależności od pośredników detalicznych</li> <li>▪ różnicowanie się od konkurencji</li> <li>▪ zachowania zakupowe konsumentów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Jako wewnętrzne motywy wzrostu zainteresowania bezpośrednim kanałem dystrybucji przez producentów w literaturze wymieniana jest po pierwsze atrakcyjność finansowa (utrzymanie marży detalicznej, pełny zysk ze sprzedaży produktów) i związana z nią kontrola producenta nad strategią cenową [Schacker, Stanoevska-Slabeva, 2023, s. 171; Czubała, 2001, s. 33]. Po drugie ważny jest bezpośredni kontakt z klientami (ich opinie, satysfakcja, budowanie relacji). Do uwarunkowań zewnętrznych należy zaliczyć postępujący od lat rozwój technologiczny i związaną z nim cyfryzacją gospodarki. Ponadto strategię D2C umożliwiają producentom ekspansję na nowe rynki (internacjonalizację) dość szybko, zwłaszcza online.

Czynniki zewnętrzne mają też charakter podmiotowy. Powszechnie wiadomo, że relacje z pośrednikami, takimi jak sprzedawcy detaliczni, mogą być trudne i wiążą się z pewnym ryzykiem biznesowym. Poprzez D2C można otworzyć kolejne kanały dystrybucji i zminimalizować zależność od dużych graczy detalicznych [Lienhard, Schögel, Boppart, 2021, s. 14]. Zachowania zakupowe konsumentów odnoszą się do ich wyboru miejsca, sposobu i czasu zakupów, a także spersonalizowanego doświadczenia zakupowego. Wielu klientów końcowych spodziewa się, że będą mogli dokonywać zakupów bezpośrednio od producenta [Leimstoll, Wölfle, 2021]. Wówczas lepiej poznając swoich klientów, mogą wykorzystać tę wiedzę do tworzenia portfolio produktów, które są wyjątkowo dostosowane do ich potrzeb, co daje możliwość wyróżnienia się na tle konkurencji i zmniejszenia prawdopodobieństwa zmiany dostawcy przez klientów [Gielens, Steenkamp, 2019]. Bezpośredni kontakt sprzyja podnoszeniu jakości oferowanych produktów [Wojcieszak-Zbierska, Bogusz, 2020, s. 359].

## Wybrane modele D2C

Opisane powyżej przyczyny wzrostu zainteresowania ze strony producentów sprzedażą bezpośrednią znajdują odzwierciedlenie w różnych jej koncepcjach [Lienhard, 2023, s. 41]:

- strategia wyboru kanału dystrybucji i integracja pionowa – głównym celem jest przewaga konkurencyjna (Zara, H&M),
- strategia (model biznesowy) sprzedaży bezpośrednio do konsumenta – cele to: ominięcie tradycyjnych dystrybutorów, motywy finansowe, a także bezpośrednia informacja zwrotna i lepsze zrozumienie potrzeb klienta (Volvo, Lincoln, BMW, Mercedes, Nespresso, Nestlé, Hilti),
- modele D2C e-commerce / cyfrowe modele D2C – personalizacja doświadczeń, platforma do wyrażania opinii (Apple, Dell),
- dystrybucja bezpośrednia – kanały D2C jako uzupełnienie sprzedaży za pośrednictwem pośredników – główny cel: zwiększenie sprzedaży (Nike, Volvo, HP).

Zdecydowana większość producentów dodaje kanał bezpośredni i nadal mocno polega na pośrednikach [Lienhard, Schögel, Boppart, 2021, s. 11]. Są też podmioty, które ograniczają strategię D2C wyłącznie do formuły online [Gielens, Steenkamp, 2019].

Producenci mają możliwość korzystania z kanału D2C jako jedynego lub w połączeniu z innymi kanałami. Pierwsza wersja jest często wykorzystywana przez startupy, które wchodzi na rynek ze sklepem D2C i których produkty nie były do tej pory dostępne u sprzedawców detalicznych ani na dużych platformach. Tutaj podstawowymi celami są: wzrost sprzedaży i ekspansja rynkowa. Druga opcja stosowana jest przez firmy już istniejące, które coraz częściej wykorzystują D2C jako uzupełnienie dotychczasowych kanałów. W zależności od konfiguracji kanałów można wyróżnić strategie selektywne, wielokanałowe i omnikanałowe [Schacker, Stanoevska-Slabeva, 2023, s. 174]. W przypadku strategii selektywnych główne przyczyny ich wyboru to: poprawa doświadczenia marki i zwiększenie sprzedaży.

