

Anna Czubala, Renata Zembura***

STRATEGIE DYSTRYBUCJI SPÓLEK JOINT VENTURE

1. Przesłanki i cel badań

Strategia dystrybucji obejmuje decyzje i działania dotyczące sposobu udostępniania produktów ich nabywcom i wykorzystywania dystrybucji do osiągania rynkowych celów przedsiębiorstwa. Cele te dotyczą wielkości sprzedaży, dynamiki sprzedaży, bezwzględnego i względnego wskaźnika udziału w rynku, ekspansji na nowe rynki itp. Ich realizacja wymaga dotarcia z oferowanymi produktami do docelowych nabywców (segmentów) i zapewnienia im pożądanego poziomu obsługi po akceptowanej przez nich cenie. Strategia dystrybucji obejmuje zatem decyzje dotyczące tworzenia i wyboru rodzajów kanałów dystrybucji (bezpośrednie, pośrednie), pionowej i poziomej ich struktury, gęstości sieci punktów sprzedaży, stopnia kooperacji i integracji działań poszczególnych uczestników kanałów. Decyzje te są uwarunkowane licznymi wewnętrznymi i zewnętrznymi względem przedsiębiorstwa zmiennymi ograniczającymi zakres możliwych rozwiązań. Zmienne wewnętrzne charakteryzują właściwości oferowanych produktów (rodzaj, cena, właściwości fizykochemiczne, częstotliwość zakupu, cykl życia, złożoność procesu podejmowania decyzji zakupu itp.) oraz właściwości przedsiębiorstwa (zasoby materialne i finansowe, umiejętności gromadzenia i przetwarzania informacji rynkowych, koordynacji procesu dystrybucji, pozycję rynkową, wizerunek przedsiębiorstwa i in.). Zmienne zewnętrzne charakteryzują środowisko działania przedsiębiorstwa. Jego otoczenie bliższe, które obejmuje nabywców (ich potrzeby, preferencje, wymagania co do obsługi dystrybucyjnej, pojemność i dynamikę obsługiwanego rynku i in.), pośredników handlowych (układ sił między dostawcami a pośrednikami), strukturę konkurencji oraz makro-otoczenie, w tym głównie ograniczenia prawne, ekonomiczne, technologiczne,

* Prof. zw. dr hab., Katedra Marketingu, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

** Dr, Katedra Marketingu, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

kulturowe, społeczne. Zakres analiz niezbędnych do sformułowania strategii dystrybucji znacznie się poszerza w sytuacji, gdy dotyczy przedsiębiorstw o kapitale mieszanym, krajowym i zagranicznym, typu spółki joint venture. Spółki te są bowiem specyficzną formą kooperacji, wspólnym przedsięwzięciem przedsiębiorstw mających siedziby w różnych krajach. Środowisko zewnętrzne spółki joint venture tworzą zatem warunki działania w krajach obu partnerów, a niekiedy i środowisko międzynarodowe, gdy spółka eksportuje produkty do krajów trzecich.

Utworzenie spółki joint venture przyspiesza i ułatwia proces wejścia firm zagranicznych na rynek kraju partnera z możliwie najlepszą pozycją konkurencyjną¹. Firmy te mogą bowiem korzystać z kompetencji swego partnera we wszystkich specyficznych dla lokalnego rynku dziedzinach. W odniesieniu do dystrybucji – z jego znajomości lokalnego rynku i zachowań nabywców, istniejących powiązań z pośrednikami hurtowymi i detalicznymi, posiadanej sieci punktów sprzedaży itp., co znacznie ułatwia im zdobycie i penetrację geograficznie nowego rynku oraz ogranicza ryzyko działalności. Dla partnerów lokalnych spółka joint venture jest jednym ze sposobów internacjonalizacji i włączania się do międzynarodowej gospodarki, uzyskania dostępu do nowych technologii, nowych rynków, ominięcia barier handlowych itp.

Główna zaleta joint venture polega na tym, że spółka taka z jednej strony w pełni gwarantuje samodzielność uczestniczących w niej partnerów, z drugiej zaś współpraca uwarunkowana uczestnictwem kapitałowym okazuje się na tyle wiążąca, że każdy z nich jest zainteresowany w powodzeniu wspólnego przedsięwzięcia.

Do zagrożeń związanych z tą formą działania zalicza się: wybór niewłaściwego partnera, zmianę sytuacji poszczególnych partnerów; brak jednomyślności przy proporcjonalnych udziałach; dążenie jednego z nich do objęcia większości udziałów oraz do przejęcia kierowania i kontroli joint venture².

