

Beata Jurkowska  
Uniwersytet Łódzki<sup>1</sup>

## Logistyczny model przedsiębiorstwa, jako strategia sprzedaży bezpośredniej – na przykładzie firmy Avon

Dzięki prawidłowo funkcjonującym systemom logistycznym możliwe jest osiągnięcie podstawowych celów przedsiębiorstwa. Zdefiniowane w najprostszym sposobie systemy logistyczne to celowo zorganizowane i połączone zespoły elementów takich jak: produkcja, transport, magazynowanie czy odbiorca. Zdolność do szybkiego i taniego dostarczania klientom potrzebnych im produktów umożliwia osiągnięcie przewagi rynkowej nad konkurentami. Istotną cechą systemu logistycznego jest trudność do szybkiego skopiowania przez konkurencję, dlatego prawidłowo skonstruowany system logistyczny może być czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [3].

### Charakterystyka firmy Avon

Firma Avon powstała w 1886 roku w Nowym Jorku jako *California Perfume Company*. Od 1939 roku funkcjonuje ona pod nazwą *Avon Products Inc.* Firma jest obecna w ponad 100 krajach na całym świecie, a oferowane produkty dystrybuowane są przez ponad 5 mln konsultantek [16]. W Polsce Avon działa jako 3 niezależne spółki:

- od 1992 – Avon Cosmetics Polska, która zajmuje się sprzedażą kosmetyków
- od 1997 – Avon Operations Polska, fabryka kosmetyków w Garwolinie (jedna z największych, najbardziej nowoczesnych fabryk kosmetyków w Europie)
- od 2006 – Avon EMEA Finance Service Centre, która jest centrum usług finansowych zajmującym się obsługą procesów finansowo – księgowych firmy Avon w regionie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki. W grudniu 2006 roku powołano do życia Avon Mobile – czwartą spółkę Avonu w Polsce, która zarządza telefonią komórkową myAvon.

Firmy dopasowują swoją strategię dystrybucji do ogólnej strategii przedsiębiorstwa dzięki czemu staje się ona coraz bardziej skuteczna [1]. Takie firmy jak Avon, Oriflame czy Amway zmodyfikowały kanał dystrybucyjny i zrezygnowały z usług hurtownika i detalisty, stawiając na dystrybucję bezpośrednią.

Rynek polski zdominowany jest przez dwie firmy – Avon oraz Oriflame. Dominującą pozycję ma jednak Avon, którego przychody ze sprzedaży produktów i usług to około 1,2-1,3 mld zł rocznie. Ile dokładnie, nie wiadomo. Firma takich danych strzeże jak oka w głowie. Wiadomo jedynie, iż w 2006 roku pod względem zyskowności dla firmy, Avon Polska była trzecim krajem w Europie, ustępując jedynie Rosji i Wielkiej Brytanii [13].

### System dystrybucji w firmie Avon

Termin „dystrybucja” pochodzi od łacińskiego słowa *distributio*, oznaczającego rozdzielanie, przydzielanie, rozdawanie (zwykle: towarów) [5]. Dystrybucja – obok produkcji – jest jednym z najważniejszych ogniw w łańcuchu logistycznym, gdyż ma za zadanie udostępnienie produktu w miejscu i czasie odpowiadającym potrzebom i oczekiwaniom nabywców [2]. Każdy produkt, usługa przechodzi określoną drogę od wytwórcy przez pośredników oraz różne instytucje, zanim trafi do odbiorcy. Cały ten proces odbywa się za pomocą kanałów dystrybucji, które czasami określa się też, jako łańcuchy dystrybucji. Kanały dystrybucji tworzą firmy i osoby uczestniczące w przepływie towarów i usług od producenta do końcowego użytkownika lub odbiorcy [7]. Ogólnie można wyróżnić dwa rodzaje kanałów dystrybucji: kanały pośrednie i bezpośrednie. Kanał pośredni występuje wtedy, gdy w procesie doprowadzania produktów ze strefy wytwarzania do strefy konsumpcji wykorzystywane są ogniwa pośredniczące. Kanały bezpośrednie to te, w których producent prowadzi działalność dystrybucyjną bez udziału wyspecjalizowanych pośredników [8]. W 2009 roku Polacy wydali na zakupy w systemie sprzedaży bezpośredniej około 2 mld zł. W świecie, w którym mamy coraz mniej czasu i coraz częściej wybieramy miejsca zamieszkania w dzielnicach oddalonych od centrów miast, coraz chętniej korzystamy z usług osób zajmujących się sprzedażą bezpośrednią. Już w 2007 roku 42% Polaków korzystało z tej formy zakupów. Na początku lat 90. ubiegłego wieku do Polski dotarły: szwedzki Oriflame i amerykańskie Avon i Amway. Z czasem pojawiły się Mary Kay, Tupperware, Forever czy Lux, oferujące kosmetyki i sprzęt gospodarstwa domowego. Obecnie około 75% towaru kupionego od konsultantów to kosmetyki. Na drugim miejscu są suplementy diety, czyli odżywkę, preparaty odchudzające i witaminy. Rynek sprzedaży bezpośredniej kosmetyków rośnie o kilkanaście procent rocznie. Dla porównania, sprzedaż sklepowa rośnie rocznie jedynie o 3 – 4% [10].

