

*Andrzej Pawluk*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
<https://orcid.org/0000-0001-7718-9380>

Zmiany modeli i kanałów dystrybucji: badanie praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa handlowe

Streszczenie

Artykuł stanowi podsumowanie badań zrealizowanych w roku 2024, a dotyczących praktyk stosowanych przez pośredników handlowych na rynku kosmetyków i środków czystości. Głównym celem badań była próba określenia praktyk, jakie stosują podmioty gospodarcze funkcjonujące na szeroko rozumianym rynku dystrybucyjnym, aby dostosować się do zmieniających się modeli i uwarunkowań prowadzenia działalności handlowej. W szczególności chodzi o sposoby dostosowywania się dystrybutorów (pośredników handlowych) do zmieniających się nawyków i zachowań konsumentów co do sposobów dokonywania zakupów (m.in. rozwój handlu internetowego), oczekiwań w zakresie standardów dystrybucji, ale też rosnących kosztów związanych z obsługą logistyczną procesów handlowych. Elementem badań była też próba pozyskania wiedzy na temat stosowania przez dystrybutorów strategii integracji pionowej i poziomej kanałów dystrybucji oraz strategii wielokanałowych. Na podstawie wywiadów w dziesięciu przedsiębiorstwach zidentyfikowano dziesięć strategicznych inicjatyw podejmowanych przez te przedsiębiorstwa w celu dostosowania się do dynamicznie zmieniających się modeli, kanałów i sposobów dystrybucji towarów. Są to następujące przedsięwzięcia: 1) uruchomienie sprzedaży e-commerce za pośrednictwem własnych sklepów internetowych (B2C); 2) podjęcie aktywnej sprzedaży internetowej za pośrednictwem platformy Allegro; 3) uruchomienie platform internetowych do sprzedaży B2B; 4) rozwój detalicznych drogerii kosmetycznych w ramach prowadzonej działalności; 5) akwizycja lokalnych spożywczych sieci franczyzowych; 6) ograniczanie kosztów działalności:

likwidacja oddziałów, zmniejszanie liczby terenowych przedstawicieli handlowych; 7) większa koncentracja na udziale w przetargach na dostawy do instytucji publicznych; 8) rozwój oferty produktów marek własnych; 9) zmiana portfela głównych partnerów handlowych (dostawców), rezygnacja z międzynarodowych koncernów na rzecz polskich producentów średniej wielkości; 10) budowanie przewagi konkurencyjnej w obszarze logistyki np. poprzez oryginalny dobór oferowanego asortymentu produktów.

Słowa kluczowe: handel, modele dystrybucji, integracja kanałów dystrybucji, e-commerce, doskonałość operacyjna przedsiębiorstw

Kody klasyfikacji JEL: L81, L14, L22, M31

1. Wprowadzenie

Artykuł stanowi podsumowanie badań zrealizowanych w roku 2024, a dotyczących praktyk stosowanych przez pośredników handlowych na rynku kosmetyków i środków czystości. Głównym celem badań była próba określenia praktyk, jakie stosują podmioty gospodarcze funkcjonujące na szeroko rozumianym rynku dystrybucyjnym, aby dostosować się do zmieniających się modeli i uwarunkowań prowadzenia działalności handlowej. W szczególności chodzi o sposoby dostosowywania się dystrybutorów (pośredników handlowych) do zmieniających się nawyków i zachowań konsumentów co do sposobów dokonywania zakupów (m.in. rozwój handlu internetowego), oczekiwań w zakresie standardów dystrybucji, ale też rosnących kosztów związanych z obsługą logistyczną procesów handlowych. Elementem badań była też próba pozyskania wiedzy na temat stosowania przez dystrybutorów strategii integracji pionowej i poziomej kanałów dystrybucji oraz strategii wielokanałowych.

Temat zmian w dystrybucji wydaje się być niezwykle aktualny. Szeroko badany jest rozwój handlu internetowego, np. za pomocą platform sprzedażowych. Brakuje natomiast badań, w jaki sposób tradycyjne podmioty funkcjonujące na rynku (producenci, hurtownicy, detaliści) dostosowują się do radykalnych zmian w modelach dystrybucji produktów?

Badanie zostało przeprowadzone przy użyciu swobodnych wywiadów z osobami zarządzającymi podmiotami zajmującymi się dystrybucją. Wywiady miały charakter bezpośredni oraz przy użyciu środków komunikacji elektronicznej. W związku z ograniczeniami czasowymi i finansowymi, w badaniu skoncentrowano się na określonej formie podmiotów (dystrybutorzy wywodzący się z tzw. tradycyjnego hurtu) i określonym segmencie rynku, jakim jest sprzedaż wyrobów chemii gospodarczej i kosmetyków. Z powyższego powodu zrezygnowano na tym etapie z badania przedsiębiorstw produkcyjnych. Badanie producentów będzie stanowić drugą część realizowanego badania.

Wybór podmiotów hurtowych wynika z faktu, że rola tradycyjnego kanału dystrybucji (producent-hurtownia-sklep detaliczny) maleje, a rozwija się handel w krótszych kanałach dystrybucji, w których producent stara się współpracować bezpośrednio z detalistą czy wręcz finalnym nabywcą. Powstaje w związku z tym pytanie, czy, a jeśli tak, to jakie jest miejsce handlu hurtowego we współczesnych modelach dystrybucji?