W ostatnich latach można zaobserwować rosnące zainteresowanie joint venture nie tylko ze strony małych i średnich firm, które w większym stopniu mogą potrzebować partnerów do współpracy, lecz także ze strony wielkich korporacji. Pomimo tendencji do globalizacji działalności, tam gdzie muszą one lub chcą dostosować swoją działalność do otoczenia ze względu na ograniczenia prawne kraju goszczącego, ryzyko polityczne, znaczny dystans kulturowy itp., są skłonne wybierać joint venture jako formę kooperacji międzynarodowej, szczególnie nadającą się do realizacji strategii różnicowania.

¹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 241–249.

² K. Rumer, *Internationale Kooperationen und Joint Venture*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994, s. 32–33.

Joint venture są też jedną z najczęściej wykorzystywanych form wchodzenia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek. W roku 1995 zarejestrowano 10 235 spółek typu joint venture, w 1996 – 11 307, w roku 1997 – 12 377, w roku 1998 – 12 649, w roku 1999 – 13 400, w roku 2000 – 14 244, natomiast w roku 2001 – 14 469. Biorąc pod uwagę strukturę branżową spółek z udziałem kapitału zagranicznego, wyraźnie dominują spółki w handlu i naprawach, których na koniec roku 2001 zawarto 4686, w branży przemysłowej – 4417 oraz w obsłudze nieruchomości i firm – 2330, co stanowi odpowiednio 32,4%, 30,5% i 16% ogółu³.

Na duże zainteresowanie tą formą powiązań międzynarodowych miało wpływ niewątpliwie wiele czynników: liberalizacja wymogów formalnoprawnych, ułatwienia podatkowe, celne, dostęp do nowych branż, atrakcyjność rynku polskiego – jego potencjał, dynamika wzrostu czy oczekiwane włączenie do JRW UE.

Jednym z celów badań prowadzonych nad działalnością marketingową spółek joint venture w Polsce była identyfikacja stosowanych przez nie strategii dystrybucji⁴.

Przyjęcie hipotezy o znacznym wpływie tych spółek na postępującą internacjonalizację działalności marketingowej nasunęło pytanie o stopień uniwersalności formułowanych przez nie strategii dystrybucji. W prowadzonych badaniach poszukiwano zatem odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy i w jakim zakresie zróżnicowanie charakterystyki klientów obsługiwanych rynków, konkurencji i pośredników handlowych oraz krajowych i zagranicznych uwarunkowań makroekonomicznych determinuje stosowane przez spółki joint venture strategie dystrybucji?

2. Jakie czynniki decydują o wyborze rodzajów i struktur kanałów dystrybucji?

3. Czy i w jakim zakresie badane spółki korzystają z sieci handlowej partnerów oraz jakich pośredników handlowych wykorzystują do sprzedaży produktów na obsługiwanych rynkach?

4. Jak spółki joint venture oceniają współpracę z partnerami wymiany na rynku krajowym i zagranicznym.

³ J. Zagoździńska, *Podmioty z kapitałem zagranicznym w Polsce w 2001 r. (wg danych GUS)*, [w:] B. Durek (red.), *Inwestycje zagraniczne w Polsce. Raport roczny*, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2003, s. 86–87.

⁴ Podstawą formułowanych w opracowaniu wniosków i ocen są wyniki badań zrealizowanych przez R. Zemburę z Katedry Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Badania przeprowadzono wśród przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego wybranych metodą celowo-losową, w formie wywiadu bezpośredniego. Badania zrealizowano w okresie od marca do października roku 2003.

2. Wyniki badań

2.1. Wyznaczniki kanałów dystrybucji

Badaniami objęto 148 przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego. Były to przedsiębiorstwa w większości małe i średnie. Około 90% badanych firm „zagranicznych” zatrudniało mniej niż 249 pracowników. Podstawowym rodzajem działalności większości badanych firm (47%) była działalność usługowa. Ponad 27,2% firm funkcjonowało na rynku produkcyjnym, a 25,8% – w sektorze handlu. Nabywcami finalnymi większości firm byli klienci instytucjonalni (62%), ale także klienci indywidualni – ok. 37%. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego były własnością prywatną, a swoją sytuację finansową w większości oceniały jako korzystną lub bardzo korzystną.