15 lat temu międzynarodowa działalność Avonu miała charakter luźnej konfederacji pojedynczych, lokalnych działań. Każdy kraj miał biznesplan i stawiał sobie określone cele. Pod koniec lat 90. ubiegłego wieku kierownictwo Avonu. podjęło decyzję, że firma zmieni się z przedsiębiorstwa skupiającego wiele lokalnych rynków w zuniifikowane przedsiębiorstwo światowej klasy. Na początku Avon zaczął gromadzić wszystkie swoje rynki zagraniczne. Później przeprowadził regionalizację. Obecny podział rynków uwzględnia 4 regiony: 1) Ameryka Północna (USA, Kanada i Puerto Rico), 2) Ameryka Łacińska (Meksyk, Ameryka Środkowa i Południowa), 3) Europa, Bliski Wschód i Afryka (kraje europejskie włącznie z Turcją, Afryka Południowa i Bliski

<sup>1</sup> B. Jurkowska jest doktorantką w Katedrze Wymiany Międzynarodowej na Wydziale Ekonomiczno – Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego (przyj. red.).

Wschód), 4) Azja i Pacyfik (kraje azjatyckie, a także Filipiny i Nowa Zelandia) [4].

Avon przekonał się, że jego oddolny model prowadzenia sprzedaży bezpośredniej szczególnie dobrze funkcjonuje na słabo rozwiniętych rynkach. W rejonach, gdzie handel detaliczny jest słabo rozwinięty, tradycyjne marki mają trudności ze znalezieniem klientów, dlatego rejony te niosą w sobie duży potencjał. Firma opracowała system strategiczny, analizujący takie czynniki, jak tempo wzrostu produktu krajowego brutto (PKB), inflacja i odsetek kobiet w wieku od 15 do 59 lat, umiejących czytać i pisać. Na ich podstawie firma określa, na które rynki warto wchodzić, a na które nie [4].

## Produkcja i przygotowywanie zleceń do wysyłki

Proces produkcji obejmuje całokształt wzajemnie ze sobą powiązanych działań ludzi i środków pracy, którego wynikiem są gotowe produkty (wyroby, wytwory) [6]. Fabryki firmy Avon produkują kosmetyki w oparciu o receptury laboratoriów Avonu w Suffern w USA, jednakże jest to proces złożony i trzymany przez firmę w tajemnicy.