Wybór rynku chemii gospodarczej i kosmetyków wiąże się natomiast z faktem szczególnej, dominującej pozycji w systemie dystrybucji jednego podmiotu, jakim jest sieć drogerii Rossmann. Siła przetargowa tradycyjnych hurtowni na rynku chemii gospodarczej i kosmetyków jest wyjątkowo mała, a ich znaczenie coraz mniejsze. Pomimo tego, wiele podmiotów funkcjonujących na tym rynku podejmuje działania strategiczne i operacyjne, które pozwalają im przetrwać i się rozwijać.

2. Rozwój nowych modeli i kanałów dystrybucji

Dystrybucja oznacza zorientowaną na osiągnięcie zysku działalność obejmującą planowanie, organizowanie i kontrolowanie sposobu przemieszczania gotowych produktów z miejsc ich wytworzenia do miejsc sprzedaży nabywcom finalnym [Kotler, 1994, s. 536]. Zadaniem dystrybucji jest dostarczenie nabywcom finalnym pożądaných przez nich produktów do miejsc, w których chcą je nabyć, w odpowiadającym im czasie, na uzgodnionych warunkach i po akceptowalnej przez nich cenie [Czubała, 2000, s. 16]. Realizacja tego zadania wymaga od producenta podjęcia decyzji co do wyboru kanałów dystrybucji oraz sposobu fizycznego przemieszczania towaru.

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji kanałów dystrybucji. W definicjach akcentujących podmiotową strukturę kanału przyjmuje się, że kanał dystrybucji jest to „zbiór wzajemnie zależnych od siebie organizacji, współuczestniczących w procesie dostarczania produktu lub usługi do użytkownika lub konsumenta” [Kotler, 1994, s. 480]. W definicjach akcentujących funkcjonalny aspekt kanału przyjmuje się, że kanał dystrybucji jest to „sposób połączeń i kolejność, w jakiej występują agencje i instytucje pośredniczące, przez które przepływa jeden lub więcej strumieni” [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2000, s. 408]. Tradycyjny kanał dystrybucji obejmuje z reguły: producenta, hurtownika, detalistę i finalnego nabywcę. Działalność hurtowa polega na zakupie dużych partii produktów w celu dalszej ich odsprzedaży nabywcom instytucjonalnym (detailistom, usługodawcom, producentom i innym hurtownikom), rzadko nabywcom indywidualnym [Czubała, 2001, s. 45].

W latach 90. ubiegłego wieku nagłe zapotrzebowanie rynku na wszelkie towary spowodowało powstanie tysięcy większych i mniejszych hurtowni w całej Polsce. To dzięki nim możliwe było zaopatrzenie sklepów zarówno w dużych miastach, jak i w odległych miejscowościach. Brak rozwiniętej infrastruktury spowodował, że sprzedaż hurtowa obejmowała z reguły dwa etapy, poprzez hurt i tzw. podhurt. W szczytowym okresie liczba hurtowni spożywczych w Polsce przekraczała 10 000, jednak już pod koniec lat 90. XX wieku widoczna stała się specjalizacja (np. hurtownie tytoniowe, napojowe, nabiałowe, alkoholowe) oraz wzrost jednych firm i zamykanie innych [Inquiry, b.d.].

Rosnące znaczenie handlu nowoczesnego zapoczątkowało nowe procesy, które doprowadziły do znaczącej reorganizacji w dziedzinie dystrybucji produktów FMCG. Szybki rozwój handlu nowoczesnego – polegającego na bezpośredniej współpracy producentów z dużymi

klientami detalicznymi najpierw hiper- i supermarketami, a następnie sieciami dyskontowymi – spowodował kurczenie się rynku tradycyjnego i zmniejszanie liczby sklepów spożywczych. Ten proces występował najsilniej pod koniec ubiegłej dekady i w roku 2010 liczba małych sklepów spożywczych spadła poniżej 90 tys., a udział w rynku do ok. 50% [Inquiry, b.d.]. Wraz z rozwojem tzw. handlu nowoczesnego zmniejsza się rola działalności hurtowej w polskich kanałach dystrybucji. Liczba hurtowni w przeciągu ostatnich dwudziestu lat zmniejszała się czterokrotnie.

Jednocześnie presja cenowa wywierana na małe sklepy spowodowała dynamiczny rozwój sieci franczyzowych. Wejście do sieci dało wielu z nich rozpoznawalny szyld, dostęp do szkoleń i promocji, a także preferencyjnych warunków zaopatrzeniowych, zapewnianych przez franczyzodawcę. Liderem, jeśli chodzi o rozwój sieci franczyzowych, jest bez wątpienia firma Eurocash, która wywodząc się z rynku „cash & carry”, zastosowała strategię integracji pionowej, konsekwentnie tworząc (Delikatesy Centrum, ABC) i przejmując sieci franczyzowe. Najbardziej spektakularną transakcją tego typu było przejęcie firmy Tradis od Emperii, wraz z sieciami franczyzowymi takimi jak Groszek czy Lewiatan (2013–2014). Jednocześnie duże sieci handlowe, a także firmy franczyzowe, zaczęły inwestować miliardowe kwoty we własne centra logistyczne, skutecznie eliminując hurtownie z łańcucha dystrybucji. Trend ten wykorzystwała szczególnie skutecznie właśnie firma Eurocash.

Nie wszystkie firmy zdołały jednak wykorzystać ten trend. Zamykanie kolejnych małych sklepów i hurtowni spożywczych to proces obserwowany do dawna, choć na pewno niezaakończony; handel w Polsce należy wciąż do najbardziej rozdrobnionych w Europie. Duże wyzwanie stoi np. przed tą samą firmą, która zapoczątkowała handel nowoczesny w Polsce, czyli Makro Cash & Carry. Również Makro uruchomiło własną sieć franczyzową, jednak zdecydowało się na ten krok znacznie później niż Eurocash, a 2000 sklepów OdiDo nie daje dostatecznego potencjału rozwijania sprzedaży (dla porównania, w Eurocash sama sieć ABC liczy blisko 8000 sklepów).