W badaniach przyjęto kilka kluczowych czynników decydujących o wyborze rodzajów i struktur kanałów dystrybucji, a mianowicie: cechy nabywców, cechy produktów, rozmieszczenie nabywców oraz możliwości finansowe i bazę techniczną firm. Z literatury wiadomo bowiem, że wybór właściwego kanału jest funkcją tych czynników i ich wpływu na rentowność i skuteczność działania przedsiębiorstwa. W badaniach chodziło o ustalenie ich rangi w przedsiębiorstwach różnych branż prowadzących działalność na rynku krajowym i rynku zagranicznym. Analiza wyników badań pozwoliła stwierdzić, że najważniejszym, niezależnie od rodzaju działalności, czynnikiem decydującym o wyborze kanału dystrybucji – zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach zagranicznych – są cechy rynku docelowego (tab. 1).

Tabela 1

Czynniki decydujące o wyborze przez spółki joint venture kanałów dystrybucji na rynku polskim i na rynkach zagranicznych wg rodzajów działalności (w % wskazań)

Czynniki	Działalność produkcyjna		Działalność handlowa		Działalność usługowa	
	rynek krajowy	rynek zagraniczny	rynek krajowy	rynek zagraniczny	rynek krajowy	rynek zagraniczny
Cechy nabywców	52,5	46,2	34,3	50,0	40,4	42,2
Cechy produktów	22,5	30,8	31,4	18,2	24,6	27,7
Rozmieszczenie nabywców	20,0	23,1	17,1	18,2	17,5	19,3
Możliwości finansowe i baza techniczna spółki	5,0	0,0	17,1	9,1	14,0	9,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Liczba potencjalnych nabywców, wysokość ich dochodów czy nawyki konsumpcyjne w powiązaniu z cenami determinują wielkość i chłonność poszczególnych segmentów rynku, realizowane przychody ze sprzedaży oraz nakłady, jakie można ponieść na budowanie określonych kanałów dystrybucji. Przedsiębiorstwa produkcyjne uznały cechy nabywców za szczególnie ważne zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach zagranicznych – odpowiednio 52,5% i 46,2% wskazań. Wśród przedsiębiorstw usługowych znaczenie tego czynnika podkreśliło nieco mniej, bo 40,4% przedsiębiorstw działających na rynku krajowym i 42,2%, na rynku zagranicznym. W przypadku przedsiębiorstw handlowych widać wyraźną różnicę między opiniami dotyczącymi rynku polskiego i zagranicznego – odpowiednio 34,4% i 50,0% badanych firm wskazywało znaczenie tego kryterium. Znaczy to, że na rynkach zagranicznych wymagania i preferencje klientów są znacznie ważniejszym czynnikiem determinującym stosowane przez joint venture strategie dystrybucji.

Kolejny czynnik uwzględniany przy doborze kanałów dystrybucji stanowią cechy produktów (rodzaj, cena, wybieralność, częstotliwość zakupu, sezonowość występowania, stopień złożoności, faza cyklu życia). Czynnikiowi temu relatywnie duże znaczenie przypisały na rynku krajowym przedsiębiorstwa handlowe (31,4% wskazań), następnie przedsiębiorstwa usługowe (24,6%) oraz produkcyjne (22,5%). Na rynkach zagranicznych kolejność wyboru cech produktu jako kryterium doboru rodzajów i struktur kanałów dystrybucji wg rodzaju działalności jest odwrotna. Największe znaczenie przypisują mu przedsiębiorstwa produkcyjne (30,8%), a następnie usługowe (27,7%) i handlowe (18,2%).

W dalszej kolejności do czynników decydujących o wyborze kanałów dystrybucji zaliczono rozmieszczenie nabywców, który to czynnik okazał się najistotniejszy dla przedsiębiorstw produkcyjnych (20%), a następnie usługowych (17,5%) i handlowych (17,1%). Opinia ta niezależnie od przestrzennego zasięgu obsługiwanego rynku – tj. krajowego czy zagranicznego – jest bardzo zbliżona.

Ostatni uwzględniony czynnik stanowią możliwości finansowe i baza techniczna przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw handlowych na rynku polskim okazał się on równie ważny jak rozmieszczenie nabywców (17,1%). Wśród przedsiębiorstw usługowych wskazało na jego znaczenie 14% badanych joint venture. Natomiast dla przedsiębiorstw produkcyjnych możliwości finansowe i baza techniczna okazały się relatywnie najmniej istotne (tylko 5% wskazań). W odniesieniu do rynków zagranicznych czynnik ten wśród przedsiębiorstw wszystkich analizowanych branż okazał się mało istotny i wahał się od 0,0% w sektorze produkcji do 9,6% w usługach. Taki rozkład odpowiedzi może wynikać z faktu, że badane przedsiębiorstwa deklarują w większości bardzo korzystną i korzystną sytuację finansową, a w obsłudze rynków zagranicznych mogą również korzystać z sieci dystrybucji partnera joint venture.

