

Bożena Gajdzik<sup>1</sup>  
Politechnika Śląska

## Strategie zmian w dystrybucji wyrobów hutniczych

Dystrybucja jest narzędziem marketingowym wykorzystywanym w celu organizowania dostępnych i dogodnych dla odbiorców miejsc oraz sposobów sprzedaży produktu. Działalność ta ma charakter procesowy i opiera się na wszystkich funkcjach zarządzania (planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie). Podstawą procesu dystrybucji są kanały dystrybucji. W sektorze hutniczym jest to określona organizacja sprzedaży wyrobów hutniczych. Na tę organizację składają się wszystkie podmioty gospodarcze, których zadaniem jest zaofiarowanie wyrobów nabywcom [1]. W przeciwieństwie do krajów Unii Europejskiej, gdzie dystrybucja wyrobów hutniczych odbywa się w większości za pośrednictwem wyspecjalizowanych firm (sieci) dystrybucji, w Polsce dystrybucja ma charakter bezpośredni – zajmują się nią producenci (huty). Taka sytuacja nadmiernie obciąża kosztami i ryzykiem producentów. W przyszłości producenci będą poszukiwać wyspecjalizowanych sieci dystrybucji wyrobów hutniczych. Z drugiej jednak strony, liczący się dystrybutorzy (Konsorcjum Stali, Progres) zdywersyfikują strategie działań, stawiając nie tylko na dystrybucję wyrobów, ale także na produkcję konstrukcji stalowych we własnych zakładach i zbrojarniach [2]. W artykule podano więcej szczegółów, co do kierunku zmian na rynku dystrybucji wyrobów hutniczych.

### Nowe kierunki w dystrybucji wyrobów hutniczych na zagranicznych rynkach zbytu

Gospodarka w krajach Unii Europejskiej przystosowuje się do standardów gospodarki globalnej, gdzie panuje silna konkurencja, wynikająca z ograniczonych możliwości zbytu wyrobów przemysłowych. Przedsiębiorstwa produkcyjne aktywizują swoją działalność wytwórczą, przygotowując nowe wzory wyrobów i reorganizują procesy dystrybucyjne. Podmioty zajmujące się dystrybucją wyrobów hutniczych tworzą sieci dystrybucji i centra serwisowe, oparte na nowoczesnych rozwiązaniach technicznych i informatycznych. Analitycy rynku stwierdzają, że strategie innowacyjności wyrobów hutniczych, strategie inżynierii wytwarzania (nowe techniki produkcyjne) wraz z systemem dystrybucji i obsługi klienta są decydującym czynnikiem współzawodnictwa na globalnym rynku stali. Należy również podkreślić, że te trzy systemy (produkcja, dystrybucja i obsługa klienta) realizują tak zwany marketing symultaniczny (SM), czyli jednoczesny [3]. Marketing symultaniczny umożliwia osiągnięcie dodatkowego efektu synergii, jakim jest wzrost sprzedaży wyrobów finalnym odbiorcom. Postęp techniczno-informatyczny w dystrybucji wyrobów hutniczych zainicjował poważne zmiany na rynku dystrybucji wyrobów hutniczych. Nastąpiło skrócenie cyklu dostaw wyrobów, zarówno w transporcie krajowym, jak i międzynarodowym. Oferty handlowe przedsiębiorstw są dostępne na stronach WWW, a klien-