Kolejnym elementem mającym istotny wpływ na zmiany w sposobach dystrybucji jest rozwój handlu za pośrednictwem Internetu (tzw e-commerce). Handel internetowy stworzył nowe kanały dystrybucji, takie jak na przykład:

- a) producent – sklep internetowy producenta – konsument,
- b) producent – platforma internetowa – konsument.

Można stwierdzić, iż współcześnie wzrasta liczba producentów, którzy w rozmieszczaniu produktów na rynku posługują się wieloma kanałami dystrybucji. Wybierają przy tym różne typy i struktury kanałów w celu dotarcia do jak największej liczby potencjalnych klientów w obsługiwanym segmencie rynku.

Ewolucja technologii i postępująca cyfryzacja spowodowały łatwe i bezproblemowe korzystanie z różnych kanałów przez konsumentów. Dlatego też linie pomiędzy poszczególnymi kanałami coraz bardziej się zacierają [Trenz, 2015], co jest szczególnie widoczne w handlu detalicznym. Sprzedawcy detaliczni muszą tak dostosowywać zarządzanie kanałami, aby zapewnić odpowiednią ich konfigurację [Brynjolfsson, Hu, Rahman, 2013]. Wielu sprzedaw-

ców detalicznych realizuje strategię sprzedaży wielokanałowej, czyli oferowania konsumentowi szerokiego asortymentu kanałów. Sprzedaż detaliczną wielokanałową definiuje się jako „(...) strategię dystrybucji mającą na celu obsługiwanie klientów korzystających z więcej niż jednego kanału lub medium sprzedaży, np. Internetu, telewizji i punktu sprzedaży detalicznej” [Stone, Habbs, Khaleeli, 2002]. Strategia ta została uznana za najważniejsze i dominujące podejście wielu sprzedawców detalicznych [Mirsch, Lehrer, Jung, 2016]. W niektórych przypadkach rozwój nowych kanałów nie był wynikiem jakiegoś skrupulatnego planowania, ale po prostu odpowiedzią na nowe wymagania konsumentów [Trunick, 2015]. Aby jednak w pełni zaspokoić dzisiejsze potrzeby konsumentów w zakresie jednoczesnego korzystania z różnych kanałów przy dokonywaniu zakupów produktów, sprzedawcy detaliczni muszą pójść o krok dalej, w stronę dystrybucji typu *omnichannel*. Sprzedaż detaliczną *omnichannel* definiuje Rigby [2011] jako „zintegrowane doświadczenie sprzedaży, które łączy w sobie zalety sklepów fizycznych oraz bogate w informacje doświadczenie zakupów online”. Kamel i Kay [2011] dodają, że prawdziwe doświadczenie *omnichannel* oznacza „chęć obsługi klienta niezależnie od tego jak, kiedy i gdzie będzie chciał on dokonać zakupu (i ewentualnie zwrotu) produktu”. Z dwóch powyższych definicji wynika, iż koncepcja *omnichannel* zakłada integrację różnych kanałów w celu służenia klientom w sposób dostosowany do ich indywidualnych potrzeb za pośrednictwem wybranego przez nich kanału. Różni się to od sprzedaży detalicznej wielokanałowej tym, że niektórzy sprzedawcy detaliczni, którzy korzystają z wielokanałowości, nadal obsługują swoich klientów w silosach poszczególnych kanałów. Prawdziwe doświadczenie *omnichannel* oznacza, iż transakcja obejmuje więcej niż jeden kanał. Klient może na przykład kupić produkt online i może go odebrać w punkcie sprzedaży detalicznej dostawcy (offline). Dlatego wdrożenie prawdziwej strategii *omnichannel* zakłada pełną integrację offline oraz doświadczeń związanych z zakupami online.

Chociaż wszech-kanałowość ma wiele wariantów, wyróżnia się trzy główne [McKinsey, 2021]:

- 1) Handel: detaliści, zarówno fizyczni, jak i cyfrowi, w tym modelu często priorytetyzują jeden kanał i inwestują w ukierunkowane połączenia międzykanałowe w celu wsparcia doświadczenia zakupowego, np. możliwość zamówienia online i zwrotu w sklepie. Przykładem takiego podejścia może być amerykański Best Buy, który wzbogacił doświadczenie w sklepie, oferując wyselekcjonowane rozwiązania *smart-home* w połączeniu z bezpłatnymi usługami doradczymi w domu.
- 2) Personalizacja: detaliści personalizacyjni kształtują spójnie dostosowane interakcje we wszystkich kanałach, robiąc to w sposób ciągły. Wymaga to zaawansowanych możliwości zarządzania danymi i integracji procesów. Przykładem takiego podejścia jest Sephora. Firma oferuje bogate komunikaty w aplikacji, spersonalizowane powiadomienia push i możliwość rezerwacji konsultacji kosmetycznych. Technologia w sklepie umożliwia personelowi dostęp do ulubionych produktów klienta i sugerowanie nowych produktów zgodnych z profilem. Program lojalnościowy Beauty Insider wykorzystuje ujednolicone dane klientów i łączy oferty w e-mailach, Internecie i aplikacjach mobilnych, aby napędzać

zakupy zarówno online, jak i stacjonarnie. Dane pokazały, że klienci, którzy odwiedzili stronę internetową w ciągu 24 godzin od wizyty w sklepie, byli trzykrotnie bardziej skłonni do zakupu, a wartości ich zamówień były wyższe o 13%.