2.2. Rodzaje kanałów dystrybucji i ich uczestnicy na rynku krajowym i zagranicznym

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że wśród przedsiębiorstw prowadzących działalność produkcyjną na rynku polskim szczególną rolę pełnią własne kanały dystrybucji, których wykorzystanie deklaruje 42,5% przedsiębiorstw (tab. 2). 37,5% firm współpracuje z hurtownikami, a 20% z agentami i brokerami. Przedsiębiorstwa produkcyjne nie deklarują sprzedaży za pośrednictwem detalistów, ani też przez Internet.

W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych działających na rynku zagranicznym dominują kanały dystrybucji partnera joint venture (35,7%), a także sprzedaż bezpośrednia (32,1%) oraz za pośrednictwem hurtowników (21,4%) (tab. 3).

Należy zwrócić uwagę, że większość badanych przedsiębiorstw produkcyjnych wytwarza dobra zaopatrzeniowe, co uzasadnia taki dobór pośredników w kanałach dystrybucji. Specyfika produktów i odbiorców przesądza o dominacji bezpośrednich kanałów dystrybucji i relatywnie mniejszej, w porównaniu z rynkiem dóbr konsumpcyjnych, roli handlu w doprowadzaniu produktów do finalnych odbiorców.

Tabela 2

Rodzaje kanałów dystrybucji joint venture na rynku polskim (w % wskazań)

Wyszczególnienie	Charakter działalności		
	produkcyjna	handlowa	usługowa
Bezpośrednie kanały dystrybucji	42,5	29,3	55,4
Sprzedaż przez Internet	0,0	0,0	5,4
Pośrednicy na rynku polskim:			
hurtownicy	37,5	65,9	7,1
detaliści	0,0	2,4	3,6
agenci i brokerzy	20,0	2,4	21,4

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Przedsiębiorstwa handlowe korzystają przede wszystkim z pośrednictwa hurtowników – zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym (odpowiednio 65,9% i 52,4% ogółu) oraz z własnych kanałów dystrybucji (29,3% i 23,8% badanych joint venture).

Z kolei przedsiębiorstwa usługowe stosują głównie własne kanały dystrybucji – 55,4% wskazań – a także współpracują z agentami i brokerami (21,4%). Taki dobór kanałów dystrybucji wiąże się ze specyfiką usług – ich niematerialnością i częstą koniecznością nawiązania osobistego kontaktu

z klientami. Warto podkreślić, że tylko 5,4% przedsiębiorstw usługowych prowadzi sprzedaż przez Internet.

W działalności usługowej na rynkach zagranicznych, podobnie jak na rynku krajowym, szczególne znaczenie mają sprzedaż bezpośrednia (35,5%) i kanały dystrybucji partnera joint venture (32,3% wskazań). 19,4% badanych firm korzysta z pośrednictwa agentów i brokerów na rynku zagranicznym, a 12,4% współpracuje z hurtownikami.

Z kanałów dystrybucji partnera joint venture korzystają zatem głównie przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe. Ponadto na podstawie przeprowadzonych badań można również stwierdzić, że dostęp do kanałów dystrybucji partnera joint venture (jeden z celów współpracy w ramach spółki) został oceniony przez blisko połowę badanych przedsiębiorstw jako zrealizowany zgodnie z oczekiwaniami lub ponad oczekiwania. Celu tego nie zrealizowano lub zrealizowano poniżej oczekiwań w 17,7% przypadków.

Tabela 3

Rodzaje kanałów dystrybucji joint venture na rynkach zagranicznych (w % wskazań)

Wyszczególnienie	Charakter działalności		
	produkcyjna	handlowa	usługowa
Bezpośrednie kanały dystrybucji	32,1	23,8	35,5
Kanały dystrybucji partnera joint venture	35,7	9,5	32,3
Pośrednicy na rynku polskim	3,6	0,0	0,0
Hurtownicy na rynku zagranicznym	21,4	52,4	12,9
Detaliści na rynku zagranicznym	0,0	9,5	0,0
Agenci i brokerzy na rynku zagranicznym	7,1	0,0	19,4

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

2.3. Współpraca uczestników kanałów dystrybucji

Oceny współpracy badanych joint venture z pośrednikami w kanałach dystrybucji dokonano na podstawie kilku kryteriów: wymiana informacji, terminowe regulowanie należności, wspólne promocje, negocjowanie warunków zakupu oraz przestrzeganie warunków umowy.

