

KULIŃSKA Ewa<sup>1</sup>

## Kształtowanie sieci dystrybucji przedsiębiorstw produkcyjnych

### WSTĘP

Dystrybucja to podstawowe ogniwo systemu logistycznego przedsiębiorstwa. Ideą dystrybucji jest dostarczenie nabywcom finalnym towarów w danym miejscu i czasie, na określonych zasadach oraz po odpowiedniej cenie. Spełnienie tych zasad jest możliwe dzięki zróżnicowaniu liczby, typów i struktur kanałów dystrybucji zależnych od wymagań konsumentów oraz dostępności pośredników handlowych w kanale.

Istotną kwestią procesu dystrybucji jest zaprojektowanie drogi fizycznego przepływu towarów – liczby i rodzajów ogniw pośredniczących, zajmujących się utrzymywaniem zapasów składowaniem, transportem, które powinny zapewnić odpowiednią przepustowość i gotowość dostarczenia klientom żądanych przez nich produktów przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztu całkowitego dystrybucji [4, s.9].

Celem artykułu jest przedstawienie sieci dystrybucji charakterystycznych dla przedsiębiorstw produkcyjnych badanych przedsiębiorstw, w których strategiczne decyzje dotyczące kształtowania kanałów dystrybucji zainicjowały rozwój tych firm na nową skalę.

### 1. ZRÓŻNICOWANIE KANAŁÓW DYSTRYBUCJI A CELE PRZEDSIĘBIORSTWA

Wybór korzystnego dla przedsiębiorstwa kanału dystrybucji jest decyzją strategiczną. Każde przedsiębiorstwo wybiera najlepszą strukturę kanału dla własnych wyrobów. Jednocześnie musi brać pod uwagę nie tylko segment rynku na którym będzie prowadzić działalność, ale także czynniki ekonomiczne i marketingowe wpływające na sprzedaż.

**Tab. 1** Kryteria klasyfikacji i typy kanałów dystrybucji [1, s.200]

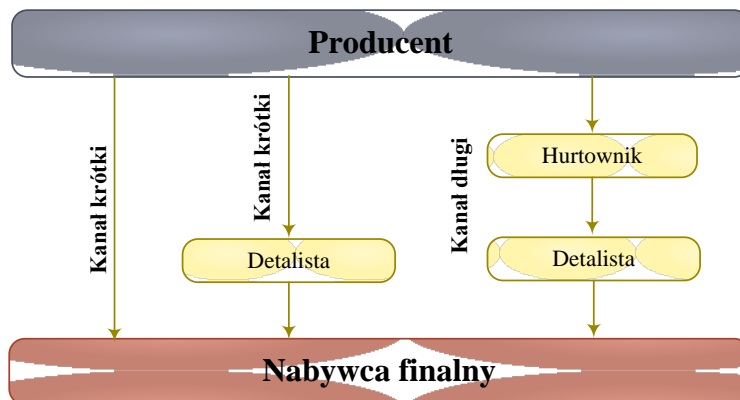
| Kryteria klasyfikacji                         | Typy kanałów                                  |
|---|---|
| Rodzaj uczestników                            | Bezpośrednie<br>Pośrednie                     |
| Liczba szczebli pośrednich                    | Długie<br>Krótkie                             |
| Liczba pośredników na tym samym szczeblu      | Wąskie<br>Szerokie                            |
| Zakres współdziałania uczestników kanału      | Konwencjonalne<br>Zintegrowane pionowo        |
| Sposób koordynacji działań uczestników kanału | Administrowane<br>Kontraktowe<br>Korporacyjne |

Kanały dystrybucji charakteryzują się dużym zróżnicowaniem sposobu przepływu wyrobów z miejsca ich wytworzenia do miejsc ich konsumpcji. Podział kanałów dystrybucji zwraca szczególną uwagę na specyfikę struktury kanału. Mają na nią wpływ między innymi takie czynniki jak: rodzaj uczestników, liczba szczebli pośrednich, liczba pośredników na tym samym szczeblu, zakres współdziałania uczestników kanału oraz sposób koordynacji działań uczestników kanału [3, s. 199].