- 3) Ekosystem: jest to najbardziej zaawansowany model, który rozszerza doświadczenie marki, dostarczając klientom stale rosnącą platformę treści, ofert i interakcji społeczno-ściowych. Konsumenci włączają ekosystem *omnichannel* do swojego stylu życia, tworząc relację „zawsze włączoną” (*always-on relationship*). Przykładem może być producent obuwia Nike, wykorzystujący swoje aplikacje SNKRS i Run Club do wspierania spotkań, grup biegowych i wydarzeń, integrując markę z codziennymi rutynami życia.

Wybór właściwej wersji *omnichannel* wymaga spojrzenia poza bieżący horyzont, refleksji nad misją firmy i identyfikacji, gdzie doświadczenie klienta może naprawdę wyróżnić organizację na tle konkurencji. Wartość generowana przez dany model zależy od oczekiwań klienta i pozycjonowania marki. Na przykład personalizacja staje się standardem, ale może być mniej istotna dla marek, gdzie kluczowa jest dostępność i wygoda.

Wdrożenie strategii *omnichannel* nie jest pozbawione wyzwań. Sprzedawcy detaliczni są często skuteczni we wszystkim tym, co wiąże się z tradycyjnymi formami sprzedaży, ale niekoniecznie są równie kompetentni, jeśli chodzi o sprzedaż w środowisku cyfrowym [Rigby, 2011]. Absolutnie kluczowym wyzwaniem jest brak jasnego i pełnego obrazu doświadczenia konsumenta. Według raportu Forrester [2025] tylko 24% firm śledzi zachowanie konsumentów zarówno w kanałach e-commerce, jak i tradycyjnych (*brick-and-mortar*) w celu uzyskania pełnego obrazu doświadczenia klienta.

3. Dyskusja wyników badań

W ramach badań przeprowadzono wywiady z osobami zarządzającymi (właścicielami lub menedżerami) dziesięcioma podmiotami hurtowymi funkcjonującymi na rynku tradycyjnym. Badanie miało charakter wywiadów spontanicznych bezpośrednich lub przy użyciu środków komunikacji elektronicznej. Średnia długość wywiadu wyniosła około 2 godzin. Badanie zostało przeprowadzone od sierpnia do listopada 2024 r.

Na podstawie wywiadów zidentyfikowano dziesięć strategicznych inicjatyw podejmowanych przez te przedsiębiorstwa w celu dostosowania się do dynamicznie zmieniających się modeli, kanałów i sposobów dystrybucji towarów. Są to następujące przedsięwzięcia:

- 1) Uruchomienie sprzedaży e-commerce za pośrednictwem własnych sklepów internetowych (B2C).
- 2) Podjęcie aktywnej sprzedaży internetowej za pośrednictwem platformy Allegro.
- 3) Uruchomienie platform internetowych do sprzedaży B2B.
- 4) Rozwój detalicznych drogerii kosmetycznych w ramach prowadzonej działalności.
- 5) Akwizycja lokalnych spożywczych sieci franczyzowych.

- 6) Ograniczanie kosztów działalności: likwidacja oddziałów, zmniejszanie liczby terenowych przedstawicieli handlowych.
- 7) Większa koncentracja na udziale w przetargach na dostawy do instytucji publicznych.
- 8) Rozwój oferty produktów marek własnych.
- 9) Zmiana portfela głównych partnerów handlowych (dostawców). Rezygnacja z międzynarodowych koncernów na rzecz polskich producentów średniej wielkości.
- 10) Budowanie przewagi konkurencyjnej w obszarze logistyki np. poprzez oryginalny dobór oferowanego asortymentu produktów.

3.1. Sprzedaż e-commerce za pośrednictwem własnych sklepów internetowych

Rozwój e-commerce w Polsce w ostatnich latach jest dynamiczny i obserwuje się go w wielu sektorach gospodarki. Polska stała się jednym z liderów e-commerce w Europie Środkowo-Wschodniej, a rynek ten wciąż rośnie, napędzany przez zmieniające się preferencje konsumentów, rozwój technologii, oraz pandemię COVID-19, która przyspieszyła przejście na zakupy online. W 2023 roku wartość polskiego rynku e-commerce szacowano na około 100 miliardów złotych. Jest to znaczący wzrost w porównaniu do lat poprzednich, a prognozy wskazują, że trend wzrostu utrzyma się również w kolejnych latach. W Polsce już ponad 70% internautów korzysta z zakupów online, a liczba ta rośnie, zwłaszcza wśród młodszych konsumentów, ale także starsze pokolenia zaczynają coraz chętniej korzystać z tego kanału zakupowego.

Respondenci doceniają znaczenie internetowego kanału dystrybucji. Większość spośród badanych firm uruchomiła własne sklepy internetowe, przy czym udział sprzedaży za pośrednictwem własnych sklepów internetowych w całej strukturze sprzedaży jest bardzo różny (od niespełna 10% do ponad 50%).