W pierwszych latach działalności Avonu zamówienia były wysyłane do centrali firmy mieszczącej się na Chambers Street na Manhattanie. Właśnie tam, na trzecim piętrze, do 1909 roku znajdował się dział sprzedaży i ekspedycji. Z Suffern, gdzie mieściła się firmowa fabryka, przychodziły kartony z produktami, które następnie układano w takiej kolejności, w jakiej zostały złożone zamówienia. Produkty zbierano ręcznie, pakowano do drewnianych pudeł, a następnie rozwożono do domów konsultantek. W budynku nie było windy, dlatego pudła wciągano na górę w specjalnych blokach i podawano przez okna. Obowiązywała reguła, że każde zamówienie musi zostać wysłane tego samego dnia, w którym zostało złożone. Obecnie dzięki technologii informatycznej proces ten został całkowicie zmechanizowany. Do każdego zamówienia przesłanego do centrum dystrybucyjnego jest przypisywany numer konta. Do pudełka przykleja się białą naklejkę, na której są zakodowane wszystkie niezbędne informacje – takie jak adresy konsultantek, informacje o fakturach, a także opis produktów znajdujących się w zamówieniu. Następnie pudełko jest transportowane przez centrum do miejsca, w którym składowane są zamówione towary. Tym procesem steruje program komputerowy. Skanery odczytują informacje na naklejce, po czym automatyczne dozowniki zrzucają produkty na taśmociąg. Stamtąd są one zbierane i wkładane do dużych kartonów. Dla rzadziej zamawianych towarów wydzielono specjalne obszary, gdzie pracownicy Avonu ręcznie wkładają produkty do pudełek. Nad produktem, który ma zostać dołączony do zamówienia, zapala się czerwone światełko, również uruchamiane przez kod umieszczony na naklejce. Na różnych etapach procesu znajdują się punkty kontrolne, w których ważone są kartony z produktami. Ich zadaniem jest sprawdzenie, czy każdy karton zawiera wszystkie zamówione produkty. Jeżeli zamówienie jest duże i nie mieści się w jednym kartonie, system wypełnia kartony w różnych miejscach, a następnie łączy je automatycznie na dalszym etapie procesu. Takie systemy działają w centrach dystrybucyjnych Avonu w Ameryce Północnej i Południowej, Ameryce Łacińskiej, a także Europie Zachodniej i Wschodniej. W Chinach oraz na kilku innych rynkach azjatyckich Avon działa inaczej, gdyż sprzedaż bezpośrednia dopiero się tam rozwija. Avon prowadzi w tych

Tab. 1. Całkowity przychód firmy Avon w I kwartale 2011 w podziale na regiony.

Region	Całkowity przychód w I kw. 2011 r. w mln USD
Ameryka Łacińska	1 131,4
Ameryka Północna	512,3
Europa, Bliski Wschód i Afryka	758,1
Azja i Pacyfik	227,3
<b>Razem</b>	<b>2 629,1</b>

Źródło: oficjalna strona Avon, Avon Reports First-Quarter 2011 Results, [http://investor.avoncompany.com/phoenix.zhtml?c=90402&p=irol\\_newsArticle&ID=1558345&highlight=](http://investor.avoncompany.com/phoenix.zhtml?c=90402&p=irol_newsArticle&ID=1558345&highlight=) (dostęp 7.05.2011).

rejonach sprzedaż detaliczną w butikach [4]. Warto wspomnieć, że Avon Operations Polska w Garwolinie jest jedną z 16 fabryk Avonu na świecie. Od lat znajduje się w rankingach największych przedsiębiorstw i eksporterów w Polsce. W 2007 roku produkcja przekroczyła 450 mln sztuk kosmetyków, a przychody firmy wyniosły ponad 1,7 mld zł. Fabrykę wyróżnia również własne Centrum Dystrybucyjne oraz to, że specjalizuje się w produkcji kategorii kosmetyków do pielęgnacji higieny osobistej, do pielęgnacji twarzy i ciała oraz włosów, wyrobów perfumeryjnych oraz kosmetyków kolorowych i upiększających [14].

## Zaopatrzenie

Procesy dostaw stanowią tę fazę procesów gospodarczych, która zapewnia przedsiębiorstwu zasilanie w dobra rzeczowe niezbędne do wykonywania zadań [6]. Jedną z zasadniczych funkcji realizowanych w fazie logistyki procesów zakupu jest organizacja dostaw. Składa się na nią wiele zadań, których wypełnianie warunkuje właściwy dopływ strumieni surowców i materiałów do przedsiębiorstwa, odpowiednią ich jakość, minimalizację kosztów zaopatrzenia itd. [8]. Centralizacja działalności Avonu dotyczy również funkcjonowania systemu dostaw. W starym systemie wszystkie operacje wykonywano osobno. Teraz zaczyna działać on wielofunkcyjnie. Firma utworzyła już regionalny system dostaw i system działań marketingowych. Zasadniczo Avon przeszedł z systemu „kraj – po – kraju” na system zregionalizowany. Jeżeli chodzi o zakup składników, liczba dostawców została ograniczona do 100 firm, czyli o ponad 50%. Ponieważ dostawców jest mniej, Avon składa większe zamówienia u każdego z nich, co pozwala na negocjację większych upustów cenowych. Avon wymaga od swoich dostawców, żeby ich działania miały również zasięg międzynarodowy. Sposób działania ogólnosiwiatowych firm, takich jak Avon, zmienia się i nie jest on jedyną firmą, która stawia takie wymagania [4].