<sup>1</sup> prof. PO, dr hab. inż. Ewa Kulińska, Politechnika Opolska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Marketingu i Logistyki, ul. Waryńskiego 4, 45-047 Opole.

Zgodnie z powyższymi czynnikami, kanały dystrybucji cechują się dużą różnorodnością przepływu dóbr. W tabeli 1 przedstawiono klasyfikację kanałów dystrybucji ze względu na powyższe kryteria.

Jedną z istotnych cech kanału, determinowaną ilością szczebli pośrednich, jest długość. Kanały krótkie charakteryzują się tym, iż między producentem a nabywcą finalnym występuje maksymalnie jeden pośrednik. W przypadku kanałów długich, pomiędzy wytwórcą a konsumentem występuje ich kilku.



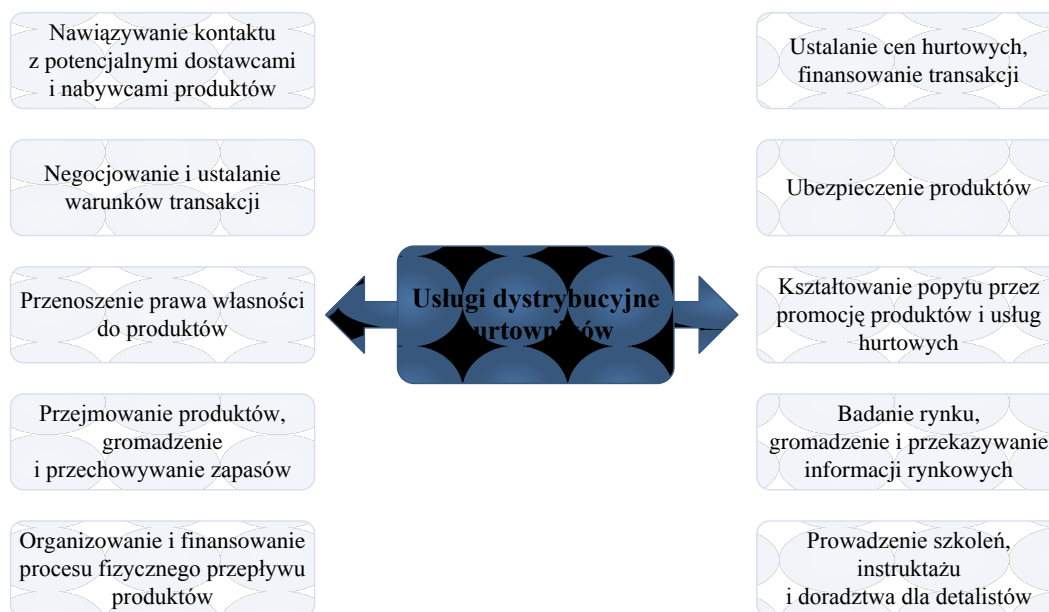
Rys. 1 Długość kanału dystrybucji [4, s.30]

Inną, ale równie ważną własnością kanału jest jego szerokość. Określana jest na podstawie liczby osób lub instytucji funkcjonujących na wybranych szczeblach kanału. Ze względu na szerokość kanału wyróżnia się kanały wąskie, w których na poszczególnych szczeblach kanału występuje niewielka liczba pośredników, i kanały szerokie, w których produkty są oferowane do sprzedaży przez dużą, liczbę pośredników działających na odpowiednim szczeblu kanału [4, s.27]. Szerokość kanału jest tworzona w odniesieniu do strategii firmy dotyczącej stopnia intensywności dystrybucji.

Oprócz wymienionych czynników na kształtowanie struktury kanału dystrybucji ma znaczenie, czy przedsiębiorstwo dokonuje sprzedaży detalicznej czy hurtowej, czy też łączy oba te rodzaje sprzedaży.