Respondenci wskazali również na wyzwania, jakie wiążą się z próbami łączenia działalności dystrybucyjnej (hurtownia) i detalicznej (sklep internetowy). Poważnym problemem w zarządzaniu taką „dwukanałową” strukturą jest bardzo duża rozbieżność asortymentu produktów nabywanych przez konsumentów w Internecie oraz w handlu tradycyjnym. „Konsument dokonuje w Internecie zakupów bardziej przemyślanych. Poszukuje produktów specjalistycznych, o większej wartości w celu zminimalizowania kosztów dostawy, produktów o większych gabarytach i ciężarze”. Można stwierdzić kolokwialnie, iż „to, co dobrze sprzedaje się w Internecie, nie sprzedaje się w handlu tradycyjnym i na odwrót”. Z jednej strony jest to zatem poważne wyzwanie logistyczne dla podmiotów rozwijających taki model wielokanałowości, z drugiej, stanowi szansę rozwoju sprzedaży i dotarcia do nowych rynków i konsumentów.

3.2. Sprzedaż internetowa za pośrednictwem platformy Allegro

Część badanych podmiotów zadeklarowała aktywną sprzedaż produktów za pośrednictwem platformy internetowej Allegro. Respondenci podkreślali niejako „konieczność” obecności w tym kanale dystrybucji ze względu na jego dynamiczny rozwój. Zarazem wskazywali na wysokie koszty pośrednictwa Allegro, sięgające od kilkunastu do kilkudziesięciu procent wartości sprzedaży.

Wysokie koszty Allegro oraz bardzo duże nasilenie konkurencji w tym kanale dystrybucji powodują, iż respondenci mają duże trudności z uzyskaniem dodatniej rentowności funkcjonowania w tym obszarze działalności.

3.3. Platformy internetowe do sprzedaży B2B

Kolejną wskazywaną inicjatywą jest uruchomienie platform internetowych do obsługi B2B. Są to cyfrowe systemy, które umożliwiają firmom prowadzenie transakcji handlowych oraz współpracę między sobą za pośrednictwem Internetu.

Platformy internetowe B2B oferują szereg narzędzi i funkcji, które różnią się w zależności od specyfiki danej platformy, ale ogólnie obejmują:

- a) **katalogi produktów i usług** – firmy wystawiają swoje produkty lub usługi na platformach B2B w postaci katalogów, które mogą zawierać szczegółowe opisy, zdjęcia, specyfikacje techniczne, ceny i opcje zakupu;
- b) **procesy zakupowe** – platformy B2B oferują narzędzia do realizacji transakcji, które mogą obejmować funkcje takie jak zamówienia online, negocjacje cenowe, możliwość składania ofert, zapytania o produkty, a także integrację z systemami ERP (*Enterprise Resource Planning*) ułatwiającymi zarządzanie zamówieniami;
- c) **negocjacje cenowe** – w sprzedaży B2B ceny rzadko są stałe. Platformy B2B często oferują możliwość negocjowania cen w zależności od wielkości zamówienia, lojalności klienta czy specyfiki transakcji. Często spotyka się także rabaty ilościowe lub rabaty uzależnione od długoterminowej współpracy;
- d) **zarządzanie relacjami z klientami (CRM)** – wiele platform B2B integruje funkcje CRM, które umożliwiają firmom łatwiejsze zarządzanie relacjami z klientami i śledzenie historii transakcji, zapytań ofertowych czy statusów zamówień;
- e) **automatyzacja procesów** – współczesne platformy B2B umożliwiają automatyzację wielu procesów, takich jak wystawianie faktur, śledzenie płatności, generowanie raportów czy zarządzanie stanami magazynowymi;
- f) **bezpieczeństwo transakcji** – platformy B2B zapewniają szereg funkcji związanych z bezpieczeństwem, takich jak uwierzytelnianie użytkowników, szyfrowanie danych, kontrola dostępu, audyty transakcji i compliance z regulacjami prawnymi (np. GDPR);

- g) **logistyka i zarządzanie dostawami** – na platformach B2B często dostępne są narzędzia do zarządzania łańcuchem dostaw, zintegrowane z firmami kurierskimi czy systemami magazynowymi, umożliwiające automatyczne tworzenie etykiet, śledzenie paczek czy zarządzanie zwrotami.

Respondenci wskazali na następujące korzyści z uruchomienia platform B2B:

- 1) Wysoka efektywność kosztowa transakcji zawieranych za pomocą platform ze względu na wysoki poziom automatyzacji procesów.
- 2) Krótszy czas realizacji transakcji.
- 3) Możliwość dotarcia do szerszej grupy potencjalnych klientów.

3.4. Rozwój detalicznych drogerii kosmetycznych

Trzy spośród badanych firm w ramach strategii rozwoju uruchomiły detaliczne sieci drogerii kosmetycznych.

Respondenci zwracali uwagę, iż w przypadku integracji pionowej kanału dystrybucji, kiedy hurtownia kosmetyczna uruchamia stacjonarne punkty sprzedaży handlowej (drogerie kosmetyczne), występuje bardzo duża zbieżność, jeśli chodzi o strukturę asortymentu, który sprzedawany jest w hurtowniach i w handlu detalicznym, co przekłada się na wysoką efektywność operacyjną.

3.5. Akwizycja lokalnych spożywczych sieci franczyzowych

Jeden z badanych podmiotów zdecydował się na inny model integracji pionowej dystrybucji, poprzez akwizycję lokalnych sieci franczyzowych sklepów spożywczych. Tego typu transakcje są powszechne na rynku, zwłaszcza w przypadku dużych firm, które chcą poprawić swoją pozycję rynkową, zdobyć nowych klientów lub poszerzyć ofertę produktową. Najbardziej znanym przedstawicielem tej strategii działania jest opisywany już Eurocash i jego akwizycje sieci franczyzowych Groszek, Lewiatan czy Eurosklep. Jednocześnie podmiotem, który aktualnie realizuje taką strategię w największej skali na rynku polskim, jest Grupa Kapitałowa Specjał. Specjał we wrześniu 2024 r. podpisał umowę przedwstępną zakupu detalicznej sieci franczyzowej Spar Polska. 18 listopada 2024 r. UOKiK wydał zgodę na transakcję, która aktualnie jest finalizowana.