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że ogólnie rzecz biorąc, wymianę informacji zarówno na rynku krajowym jak i zagranicznym przedsiębiorstwa uznają za dobrą lub średnią. Siedemdziesiąt procent przedsiębiorstw produkcyjnych na rynku polskim pozytywnie oceniło przepływ informacji w kanałach dystrybucji, a na rynkach zagranicznych – aż 95%. Przedsiębiorstwa usługowe i handlowe oprócz ocen dobrych i średnich

dotyczących przepływu informacji sformułowały także oceny bardzo dobre (tab. 4).

Terminowe regulowanie należności spółki joint venture oceniają również w większości jako dobre lub średnie. Najwyżej współpracę z punktu widzenia tego kryterium oceniają przedsiębiorstwa usługowe. Relatywnie najgorzej terminowe regulowanie należności oceniają przedsiębiorstwa produkcyjne. Wynika to ze specyfiki działalności firm. Badane przedsiębiorstwa usługowe w większości wykorzystują sprzedaż bezpośrednią lub współpracują z agentami i brokerami, którzy nie przejmują tytułu prawnego do oferowanych usług.

Najgorzej ocenianym obszarem współpracy joint venture z pośrednikami są wspólne promocje. Pojawiło się tu dużo ocen dostatecznych i złych.

Możliwość negocjowania warunków zakupu joint venture z pośrednikami w kanałach dystrybucji postrzegana jest przez zdecydowaną większość badanych przedsiębiorstw jako dobra i średnia. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych na rynku krajowym odnotowano 80,7% ocen dobrych i średnich, wśród przedsiębiorstw handlowych – 91,2%, a usługowych – 75%, natomiast na rynku zagranicznym uzyskano odpowiednio: 89,5%, 84% i 66,6%. Przedsiębiorstwa usługowe formułują również oceny bardzo dobre, które wynoszą 9,4% odnośnie do rynku polskiego i ponad dwa razy więcej (22,2%) w przypadku rynku zagranicznego.

Relatywnie wysoko, bo w większości przypadków bardzo dobrze lub dobrze, firmy oceniają przestrzeganie warunków umów. Na rynku krajowym najlepiej współpracę z punktu widzenia tego kryterium kwalifikują przedsiębiorstwa handlowe (75%), usługowe (68,4%), a najsłabiej produkcyjne – 43,3% wskazań bardzo dobrych i dobrych. Natomiast na rynkach zagranicznych oceny są zdecydowanie wyższe i wynoszą odpowiednio: 80,0%, 80,4% i 78,9%.

Można również stwierdzić, że badane joint venture oceniają współpracę z pośrednikami na rynkach zagranicznych dużo lepiej niż z pośrednikami na rynku krajowym. Joint venture podkreślają dobrą wymianę informacji, terminowe regulowanie należności, przestrzeganie warunków umowy, właściwie przebiegający proces negocjacji z pośrednikami w kanałach dystrybucji na rynkach zagranicznych. W większości przedsiębiorstwa podkreślają wykorzystywanie kanałów dystrybucji zagranicznego partnera joint venture. Relacje między podmiotami w kanałach dystrybucji opierają się zatem na dotychczasowej współpracy partnera zagranicznego z pośrednikami, ich wzajemnym zaufaniu i lojalności. Wykorzystanie sieci powiązań partnera przez joint venture daje możliwość budowania przewagi konkurencyjnej opartej na łatwości wejścia na rynki zagraniczne partnera, obniżce kosztów transakcyjnych, np. kosztów pozyskiwania informacji czy negocjacji, współpracy z doświadczonymi pośrednikami znającymi zwyczaje konkurencji w zakresie sprzedaży, ułatwieniu integracji z obcym otoczeniem itp. Ponadto pośrednicy na rynkach zagranicznych w większości działają, stosując zasady kupieckiej uczciwości i rzetelności.