Działalność hurtowa, jest ważnym ogniwem w budowaniu kanałów rynkowym odpowiadających realizowanym przez przedsiębiorstwo celom. Hurtownicy specjalizują się w sprzedaży produktów i usług uczestnikom, którzy odsprzedają je na warunkach komercyjnych. Hurtownie docierają ze swoim asortymentem do szerokiej grupy detalistów, jak również pomagają producentom wejść na rynek i zmniejszyć ryzyko sprzedaży.

Uczestnictwo pośredników w kanale wpływa na polepszenie relacji między przedsiębiorstwami, a detalistami. Wszystkie wykonywane przez hurtowników zadania odbywają się zgodnie z zawartymi kontraktami handlowym. Ponadto, część działań tych pośredników, zleca jest agentom i przedstawicielom, którzy funkcjonują w ich imieniu i na koszt przedsiębiorstwa hurtowego. Zasięg wielu działań dystrybucyjnych wykonywanych przez hurtowników przedstawiony jest na rysunku 2.

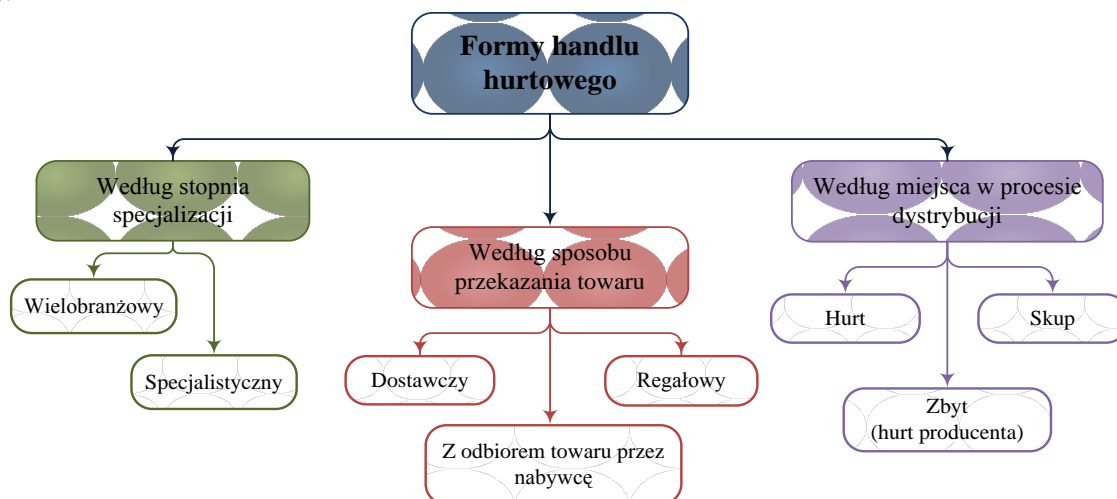


Rys. 2 Usługi dystrybucyjne hurtowników [4, s.46]

Wymienione na rysunku 2 zadania są możliwe do wykonania, dzięki uczestnictwu wyspecjalizowanych pośredników w kanale dystrybucji. Do najczęściej spotykanych ogniw pośredniczących w handlu hurtowym należą: kupcy hurtowi, agenci hurtowi [2, s.51].

We współczesnej gospodarce zaobserwowano spadek funkcji hurtowników, ale ciągle są oni ważnym ogniwem w kanałach marketingowych. Spowodowane jest to, oferowaniem przez nich wielu funkcji, tworzących takie wartości jak: fizyczne dysponowanie towarami, własność, finansowanie, przejmowanie ryzyka, negocjowanie, zamawianie [9, s. 18]. Zakres oraz znaczenie powyższych funkcji jest zróżnicowany, ze względu na sposób zorganizowania działalności hurtowej, jak i rodzaj obsługiwanego rynku.