W przypadku rozwoju sieci sklepów spożywczych przez badanego dystrybutora chemiczno-kosmetycznego respondent wskazał jednak na brak efektu synergii, ze względu na niski poziom pokrywania się asortymentów sklepów spożywczych i specjalistycznych hurtowni kosmetyczno-chemicznych działających w ramach grupy kapitałowej. Ponadto, sieci te działają w formule tzw. miękkiej franczyzy, co oznacza, że franczyzodawca ma ograniczone możliwości wpływu na działalność handlową franczyzobiorców (detalistów).

Wskazane powyżej trudności związane z integracją działalności hurtowej i spożywczych sieci detalicznych spowodowały np., że jedna z badanych firm zrezygnowała z tego kierunku rozwoju.

3.6. Ograniczanie kosztów działalności

Mając na uwadze trudną sytuację rynkową dystrybutorów, malejącą liczbę obsługiwanych sklepów detalicznych, konkurencję ze strony dyskontów i hipermarketów, wszyscy respondenci wskazali na ciągłą konieczność podejmowania działań polegających na redukcji kosztów funkcjonowania. Badane przedsiębiorstwa redukują struktury handlowe oraz magazynowe. Zmniejsza się liczbę przedstawicieli handlowych, ograniczana jest liczba obsługiwanych sklepów – eliminowane z obsługi są te o najmniejszym potencjale handlowym, likwidowane są oddziały terenowe o charakterze magazynowo-handlowym. W dużym stopniu decyzje dotyczące likwidacji oddziałów terenowych mogły być podjęte dzięki poprawie infrastruktury drogowej w Polsce.

Większość badanych przedsiębiorców ograniczyła liczbę handlowców w terenie. Zatrudnianie przedstawicieli handlowych wiąże się z kosztami (pensje, szkolenia, podróże służbowe etc.), które w dobie cyfryzacji stają się ich zdaniem mniej uzasadnione. Firmy szukają kosztowo bardziej efektywnych rozwiązań, takich jak marketing internetowy, automatyczne narzędzia do sprzedaży (platformy handlowe B2B) czy samodzielne procesy zakupowe realizowane przez klientów. W ten sposób starają się obniżyć koszty operacyjne, nie tracąc na efektywności. Rozwój e-commerce, automatyzacji, sztucznej inteligencji i narzędzi cyfrowych pozwala producentom na skuteczniejsze dotarcie do klientów bez potrzeby angażowania przedstawicieli handlowych w tradycyjny sposób. W rezultacie, zdaniem respondentów, praktycznie zanikł popularny w przeszłości model zatrudniania tzw. liniowców, przedstawicieli handlowych będących pracownikami dystrybutorów, ale jednocześnie finansowanych bądź współfinansowanych przez konkretnych producentów, partnerów handlowych dystrybutora.

3.7. Koncentracja na udziale w przetargach na dostawy do instytucji publicznych

Przetargi do instytucji publicznych to procesy, w których jednostki sektora publicznego (np. administracja rządowa, samorządowa, publiczne instytucje i organizacje) ogłaszają zaproszenia do składania ofert na wykonanie określonych usług, dostawę towarów lub realizację robót budowlanych. Celem przetargów jest wyłonienie wykonawcy, który zaoferuje najkorzystniejsze warunki, zapewniając transparentność, równość szans dla uczestników oraz efektywne wydatkowanie publicznych środków. Wiele instytucji publicznych, takich jak np. szpitale, szkoły, wojsko, policja, służba więzienna, organizuje przetargi na dostawy środków czystości.

Respondenci wskazali na duży potencjał sprzedaży do instytucji publicznych. Dystrybutorzy coraz lepiej rozumieją specyficzne wymagania klientów w tym obszarze, angażują zasoby w profesjonalne przygotowanie ofert przetargowych. Zaletami współpracy w ramach wygranego przetargu, na które wskazywali respondenci, są: stabilność dostaw, powtarzalność asortymentu, terminowe płatności. Wszyscy biorący udział w badaniu zadeklarowali udział w przetargach publicznych, przy czym podmioty, które traktują ten obszar w sposób strategiczny, osiągają nawet 25% całkowitej wartości sprzedaży w tym segmencie rynku.

3.8. Rozwój oferty produktów marek własnych

Największe spośród badanych przedsiębiorstw wskazują na bardzo duże znaczenie rozwoju oferty marek własnych dedykowanych obsługiwanym sklepom detalicznym. Marki własne (inaczej *private label* lub marki prywatne) to produkty, które są produkowane przez jednego producenta, ale sprzedawane pod nazwą innej firmy lub sieci handlowej. Często są one tańsze niż produkty znanych marek, a ich opakowania i etykiety zawierają logo sieci detalicznej, która je sprzedaje.

Respondenci wskazują na wysoki, sięgający nawet 20%, udział marek własnych w strukturze wartościowej sprzedaży. Wskazano również, iż wyraźny wzrost sprzedaży produktów marek własnych (z reguły tańszych niż ich odpowiedniki będące liderami w swoich kategoriach) można zaobserwować od 2020–2021 roku, kiedy wysoka inflacja istotnie obniżyła siłę nabywczą Polaków. Paradoksalnie jednak marki własne, zdaniem respondentów, „stanowią grupę produktów o najwyższej rentowności” dla dystrybutorów.