## Sterowanie zapasami

Mimo wyraźnie rysujących się we współczesnej gospodarce światowej tendencji do zwiększania rotacji dóbr, czego najlepszym przykładem jest system Just-in-Time (JIT), procesów magazynowania nie da się wyeliminować [6]. Chcąc mieć pewność, że żadne zamówienie nie będzie musiało czekać na realizację, Avon kładzie ogromny nacisk na prognozowanie sprzedaży. Aby jak najdokładniej przewidzieć, jakiej liczby egzemplarzy danego produktu będzie potrzebowało każde centrum dystrybucyjne, firma gromadzi dane na temat sprzedaży wszystkich swoich produktów i porównuje je z informacjami dotyczącymi najnowszych trendów. Prognozy sprzedaży uwzględniają nie tylko cenę, ale rów-

niez inne ważne kwestie, takie jak to, w którym miejscu w katalogu znajdzie się dany produkt. Przepływ zapasów w Avonie odbywa się na zasadzie JIT. W momencie wydania nowego katalogu towary są przesyłane do centrum dystrybucyjnego, a hale są szykowane na przyjęcie dostaw produktów. Centra dystrybucyjne w Stanach Zjednoczonych wymieniają zapasy co 2 tygodnie. Produkty z nowej kampanii są wysyłane najwyżej z tygodniowym wyprzedzeniem, a na miejsce mogą dotrzeć najpóźniej rankiem w dniu wymiany zapasów. Działalność firmy jest zsynchronizowana z wymianą zapasów. Jeżeli dany produkt jest sprzedawany w jednej kampanii po pełnej cenie, a w następnej jest oferowany za pół ceny, jego sprzedaż może się zwiększyć czterokrotnie. Już po kilku dniach trwania kampanii można stwierdzić, czy zamówienia klientek są zgodne z przewidywaniami. Jeżeli tak nie jest, system jest natychmiast poprawiany.

Sprawny mechanizm prognozowania jest dla firmy Avon niezbędny, ze względu na zobowiązania wobec konsultantek. Jeżeli nie będzie produktów, nie dostaną one pieniędzy. Katalogi Avonu, raz wydrukowane, nie są już zmieniane, a pustego miejsca nie można wypełnić, dopóki nie zostanie utworzony kolejny katalog – nawet jeżeli zapasy danego produktu uległy wyczerpaniu. Gdy nie ma czegoś, co jest zaprezentowane w katalogu, to wpływa to na zarobki konsultantek, a także na ich relacje z klientkami.

Avon musi obsłużyć klientów kupujących jego produkty również za pośrednictwem strony Avon.com, a także tych, którzy składają zamówienia, dzwoniąc bezpośrednio do firmy. Tacy klienci zazwyczaj chcą dostać swoje produkty od razu. Nowe kanały sprzedaży wymusiły na firmie stworzenie systemu „poza cyklem”. System ten zaspokaja potrzeby tych, którzy chcą coś „na dziś” i nie mają na tyle cierpliwości, żeby poczekać kilka dni, aż konsultantka odbierze zamówione przez nich produkty. Taka jest natura konkurencyjnego zaopatrywania – ludzie chcą mieć wszystko natychmiast [4].

## Podsumowanie

Analiza przykładu firmy Avon potwierdza, że prawidłowo skonstruowany system logistyczny może być czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Sukces Avonu można tłumaczyć wieloma czynnikami:

- popytem, który trwa od wielu lat. Twórcą spółki był David McConnell, obwoźny sprzedawca książek. Zmienił branżę zaraz po tym, jak zobaczył, że próbki perfum, które ofiarowywał swoim klientom, cieszyły się większym zainteresowaniem niż książki
- specyfiką produktu – w sprzedaży bezpośredniej można kosmetyki nie tylko dotknąć, ale i od razu wypróbować
- ściśle określoną grupą docelową – bezpośrednia sprzedaż kosmetyków jest nastawiona na kobiety. Od 1999 roku w logo Avon jest nawet hasło „The company for women”, a produkty dla pań stanowią 85% oferty
- rosnącym znaczeniem sprzedaży bezpośredniej. W 2009 roku Polacy wydali na zakupy w systemie sprzedaży bezpośredniej około 2 mld zł, a rynek sprzedaży bezpośredniej kosmetyków rośnie o kilkanaście procent rocznie. Dodatkowo, obecnie ponad 4 mln osób zajmuje się w sprzedażą bezpośrednią w Unii Europejskiej, a liczba ta wzrasta do 14 mln dla całego kontynentu europejskiego. Wielkość sprzedaży bezpośredniej wykazuje stały wzrost w ciągu ostatnich 5 lat. Firmy zajmujące się sprzedażą bezpośrednią w Europie dają ofertę stałego zatrud-

nienia dla 26 000 osób, a 76% produktów, które sprzedają, jest produkowanych w Europie [13].