Działalność hurtowa podlega licznym klasyfikacjom. Ze względu na fakt, iż jest ona prowadzona przez wiele jednostek gospodarczych, można wyróżnić jej kilka podstawowych form organizacyjnych (rys. 3).



Rys. 3 Formy handlu hurtowego [5]

Klasyfikacja form handlu hurtowego, według stopnia specjalizacji wyróżnia jej aspekt wielobranżowy oraz specjalistyczny. W przypadku handlu wielobranżowego hurtownie charakteryzują się dużą różnorodnością oferowanego asortymentu (jednej lub wielu branż), dlatego ich głównym celem jest obsługa jednostek detalicznych. Wypełniają one również klasyczne funkcje handlowe na poczet potencjalnych klientów albo dla własnych lub zrzeszonych jednostek

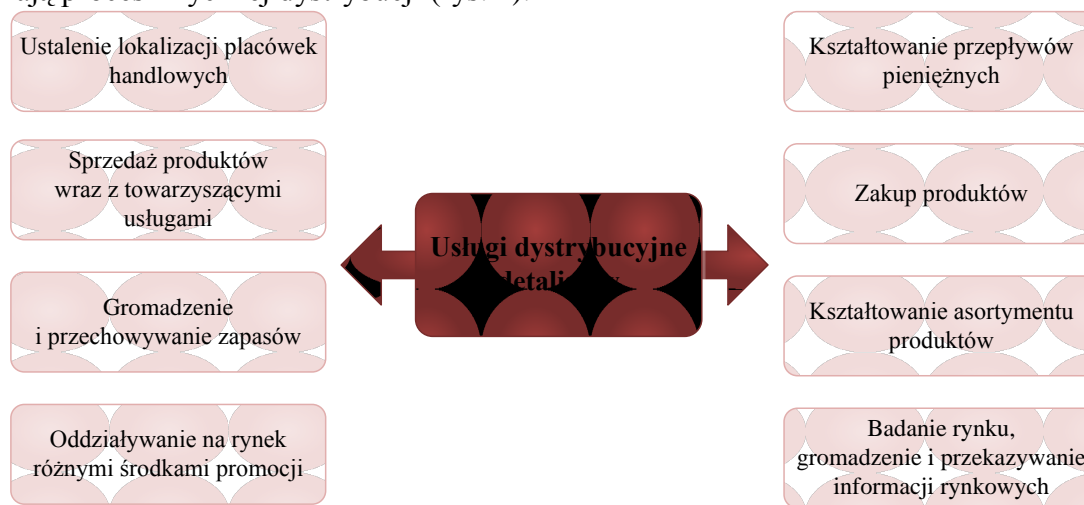
detalicznych. Z kolei hurtownie specjalistyczne posiadają ograniczony asortyment, dopasowany do wybranego segmentu rynku.

Last but not least w kształtowaniu kanałów dystrybucji to sprzedaż detaliczna. Zgodnie z terminologią handel detaliczny to ostatnie ogniwo kanału dystrybucji, w którym jest tworzona i udostępniana oferta asortymentowo – usługowa dla nabywców finalnych w celu dokonania ekwiwalentnej wymiany [11, s. 12].

Wobec powyższej definicji, działalność detaliczna to wszystkie transakcje zawierane przez nabywców finalnych, które charakteryzują się specyficznymi wymaganiami, co do rozmiarów i struktury partii towarów oraz miejsc i form ich zakupu. Ze względu na własności sprzedaży detalicznej, cechuje ją: duża liczba klientów, niewielkie rozmiary sprzedawanych jednorazowo partii wyrobów, dostosowywanych do bieżących potrzeb konsumpcyjnych nabywców indywidualnych, natychmiastowa zapłata należności za kupione wyroby, ściśle, często osobiste kontakty sprzedawców detalicznych z konsumentami, lokalizacja punktów sprzedaży detalicznej w dogodnych dla klientów miejscach [4, 67].