Jeśli chodzi o strategię wielokanałową charakteryzuje się ona korzystaniem jednocześnie z różnych kanałów dystrybucji, czyli sklepów stacjonarnych, stron internetowych, aplikacji mobilnych, mediów społecznościowych, poczty tradycyjnej i telefonu. Poza zwiększeniem sprzedaży (co jest wspólnym mianownikiem dla wszystkich opcji) celem jest większa wiedza na temat klientów. Współczesne struktury wielokanałowe w dystrybucji produktów ewoluują w kierunku struktur omnikanałowych. Te ostatnie można postrzegać jako rozszerzenie struktur wielokanałowych, w których następuje pełna integracja wielu zróżnicowanych kanałów dystrybucji produktów. Podstawowym celem struktur omnikanałowych jest oferowanie klientowi jednolitego doświadczenia zakupowego, bez względu na rodzaj wykorzystywanego kanału. O tym, czy określoną strukturę można nazwać omnikanałową, decydują dwa czynniki, mianowicie pełna integracja różnych kanałów dystrybucji po stronie podażowej oraz interakcja z klientem po stronie popytowej, rozumiana jako umiejętność i chęć klienta do korzystania ze wszystkich dostępnych kanałów dystrybucji produktów [Szozda, Świerczek, 2021, s. 3].

W obecnych uwarunkowaniach rynkowych strategia D2C najczęściej okazuje się częścią strategii omnikanałowej. Jej realizacja nie polega zatem na wybraniu najefektywniejszych kanałów kontaktu z klientem, ale oferowaniu mu równolegle kilku punktów styku z zapewnieniem utrzymania poziomu jakości obsługi oraz kształtowania postrzeganej przez klienta wartości współpracy z konkretnym producentem [Lipowski, Bondos, 2016, s. 74]. Typową propozycją wartości w tym modelu jest działanie niestandardowe, ponieważ pozwala klientom uczestniczyć w projektowaniu produktu, a tym samym realizuje ich preferencje i dostarcza inspiracji dla nowych linii produktów.

Poniżej przedstawiono przykłady ilustrujące różne opcje wdrażania strategii D2C. Po pierwsze jako jedynego kanału dystrybucji, a po drugie jako jednej z opcji.

Polska firma rodzinna *Kiszeczka* została założona w roku 1936 przez Jana Trzaskowskiego, dziadka obecnych właścicieli. Zajmuje się ona produkcją mięs, wędlin, wyrobów

garmazeryjnych (m.in. kluski, pierogi, sałatki) oraz dań restauracyjnych. Działalność prowadzi w regionie Warszawy i Mazowsza. Po ponad 80-ciu latach wciąż korzysta z tradycyjnych, wyjątkowych przepisów, oferuje wysokiej jakości mięsa i wędliny. Podczas procesu produkcyjnego (wytwarzanie ręczne) wykorzystywane są wyłącznie naturalne składniki. Dystrybucja produktów odbywa się poprzez sieć sklepów firmowych zlokalizowanych zarówno osobno, jak i na targowiskach oraz w parkach handlowych. Uzupelnieniem bezpośredniego kanału tradycyjnego (stacjonarnego) jest witryna internetowa wraz ze sklepem on-line. Taka strategia umożliwia bezpośredni kontakt z klientami i oferowanie usług związanych ze specyfiką produktu, czyli różne opcje przygotowania mięs i wędlin jeszcze w sklepie, które znacznie ułatwiają przyrządzenie posiłku w warunkach domowych (mielenie, krojenie, marynowanie, pakowanie próżniowe). Na stronie internetowej firmy znajduje się portal dla klienta, zawierający między innymi program „Klub Smakosza” oraz platformę do wyrażania opinii i zadawania pytań [Kiszczka, b.d.].

Firma produkująca artykuły sportowe – *Adidas* została założona w Niemczech w roku 1924 przez Adiego Dasslera [Adidas AG, b.d.]. Obecnie jest firmą globalną sprzedającą swoje produkty na różnych kontynentach, największym producentem w tej kategorii produktów w Europie i drugim na świecie po firmie Nike [Adidas – statistics & facts, b.d.]. Jeśli chodzi o strategię D2C w roku 2019 Adidas wygenerował dzięki niej 33% swoich całkowitych przychodów. W 2021 roku przychody z tej strategii stanowiły już 41%. Producent prowadzi sklepy internetowe i stacjonarne, a do 2025 roku zamierza zwiększyć udział sprzedaży bezpośredniej nawet do 50%. Celem jest przejście od modelu opartego na sprzedaży hurtowej do modelu opartego na sprzedaży bezpośredniej [Lienhard, 2023, s. 45].

W 2020 roku w czasie COVID-19 *Oreo* uruchomiło sklep internetowy. Do tego czasu firma amerykańska produkująca charakterystyczne ciasteczka, należąca obecnie do Mondelez International, dystrybuowała swoje produkty za pośrednictwem różnego rodzaju detalistów. Sklep internetowy był uważany za laboratorium testowe. Głównym celem była nie tylko sprzedaż, ale też poprawa zrozumienia zachowań i potrzeb klientów oraz tworzenie doświadczeń związanych z marką *Oreo* [Lienhard, 2023, s. 45]. Na tym przykładzie widać też wpływ czynników zewnętrznych o charakterze przedmiotowym, jakim była pandemia.