ci mają możliwość komunikowania się za pomocą Internetu i innych sieci komunikacji specjalistycznej. Przedmiotem dystrybucji w sektorze hutniczym jest bardzo szeroki zakres asortymentowy, a efektywne wykorzystanie informatyki pomaga klientom dokonać trafego zakupu. Od dystrybutorów wyrobów hutniczych wymaga się systematyczności zamówień, budżetowania kosztów, szczegółowego planowania sprzedaży, a przede wszystkim szczegółowego śledzenia przebiegu poszczególnych transakcji. Dystrybutorzy, dzięki nowoczesnym rozwiązaniom informatycznym, zarządzają asortymentem wyrobów w wielu wymiarach i ujęciach (typ, rodzaj, parametry jakościowe). Systemy informatyczne pozwalają na uniknięcie problemów związanych z ewidencjonowaniem i analizowaniem wyrobów o różnych parametrach (na przykład wytop, przekrój, rodzaj rury czy blachy, kąt, promień gięcia, redukcje, średnice, spawy). Możliwe jest uzyskanie dowolnych zestawów analitycznych oraz określenie wielkości sprzedaży szczegółowo dla całego asortymentu. Uzyskane na tej podstawie informacje są podstawą do przygotowania atrakcyjnej oferty rynkowej. Wysokie wartości pojedynczych zamówień oznaczają, że dystrybutorzy nie mogą sobie pozwolić na błędy w ich realizacji. Elektroniczny obieg dokumentów pozwala na zmniejszenie ryzyka pomyłek i przyspieszenie realizacji zamówienia. Systemy informatyczne dostarczają także danych o klientach. Dostęp do tych informacji pozwala na określenie warunków handlowych dla stałych i specjalnych odbiorców (ilość, ceny, warunki dostawy itp.). Należy również podkreślić, że podstawą nowoczesnego procesu dystrybucji jest controlling operacyjny. Pod pojęciem controllingu należy rozumieć proces pomiaru i korektę wykonywanych zadań pod kątem oceny osiągniętych celów. Jest to gromadzenie, szacowanie i analiza informacji służącej skorygowaniu niewłaściwego przebiegu dystrybucji, a także rozpoznanie możliwości doskonalenia jej przebiegu. Controlling pozwala dystrybutorom racjonalizować koszty dostaw. Jest on realizowany przez wyspecjalizowane zespoły zadaniowe, w skład których wchodzi koordynatorzy, planiści i kontrolerzy. System controllingu składa się z następujących podstawowych podsystemów [4]:

- informacyjnego (szereg wskaźników analitycznych opłacalności procesu dystrybucji)
- planistycznego, w tym planowanie strategiczne i operacyjne
- kontrolnego – kontrola przebiegu poszczególnych działań procesu dystrybucji wyrobów hutniczych
- sterującego przebiegiem procesów i integrującego poszczególne działania dystrybutorów w ramach tak zwanej sieci dystrybucji
- finansowego – opartego na analizie kosztów dystrybucji wyrobów; można na bieżąco kontrolować zyskowność realizowanych transakcji przez każdego z dystrybutorów sieci, sprawdzać dotrzymywanie przez odbiorców terminów płat-

<sup>1</sup> Dr inż. B.Gajdzik, Politechnika Śląska, Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii, Katedra Zarządzania Procesami Technologicznymi (przyp. red.).

ności, a w stosunku do klientów zalegających z płatnościami uruchomić procedurę windykacyjną.

Na współczesnych dystrybutorach stali i wyrobów hutniczych spoczywa odpowiedzialność za jakość sprzedawanych produktów (atesty, certyfikaty). Dokumenty te pozwalają na identyfikację towaru z dużą dokładnością. Nowoczesne systemy techniczno-informatyczne, stosowane coraz częściej w dystrybucji wyrobów hutniczych, pozwalają śledzić drogę partii wyrobów i jej parametrów jakościowych.

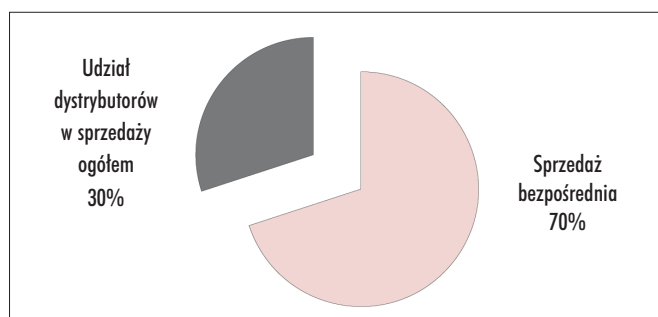
Uwzględniając częstotliwość zakupu, przedsiębiorstwa hutnicze mogą zastosować intensywną strategię dystrybucji z dużą częstotliwością dostaw, a także selektywną – z określoną dostawą i indywidualną, będącą odpowiedzią na specyficzne wymagania klienta.