Pośrednicy handlu detalicznego przygotowują asortyment dla komfortu konsumentów, podejmują ryzyko, jak również świadczą usługi dotyczące sprzedaży. Wachlarz produktów dobieranych przez detalistów zależy jest od celu, statusu towarów oraz kompletności.

Główną ideą działania detalistów sprzedających wyroby nabywcom finalnym jest doliczenie do nabytych wyrobów korzyści w postaci przekazania ich do miejsc, w których chcą je nabyć (użyteczność miejsca), w dogodnym dla nich czasie (użyteczność czasu), jak również dostarczenie, zgodnie z transakcją sprzedaży, uprawnień do użytkowania danego wyrobu (użyteczność posiadania) [6, 7, 8]. Działalność detaliczna posiada wiele innych zasadniczych funkcji, które znacznie usprawniają proces fizycznej dystrybucji (rys. 4).



**Rys. 4** Usługi dystrybucyjne detalistów [4, s.66]

Zaspokojenie potrzeb swoich klientów, czyli spełnienie wszystkich przedstawionych funkcji, pozwala detalistom na pobranie tzw. marży detalicznej. Pokrywa ona koszty ich działalności i umożliwia generowanie zysku. Należy również zaznaczyć, że obecność detalistów w kanale nie zawsze zwiększa koszty dystrybucji, ponieważ pobierane przez nich marże są często niższe, niż zorganizowanie przez producenta bezpośredniej dystrybucji.

Na współczesnym rynku funkcjonuje wiele zróżnicowanych organizacji sprzedaży detalicznej i nadal pojawiają się ich nowe typy (rys. 5). Do najważniejszych z nich należą: sklepy detaliczne, pozasklepowa działalność detaliczna, organizacje sprzedawców detalicznych [9, s. 23-24].



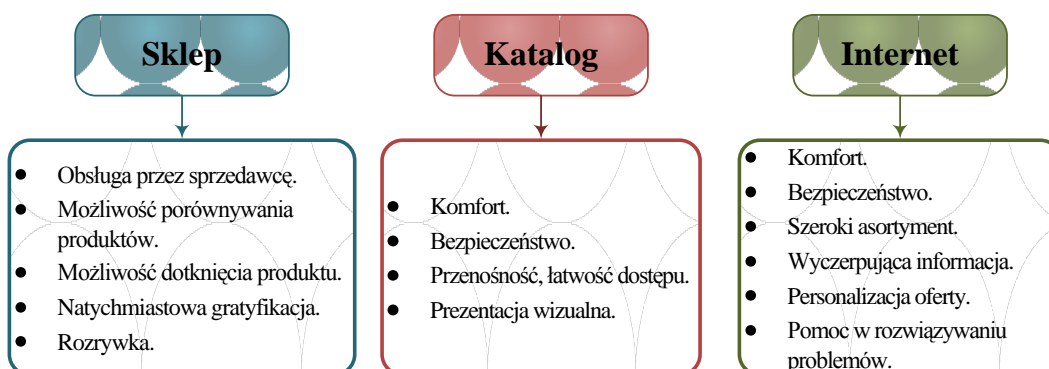
Rys. 5 Organizacje handlu detalicznego [13]

Obecnie za najbardziej popularne miejsca handlu detalicznego uważa się sklepy detaliczne. Wśród nich wyróżnia się: sklepy specjalistyczne, domy towarowe, supermarkety, hipermarkety, sklepy z artykułami codziennego użytku, sklepy dyskontowe.

Wspólnym celem pozasklepowej działalności detalicznej jest nawiązywanie kontaktów z konsumentem poza sklepem (jego miejsce zamieszkania, praca, na ulicy). W taki sposób tworzy się system domowych zakupów, składający się z: sprzedaż bezpośrednia, automaty do sprzedaży, sprzedaż wysyłkowa.