## Podsumowanie

W artykule przedstawiono ewolucję koncepcji sprzedaży bezpośredniej, która ma długą historię, zaczynając od tradycyjnych jej form, a kończąc na najnowszych, wynikających głównie z postępu technologicznego oraz preferencji i zachowań zakupowych konsumentów. Widać zatem, że problem i tradycyjne formy sprzedaży bezpośredniej

są znane i stosowane w odległej przeszłości, to jednak postęp techniczny i jego wielostronne konsekwencje stawiają je w nowym świetle. Wskazano też na zróżnicowanie terminologiczne w tym obszarze. Następnie zidentyfikowano motywy wzrostu zainteresowania strategią D2C, które mają zarówno charakter wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Przeprowadzona analiza problemu ukazuje różne opcje strategiczne zastosowania kanału bezpośredniego: od koncentracji przez selektywny wybór w połączeniu z kanałami pośrednimi po omnikanalowe rozwiązanie. Niektóre z nich zobrazowano przykładami trzech firm: Kiszeczka, Adidas oraz Oreo. Niniejsze opracowanie ma charakter przeglądowy i może stanowić przyczynek do dalszych pogłębionych badań nad różnymi aspektami strategii D2C.

## Bibliografia

- Adidas – statistics & facts [b.d.], <https://www.statista.com/topics/1257/adidas/#topicOverview>, (dostęp: 15.06.2025).
- Adidas AG [b.d.], <https://www.adidas-group.com/en/about/profile> (dostęp: 15.06.2025).
- Albaum G. [1992], *Current status and future directions for research on direct selling channels*, „Journal of Marketing Channels”, no 2(2), s. 95–111.
- Cyran K. [2014], *Znaczenie dystrybucji bezpośredniej w zaspokajaniu popytu na żywność*, „Marketing i Rynek”, nr 8, s. 355–363.
- Czubała A. [2001], *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa.
- Gielens, K., Steenkamp J.B. [2019], *Branding in the era of digital (dis)intermediation*, „International Journal of Research in Marketing”, vol. 36(3), s. 367–384.
- Gołębiewski J., Bareja-Wawryszak O. [2016], *Znaczenie sprzedaży bezpośredniej w polskim rolnictwie*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. XVIII, z. 3, s. 82–88.
- Kiszeczka [b.d.], <https://kiszeczka.pl> (dostęp: 14.06.2025).
- Leimstoll U., Wölffe R. [2021], *Direct to Consumer (D2C) E-Commerce: Goals and Strategies of Brand Manufacturers*, w: Dornberger R. (red.), *New Trends in Business Information Systems and Technology*, Studies in Systems, Decision and Control, vol. 294. Springer, Cham, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_16).
- Lienhard S., Schögel M., Boppart A. [2021], *The Prerequisites for D2C Strategies*, „Marketing Review St. Gallen”, no 6, s. 10–17.
- Lienhard S.D. [2023], *Direct-to-Consumer (D2C) Strategies of Established Consumer Goods Manufacturers: A Dynamic Capability Perspective*, Doktorarbeit. Universität St. Gallen.
- Lipowski M., Bondos I. [2016], *Omnikanalowość – czy rynek zweryfikuje koncepcję teoretyczną?* „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1, s. 71–82.
- Lüttke JP., Fretschner M. [2024], *Das D2C-Modell*. In: *D2C–Direkte Kundenbeziehungen statt Plattformabhängigkeit*, Springer Gabler, Wiesbaden, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-43932-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-43932-3_3).



- Pabst O., Schögel M. [2021], *Einblicke in den Aufbau einer erfolgreichen D2C-Strategie*, “Marketing Review St.Gallen”, vol. 38(6), Thexis Verlag, St.Gallen, s. 6–9.
- Peterson R.A., Wotruba T.R. [1996], *What is direct selling? Definition, perspectives, and research agenda*, “Journal of Personal Selling & Sales Management”, vol. 16(4), s. 1–16.
- Schacker M., Stanoevska-Slabeva K. [2023], *A morphology of digital direct-to-consumer (D2C) models*, “Procedia Computer Science”, vol. 219, s. 170–177.
- Szozda N., Świerczek A. [2021], *Transformacja cyfrowa struktur omnikanalowych w dystrybucji produktów*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, t. LXXIII, nr 1, s. 2–12.
- Wojcieszak-Zbierska M., Bogusz M. [2020], *Direct sales as an example of a distribution channel within the małopolskie region*, “Annals PAAAE”, vol. XXII(1), s. 351–359, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.7578>.