## Zmiany na rynku dystrybucji w Polsce

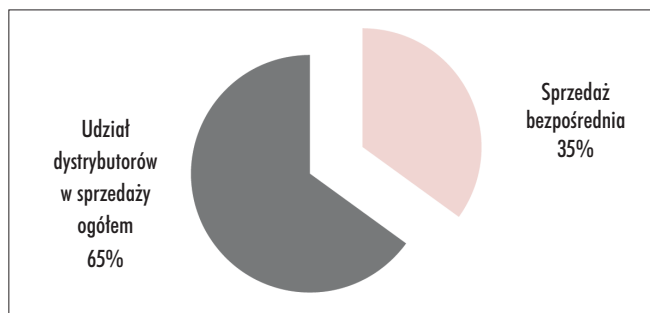
W Polsce, w zakresie dystrybucji wyrobów hutniczych dominuje sprzedaż bezpośrednia, czyli od producentów do finalnych odbiorców. Udział sprzedaży poprzez dystrybutorów, to jest pośredników, w sprzedaży ogółem wynosi około 30% (rysunek 1). W 2007 roku udział sprzedaży bezpośredniej w sprzedaży ogółem stanowił około 80%. Zatem wystąpiła korzystna zmiana na rynku dystrybucji wyrobów hutniczych; odnotowano wzrost sprzedaży pośredniej. W Europie ponad 65% wyrobów stalowych jest sprzedawanych przez hurtowników i wyspecjalizowane sieci dystrybucji – centra serwisowe (rysunek 2).

Forma dystrybucji funkcjonująca na polskim rynku (dystrybucja bezpośrednia) obciąża kosztami producentów. Proces dystrybucji na polskim rynku będzie nadal podlegał zmianom. Udział sprzedaży pośredniej w sprzedaży ogółem wyrobów hutniczych będzie wzrastał. Kolejną zmianą, zaobserwowaną na polskim rynku, jest proces konsolidacji dystrybutorów. Połączone przedsiębiorstwa coraz skuteczniej próbują sprostać wymaganiom klientów (zapewniając serwis, krótki czas realizacji zamówień). Dystrybutorzy inwestują w nowoczesne centra serwisowe, zbrojarnie, poszerzają zakres świadczonych usług. Cięcie blach na arkusze czy taśmy to już standardowa usługa. Centra serwisowe przerabiają także kształtowniki gorącowalcowane, zapewniając całą gamę usług, w tym również cięcie, malowanie i piaskowanie [6].

Spółki dystrybucyjne na krajowym rynku realizują strategię dywersyfikacji działalności. W docelowym modelu działania firmy połowa przychodów ma być uzyskiwana z produkcji, a reszta z dystrybucji stali. Konsorcjum Stali nie jest już firmą stricte dystrybucyjną (rysunek 3). Około 25% przychodów pochodzi ze sprzedaży zbrojeń. Swoją działalność

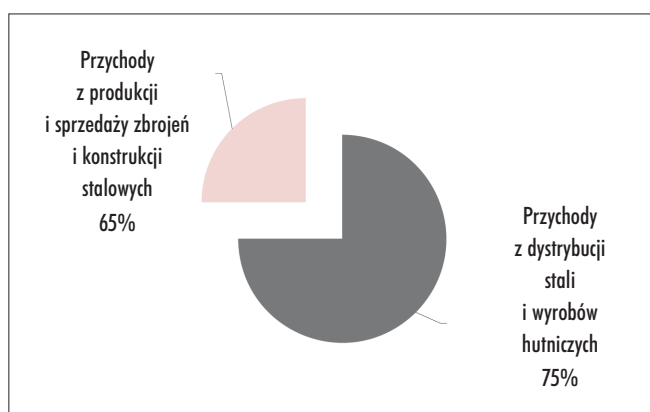


Rys. 1. Dystrybucja wyrobów hutniczych w Polsce w 2008 r. (udział poszczególnych form w ogólnej sprzedaży) [5]



Rys. 2. Dystrybucja wyrobów hutniczych w UE w 2008 r. (udział poszczególnych form w ogólnej sprzedaży) [5]

zdywersyfikuje także Progres. Obecnie spółka w 90% zajmuje się dystrybucją wyrobów, natomiast 10% przypada na produkcję w ramach posiadanego zakładu konstrukcji stalowych i zbrojarni. W 2008 roku liczące się firmy dystrybucyjne zamierzają zwiększyć udział produkcji do 30%, a w kolejnych latach do 50% [2].