Warto też zauważyć, że powyższy kierunek rozwoju również wpisuje się w model integracji pionowej rynku. O ile jednak podejmowanie działań w handlu detalicznym przez dystrybutorów jest formą integracji rynku „w przód”, o tyle rozwój oferty własnych produktów przez firmy zajmujące się dystrybucją można określić jako integrację „w tył”.

3.9. Zmiana portfela głównych partnerów handlowych (dostawców)

Respondenci wskazywali również na zmianę polityki w zakresie doboru partnerów handlowych (dostawców) artykułów chemii gospodarczej. W latach 90. XX wieku dystrybutorzy współpracowali najchętniej z dużymi międzynarodowymi koncernami (tzw. *big soapes*), które w tamtym czasie wchodziły na polski rynek (P&G, Henkel, J&J, Colgate-Palmolive, Reckitt Benckiser, Unilever). Jednak rozwój hipermarketów i dyskontów spowodował, że nierzadko ceny detaliczne produktów „koncernowych” na półkach w sklepach wielkoformatowych były niższe niż oferowane dystrybutorom na rynku tradycyjnym. Międzynarodowe koncerny, budując dystrybucję swoich produktów, stawiały zdaniem respondentów przede wszystkim na obecność w tzw. nowoczesnych kanałach dystrybucji. Respondenci

wskazywali również na dużą trudność we współpracy z największymi producentami chemii gospodarczej ze względu na ich zdecydowanie większą siłę przetargową: „koncerny kreują politykę handlową a rola dystrybutora zostaje sprowadzona do usługi logistycznej”. W wywiadach pojawiały się również uwagi dotyczące niekorzystnej polityki rozliczeń finansowych, gdzie dystrybutorzy stawali się często kredytodawcami swoich dostawców (sprzedaż do placówek detalicznych poniżej cen zakupu i następnie długi czas oczekiwania na rozliczenie tzw. rabatów retrospektywnych przez międzynarodowe koncerny). Mając na uwadze powyższe niedogodności, respondenci zdecydowali się na współpracę z firmami średniej wielkości, o podobnej do nich sile przetargowej, z którymi mogą tworzyć relacje partnerskie oparte na obopólnych korzyściach.

Respondenci wskazywali na stabilność współpracy, dotrzymywanie umów handlowych, a przede wszystkim spójną politykę handlową w przypadku wskazywanych partnerów handlowych, z punktu widzenia atrakcyjności ofert kierowanych przez producentów do różnych kanałów dystrybucji. Pojawiały się również głosy o świadomym preferowaniu firm polskich w ramach tzw. etnocentryzmu gospodarczego (patriotyzmu gospodarczego). Etnocentryzm gospodarczy często wynika z chęci wsparcia krajowej gospodarki, tworzenia miejsc pracy i promowania krajowych producentów.

3.10. Budowanie przewagi konkurencyjnej w obszarze logistyki

Budowanie przewagi konkurencyjnej w obszarze logistyki jest kluczowym elementem strategii wielu firm, szczególnie w kontekście e-commerce i tradycyjnego handlu detalicznego. W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się świecie logistyka ma ogromne znaczenie dla zapewnienia efektywności operacyjnej, satysfakcji klientów i zmniejszenia kosztów. Firmy, które skutecznie wykorzystują innowacyjne rozwiązania logistyczne, mogą zyskać istotną przewagę nad konkurencją. Wyzwaniem, przed którym stanęły w ostatnich latach przedsiębiorstwa handlowe, są stale rosnące koszty procesu logistycznego przy jednocześnie rosnących wymaganiach klientów co do jego jakości. Wzrost kosztów wynika z wysokich cen paliw, środków transportu czy też stale rosnących wynagrodzeń zawodowych kierowców. W związku z tym firmy handlowe są zmuszone do optymalizacji działań w sferze dystrybucji i eliminowaniu nierentownych operacji. Dlatego też pośrednicy wprowadzają coraz wyższe minimalne wartości zamówień (tzw. minima logistyczne), które są realizowane. W ten sposób eliminuje się obsługę zamówień nierentownych, w efekcie jednak sklepy o małym potencjale jednorazowych zakupów przestają być obsługiwane. Z rozmów z respondentami wynika, że jest to ogólnie dominujący trend. W tym miejscu warto jednak zwrócić uwagę na działalność jednego z badanych dystrybutorów, który bazuje na dystrybucji dwóch rodzajów asortymentów: chemii gospodarczej oraz papierosów. Można stwierdzić, iż w procesie logistycznym te dwa asortymenty stanowią niejako dobra komplementarne. Papierosy są towarem o dużej wartości i jednocześnie małej wadze i objętości. Odwrotnie artykuły chemii

gospodarczej, które są z reguły duże i ciężkie, a jednocześnie relatywnie tanie. Łączenie tych dwóch kategorii produktowych pozwala na daleko idącą optymalizację kosztów związanych z realizacją zamówień do sklepów detalicznych. Dzięki takiemu mikrowi towarów przedsiębiorstwo jest w stanie realizować nawet najmniejsze zamówienia na chemię gospodarczą, jeśli są to zamówienia łączone z dostawą papierosów. Pozwala to osiągać firmie przewagę nad bezpośrednimi konkurentami, jeśli chodzi o utrzymywanie w stałej obsłudze małych placówek handlowych i uzyskiwanie dodatniej rentowności takiego procesu. Przekłada się to na stały wzrost panelu obsługiwanych sklepów, a w konsekwencji – generowanych obrotów firmy w kolejnych latach.