Tabela 4

Ocena współpracy joint venture z pośrednikami w kanałach dystrybucji na rynku polskim i na rynkach zagranicznych wg rodzaju działalności (w % wskazań)

Wyszczególnienie	Ocena	Działalność produkcyjna			Działalność handlowa		Działalność usługowa	
		rynek krajowy	rynek zagraniczny	rynek krajowy	rynek zagraniczny	rynek krajowy	rynek zagraniczny	rynek zagraniczny
Wymiana informacji	b. dobra	0,0	0,0	14,7	15,4	15,8	31,8	31,8
	dobra	51,6	85,0	58,8	38,5	36,8	45,5	45,5
	średnia	19,4	10,0	17,6	38,5	26,3	18,2	18,2
	dostateczna	29,0	0,0	8,8	7,7	21,1	0,0	0,0
	zła	0,0	5,0	0,0	0,0	0,0	4,5	4,5
Terminowe regulowanie należności	b. dobra	0,0	21,1	9,1	7,7	13,9	33,3	33,3
	dobra	22,6	42,1	36,4	76,9	44,4	38,1	38,1
	średnia	51,6	36,8	36,4	15,4	36,1	28,6	28,6
	dostateczna	19,4	0,0	12,1	0,0	0,0	0,0	0,0
	zła	6,5	0,0	6,1	0,0	5,6	0,0	0,0
Wspólne promocje	b. dobra	0,0	0,0	3,0	0,0	8,8	19,0	19,0
	dobra	17,2	42,1	45,5	33,3	35,3	28,6	28,6
	średnia	37,9	36,8	15,2	0,0	26,5	42,9	42,9
	dostateczna	31,0	5,3	24,2	50,0	11,8	9,5	9,5
	zła	13,8	15,8	12,1	16,7	17,6	0,0	0,0
Negocjowanie warunków zakupu	b. dobra	0,0	0,0	0,0	0,0	9,4	22,2	22,2
	dobra	35,5	42,1	70,6	84,4	37,5	44,4	44,4
	średnia	45,2	47,4	20,6	0,0	37,5	22,2	22,2
	dostateczna	12,9	10,5	2,9	0,0	6,3	11,1	11,1
	zła	6,5	0,0	5,9	15,4	9,4	0,0	0,0
Przestrzeganie warunków umowy	b. dobra	3,3	10,5	19,4	26,7	31,6	28,6	28,6
	dobra	40,0	68,4	55,6	53,3	36,8	61,9	61,9
	średnia	50,0	21,1	19,4	20,0	21,1	9,5	9,5
	dostateczna	0,0	0,0	5,6	0,0	5,3	0,0	0,0
	zła	6,7	0,0	0,0	0,0	5,3	0,0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

3. Wnioski

Przedstawiona w referacie analiza pozwoliła na sformułowanie kilku ogólnych wniosków.

1. Spółki joint venture za najważniejszą determinantę wyboru kanałów dystrybucji uznają cechy obsługiwanego rynku, co można uznać za symptom ich marketingowej orientacji. Wymagania nabywców i ich preferencje co do miejsc, form, sposobów i warunków dokonywania zakupów z większą intensywnością wpływają na wybór kanałów na rynkach zagranicznych niż na rynkach polskich, o czym z pewnością decyduje większe natężenie konkurencji.

2. Zakres wykorzystywania własnych, bezpośrednich kanałów dystrybucji jest większy na rynku krajowym (42–55% badanych spółek) niż na rynkach zagranicznych (23–35%). Być może zdecydował o tym niższy poziom rozwoju handlu w Polsce i trudności ze znalezieniem i zaangażowaniem odpowiednich pośredników handlowych. Na rynkach zagranicznych firmy szerzej korzystają też z sieci dystrybucji partnerów.

3. Badane spółki do rozmieszczenia swoich produktów na rynku i dotarcia z nimi do nabywców na rynku krajowym wykorzystują głównie hurtowników i agentów, gdyż ich głównymi klientami są nabywcy instytucjonalni. Do obsługi rynków zagranicznych angażują działających tam pośredników hurtowych, nie korzystają z pośrednictwa polskich firm handlowych.

4. Ocena współpracy joint venture z pośrednikami w kanałach dystrybucji we wszystkich badanych obszarach wypadła znacznie korzystniej na rynkach zagranicznych w porównaniu z rynkiem krajowym. Wydaje się, że w dużej mierze jest to wynikiem wykorzystywania kanałów dystrybucji zagranicznego partnera joint venture i jego dotychczasowych doświadczeń w kooperacji z pośrednikami.

Anna Czubala, Renata Zembura

DISTRIBUTION STRATEGIES IN JOINT VENTURES

In the text there are presented distribution strategies in joint venture enterprises in Poland. Authors describe the determinants of distribution channel choices in joint ventures operating in Poland and on international markets. Further there is a list of different kinds of distribution channel used by joint ventures as well as the evaluation of joint ventures cooperation with other business partners on local and international markets.