Rys. 3. Struktura przychodów dystrybutorów stali i wyrobów hutniczych w 2008 r. (udział w ogólnej sprzedaży) [2]

Z kolei wielkie przedsiębiorstwa hutnicze, jak ArcelorMittal, doskonalą swój łańcuch dostaw. ArcelorMittal posiada dziś w 24 krajach Europy 35 biur handlowych i zapowiada stworzenie jednolitego, kompatybilnego systemu dystrybucji i sprzedaży wyrobów, tak zwany system „one face to the customer”. Nowoczesny system sprzedaży będzie oparty na trzech parametrach: dostawa, ilość, jakość. Dostawa kompletna i na czas, elastyczne reagowanie na zapotrzebowanie klienta, informatyzacja usług, długoterminowe umowy, negocjowanie cen dostaw, centra serwisowe prowadzące usługi cięcia i przetwarzania blach, to tylko niektóre kierunki zmian w systemie sprzedaży wyrobów przez ArcelorMittal [7]. Miliony ton towaru, jaki przewożony jest w grupie ArcelorMittal, kształtują zapotrzebowanie na transport kolejowy i drogowy. W 2007 roku około 4,5 mln ton wyrobów hutniczych, produkowanych przez to przedsiębiorstwo, zostało przewiezionych koleją, a blisko 2 mln ton samochodami. W przypadku wyrobów długich, udział transportu kolejowego wynosił 79%, a wyrobów płaskich 71%. Do przewiezienia takiej ilości towarów potrzebnych było 90 000 wagonów i 80 000 samochodów. Obecnie głównym przewoźnikiem kolejowym przedsiębiorstwa jest PKP CARGO SA. Współpraca z PKP CARGO SA planowana jest na najbliższe 3 lata (założenia strategii transportowo-logistycznej ArcelorMittal) [8].

Rynek dystrybutorów stali w Polsce tworzą między innymi: grupa kapitałowa Złomrex, ThyssenKrupp Energostal SA, Energostal SA, Grupa Polska Stal Sp. z o.o., Stalprodukt, GCB Centrostal Bydgoszcz SA, Grupa Kapitałowa Sambud-2 K. Stępak i Wspólnicy, Nova Trading SA, Bodeko Sp. z o.o., Cen-

## Streszczenie

Artykuł przedstawia podstawowe kierunki zmian zachodzące w dystrybucji wyrobów hutniczych. W Europie spada sprzedaż wyrobów bezpośrednio od producentów, a wzrasta sprzedaż pośrednia.

W Polsce nadal dominuje sprzedaż wyrobów za pośrednictwem biur handlowych producentów. Nowoczesne systemy dystrybucji wyrobów hutniczych na świecie to zintegrowane sieci i centra dystrybucyjne, wyposażone w najnowsze rozwiązania informatyczno - techniczne. Kooperacja to podstawa funkcjonowania kanałów dystrybucji. W Polsce, sprzyjająca koniunktura na rynku budowlanym sprawia, że dystrybutorzy coraz częściej dywersyfikują swoją działalność. Przedsiębiorstwa zajmują się zarówno dystrybucją wyrobów hutniczych, jak i produkcją konstrukcji stalowych. Mimo, że postępuje konsolidacja dystrybutorów i coraz skuteczniej próbują oni sprostać wymaganiom klientów, budowa sieci na poziomie zachodnioeuropejskim jest ciągle przed nami.

## Change strategy among distributors of steel products

### Abstract

The paper presents the key trends of changes in distribution of steel product. In Europe goods are sold by mediator, agents. In Poland steelworks plants organize selling of their goods. In the World distribution is realized by nets and centres, that have got the best informational solutions. Channels co-operation are the basic elements of distribution system. In Poland, the good situation in building market causes that distributors realize diversification strategies. They both sell steel products from producers and produce steel constructions. Despite ongoing distributorship consolidation and improvement in meeting customers' requirements, formation of distribution network meeting the West European standards is still ahead of us.