## Streszczenie

Sprawny i efektywny system logistyczny można potraktować, podobnie jak aktywa niematerialne, w księdze finansowej przedsiębiorstwa. Zdolność do szybkiego i taniego dostarczenia klientom potrzebnych im produktów umożliwia osiągnięcie przewagi rynkowej nad konkurentami. Istotną cechą systemu logistycznego jest trudność do szybkiego skopiowania, przez co może oddać firmie przewagę. Artykuł prezentuje system logistyczny firmy Avon oraz wnioski, jak powinien być skonstruowany taki system, by zapewniał sprawne dostarczenie produktów finalnemu odbiorcy.

### Logistical model of enterprise as strategy of direct sale on example of Avon company

#### Abstract

The efficient and effective logistic system can be treated similarly to immaterial asset in the financial book of the enterprise. The ability of fast and cheap delivery of products to final customers enables the companies to achieve the market advantage over competitors. The significant feature of well built logistic system is the problem of its fast copying by other companies and that can be treated as an advantage for the company. The aim of the article is to analyse the logistic system of the Avon Company and to deliver conclusions how the system should be constructed to provide efficient and effective delivery of products to the final user

#### LITERATURA:

1. Barcik R., *Logistyka dystrybucji*, Wydawnictwo ATH, Bielsko-Biała 2005.
2. Golemska E. (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa – Poznań 1999.
3. Kamiński T. (red.), *Logistyka jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa: praca zbiorowa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej, Warszawa 2008.
4. Klepacki L., *Avon. Najbardziej kobieca z firm*, Wydawnictwo Onepress, Warszawa 2007.
5. Miączyński P., Kosmetyki z dostawą do domu, <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,3156630.html> (dostęp 7.5.2011).
6. Niziński S., *Logistyka*, Wydawnictwo ART., Olsztyn 1999.
7. Rutkowski K. (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Wydawnictwo SGH Warszawa 2005.
8. Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003.
9. Touati G., Cześć kryzysie. 2, Sprzedaż bezpośrednia i marketing sieciowy, „Horizon International”, Szczecin 1998.
10. Gazeta Opolska, [http://wyhacz.gazeta.pl/Wyhacz/1,88542,5380051,Akwizytorzy\\_wcisneli\\_nam\\_produkty\\_za\\_ponad\\_2\\_miliardy.html](http://wyhacz.gazeta.pl/Wyhacz/1,88542,5380051,Akwizytorzy_wcisneli_nam_produkty_za_ponad_2_miliardy.html), (dostęp 25.6.2008); Konopacki S., Droga Turcji do Unii Europejskiej, „Studia Europejskie” nr 1/2005 (dostęp 7.5.2011).
11. Oficjalna strona Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej, <http://www.pssb.pl/pssb/sb/definicja.php> (dostęp 7.5.2011).
12. Oficjalna strona Europejskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej FEDSA [http://www.fedsa.be/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9&Itemid=6](http://www.fedsa.be/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=6) (dostęp 7.5.2011).
13. Oficjalna strona Europejskiego Koła Logistycznego „FENIKS” [http://www.woiz.polsl.pl/eklfeniks/cos.php?zagadnienie\\_link=logistyka\\_dystrybucji.php&zagadnienie=Logistyka%20dystrybucji](http://www.woiz.polsl.pl/eklfeniks/cos.php?zagadnienie_link=logistyka_dystrybucji.php&zagadnienie=Logistyka%20dystrybucji) (dostęp 7.5.2011).
14. Oficjalna strona firmy AVON, [http://www.pl.avon.com/PRSuite/whoware\\_main.page](http://www.pl.avon.com/PRSuite/whoware_main.page) (dostęp 7.5.2011).
15. Oficjalna strona Avon, Avon Reports First-Quarter 2011 Results, <http://investor.avoncompany.com/phoenix.zhtml?c=90402&p=irol-newsArticle&iD=1558345&highlight=> (dostęp 7.5.2011).