4. Podsumowanie

Jak zostało wspomniane, głównym celem realizowanych badań jest próba zbadania praktyk, jakie stosują podmioty gospodarczej funkcjonujące na szeroko rozumianym rynku dystrybucyjnym, aby dostosować się do zmieniających się modeli i uwarunkowań prowadzenia działalności handlowej i dystrybucyjnej.

W wyniku przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami dziesięciu podmiotów, hurtowni funkcjonujących na rynku chemiczno-kosmetycznym, udało się zdefiniować dziesięć strategicznych inicjatyw podejmowanych przez te przedsiębiorstwa w celu dostosowania się do dynamicznie zmieniających się modeli, kanałów i sposobów dystrybucji towarów.

Próbując stworzyć bardziej generalny obraz realizowanych strategii, można wskazać na trzy kluczowe obszary zaangażowania badanych podmiotów. Są nimi:

- 1) Szeroko rozumiane e-commerce (inicjatywy: 1, 2, 3).
- 2) Integracja kanałów dystrybucji (inicjatywy: 1, 4, 5, 8).
- 3) Dążenie do doskonałości operacyjnej (inicjatywy: 3, 6, 7, 10).

O ile dążenie do doskonałości operacyjnej oraz rozwój działalności z wykorzystaniem możliwości, jakie daje Internet, wydają się powszechnymi strategiami działania przedsiębiorstw niezależnie od ich specyfiki działalności, o tyle specyficzną dla podmiotów hurtowych formą aktywności jest próba integrowania kanałów dystrybucji zarówno „w przód” (akwizycja placówek handlu detalicznego), jak i „w tył” (próba występowania w roli producenta, jak to ma miejsce w przypadku oferowania produktów *private label*).

Jak się jednak wydaje, nawet skuteczne podejmowanie działań w powyższych obszarach stawia pod znakiem zapytania sens funkcjonowania w dłuższym horyzoncie czasu i miejsce na rynku dla tzw. tradycyjnych dystrybutorów. Rozwój technologii informatycznych daje bowiem coraz więcej możliwości bezpośredniego kontaktu pomiędzy producentami a ostatecznymi konsumentami produktów.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Czubała, A. (2001). *Dystrybucja produktów*. Warszawa: PWE.
2. Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (2001). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: PWE.
3. Kotler, P. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebetner & Ska.
4. Trenz, M. (2015). The Blurring Line between Electronic and Physical Channels: Reconceptualising Multichannel Commerce. W: *Proceedings of the 23 rd European Conference on Information Systems (ECIS)*, vol. 184. Münster.

Artykuły naukowe

1. Brynjolfsson, E., Hu, Y.J., Rahman, M.S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing, *MIT Sloan Management Review*, 54(4), s. 23–29.
2. Kamel, J.P., Kay, M. (2011). Opening the Door to Omnichannel Retailing, *Apparel Magazine*, 53(2), s. 1–4.
3. Rigby, D. (2011). The Future of Shopping, *Harvard Business Review*, 89(12), s. 65–76.
4. Stone, M., Habbs, M., Khaleeli, M. (2002). Multichannel Consumer Management: The Benefits and Challenges, *The Journal of Database Marketing*, 10(1), s. 39–52.
5. Trunick, P.A. (2015). Omni-channel Strategies: Consumer-controlled Supply Chains, *Material Handling & Logistics*, 70(1), s. 21–23.

Materiały internetowe

1. Forrester (2025). *Ecommerce to Reshape Global Economy by 2040*, https://www.digitalcommerce360.com/2025/04/18/forrester-ecommerce-retail-sales-reshape-global-economy-by-2040/?utm_source=chatgpt.com (dostęp: 11.10.2025).
2. Inquiry (b.d.). *Rynek hurtowy w Polsce: koniec epoki?*, <https://inquirymarketresearch.pl> (dostęp: 2.11.2024).
3. McKinsey (2021). *Omnichannel: The Path to Value*, https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value?utm_source=chatgpt.com (dostęp: 12.10.2025).

Changes in Models and Distribution Channels: Examination of Trading Practices

Abstract

The article is a summary of research carried out in 2024 on the practices used by commercial intermediaries on the market of cosmetics and cleaning agents. The main objective of the research was to determine the practices used by business entities operating on the broadly understood distribution market in order to adapt to changing models and conditions of conducting commercial activity. In particular, it concerns the ways in which distributors (commercial intermediaries) adapt to the changing habits and behaviours of consumers in terms of the ways of making purchases (for example, online trade development), expectations in terms of distribution standards, but also the growing costs associated with logistic services for commercial processes. The research also attempts to gain knowledge about the use of vertical and horizontal integration strategies of distribution channels as well as multi-channel strategies applied by distributors. Based on interviews conducted in ten companies, ten strategic initiatives were identified by these companies to adapt to dynamically changing models, channels and ways of goods distribution. They are as follows: 1) launching e-commerce sales through own online stores (B2C); 2) starting active online sales via the Allegro platform; 3) launching online platforms for B2B sales; 4) development of retail cosmetic pharmacies as part of the business; 5) acquisition of local food franchise chains; 6) reducing operating costs: liquidation of branches, reduced number of field sales representatives; 7) greater focus on participation in tenders for supplies to public institutions; 8) development of private label product offers; 9) change of portfolio of main trading partners (suppliers), resignation from international corporations in favour of Polish medium-sized manufacturers; 10) building competitive advantage in the field of logistics, e.g. through the original selection of the offered product range.

Keywords: trade, distribution models, integration of distribution channels, e-commerce, operational excellence of enterprises