Tab. 1. Wybrani dystrybutorzy stali w Polsce (dane z 2006 r.) [9]

Przedsiębiorstwo	Przychód ze sprzedaży netto (zł)	Zysk netto (zł)	Kapitał własny netto (zł)	Wielkość sprzedaży netto (tony)	Liczba zatrudnionych pracowników
Capital Group ZŁOMREX	1 942 514 000	97 100 000	Brak danych	932 000	Brak danych
ThyssenKrupp Energostal SA	1 506 400 000	77 556 000	207 842 000	477 892	698
Stalprodukt SA	1 312 823 000	273 153 000	572 209 000	Brak danych	2 084
Group Polska Stal Sp. z o.o.	620 360 680	689 652	3 521 000	Brak danych	14
GCB Centrostal Bydgoszcz SA	632 363 410	16 352 030	47 391 210	251 000	479
Grupa Kapitałowa SAMBUD-2 K. Stępak i Partnerzy	620 000 000	20 300 000	Brak danych	308 000	258
Nova Trading SA	475 820 000	Brak danych	Brak danych	33 050	187
Bodeko Sp. z o.o.	501 988 000	12 023 000	35 321 000	248 341	188
Centrozłom Wrocław	461 162 000	13 726 000	Brak danych	Brak danych	408
Stalprofil SA	466 199 000	26 798 000	136 823 000	205 870	Brak danych
Stalexport SA	528 041 000	1 990 000	105 775 000	225 222	Brak danych
KEM Sp. z o.o.	420 754 000	1 040 135	Brak danych	103 084	Brak danych
Montan Stal Sp. z o.o.	286 763 268	4 309 041	16 871 604	130 630	Brak danych
Drozapol-Profil SA	149 217 000	6 584 000	19 996 500	75 000	Brak danych

trozłom Wrocław Przedsiębiorstwo Przerobu Żelaza i Metali, Stalprofil SA, Stalexport SA, Kem Sp. z o.o., Montan Stal Sp. z o.o., Drozapol-Profil SA. Wielkość osiągniętych przychodów ze sprzedaży, zysk netto, wielkość sprzedaży i dane dotyczące liczby zatrudnionych pracowników zestawiono w tabeli 1.

## Podsumowanie.

W Zachodniej Europie sprzedaż wyrobów hutniczych odbywa się za pośrednictwem wyspecjalizowanych firm. Producenci w niewielkim zakresie zajmują się dystrybucją swoich wyrobów ze względu na ryzyko i koszty działalności. W Polsce ciągle dominuje dystrybucja bezpośrednia. Przedsiębiorstwa hutnicze dostarczają wyroby finalnym klientom. Obserwuje się jednak systematyczny wzrost udziału sprzedaży wyrobów hutniczych przez dystrybutorów. Kolejnym kierunkiem zmian w sektorze hutniczym dystrybucji wyrobów jest postępujący proces konsolidacji firm. Ponadto dystrybucyjne firmy inwestują w nowoczesne centra serwisowe do cięcia i przeróbki wyrobów hutniczych, stawiają na przygotowanie atrakcyjnej oferty rynkowej.

Z kolei firmy informatyczne oferują coraz doskonalsze rozwiązania do obsługi procesu i śledzenia przebiegu towaru w kanale dystrybucji. Przedsiębiorstwa przyjmują strategie doskonalenia łańcucha dostaw i dywersyfikacji oferty. Podstawą nowych rozwiązań systemowych są informatyczne i kompatybilne rozwiązania, z uwzględnieniem trzech podstawowych parametrów: czasu dostaw, kosztów przebiegu procesu i jakości wyrobów i świadczonych usług.

### LITERATURA:

1. Kłeczek R., Kowal W., Waniowski P., Woźniczka J.: Marketing, Ossolineum, Wrocław 1992, s.191.
2. Dudala R.: Dystrybutorzy się zbroją, Nowy Przemysł Nr 5/2008, s.36-38.
3. Durlik I.: Inżynieria zarządzania, cz. I., wyd. Placet, Warszawa 2007, s.290.
4. Przybyła M.: Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej, AE, Wrocław 2001.
5. Polski przemysł stalowy 2008, HIPH, Katowice 2008, s.28.
6. Gajdzik B. The process of steel and metallurgic product distribution in Polish market, Acta Metallurgica Slovaca 2008 (w druku).
7. Lenczowska K.: Niezawodny łańcuch dostaw, Polska Stal (tygodnik koncernu ArcelorMittal Poland) nr 42/230 z 2007 r., s.3.
8. Oczkovicz E.: Rola transportu w Arcelor-Mittal Poland, Polska Stal (tygodnik koncernu ArcelorMittal Poland) nr 16/2008, s.4.
9. www.wnp.pl (20.12.2007).