Kolejną formą organizacji sprzedaży detalicznej, powstałych w związku z procesami tworzenia powiązań kooperacyjnych (pionowych i poziomych) są: sieci sklepów, sieci niezależnych sklepów, spółdzielnie konsumentów, organizacje franchisingowe, konglomeraty handlowe.

Ostatnią istotną formą handlu detalicznego są systemy wielokanałowe. Za systemy wielokanałowe uznaje się z reguły taką formę działalności przedsiębiorstwa handlu detalicznego, która polega na sprzedaży w więcej niż jednym kanale zbytu [9, s.25]. Najważniejszą zasadą funkcjonowania tego rodzaju działalności jest jednoczesne organizowanie kanałów handlu stacjonarnego i pozasklepowego. Kanały w takiej sytuacji posiadają niejednorodną formę. Przeważnie jest to połączenie fizycznego postrzegania sprzedaży, ze sprzedażą wysyłkową lub sklepem internetowym. Kanały te cechują się również wyraźną unifikacją asortymentową. W systemach wielokanałowych stosuje się różnorodne strategie komunikacji, co pozwala na dotarcie do szerszego grona konsumentów.



Rys. 6 Porównywanie kanałów sprzedaży [9, s.25]

Wielokanałowe systemy dystrybucji (dystrybucja wielokanałowa) wynikają głównie ze zmian w zachowaniach klientów, którzy wybierają coraz większą liczbę coraz to bardziej zróżnicowanych miejsc zakupów czy też źródeł zaopatrzenia [14, s. 122]. Jednym z najpopularniejszych kanałów w tym systemie jest połączenie sklepu stacjonarnego, katalogu i Internetu. Dzięki zastosowaniu



kombinacji kanałów, detaliści mogą skorzystać z wynikających z tego zalet. Na rysunku 6 przedstawione są zalety wybranych kanałów.

## 2. BUDOWA KANAŁÓW DYSTRYBUCJI WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY SPOŻYWCZEJ

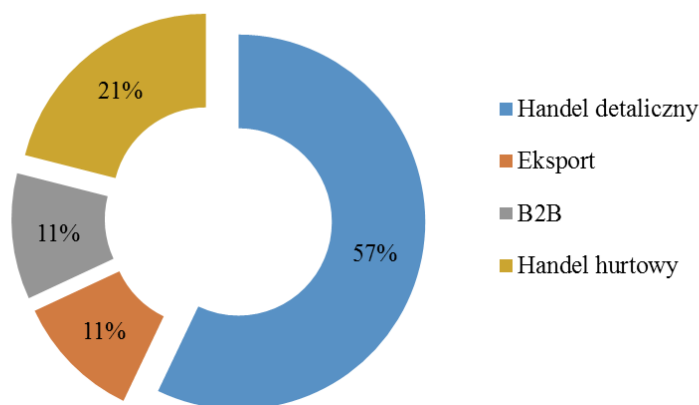
Badania nad kształtowaniem sieci dystrybucji prowadzono w branży spożywczej. W publikacji przedstawione zostaną dwa z badanych przedsiębiorstw, w których strategiczne decyzje dotyczące kształtowania kanałów dystrybucji zainicjowały rozwój tych firm na nową skalę.

Spółki wchodzące w skład Grupy Kapitałowej ZPC Otmuchów zajmują się dystrybucją swoich produktów przede wszystkim na rynku krajowym, ale także zagranicznym. Grupa ta, składa się z silnych i mocno wyspecjalizowanych zakładów produkcyjnych, zajmujących się głównie produkcją masową. Z tego powodu niezbędne jest wsparcie operacyjne firm zewnętrznych uzupełniających działalność Spółki. Dzięki dbałości nie tylko o wysoką jakość produkcji, ale także o jej bezpieczeństwo ZPC Otmuchów w dalszym ciągu się rozwija i umacnia swoją pozycję rynkową.

ZPC Otmuchów posiada wysoki poziom dywersyfikacji w porównaniu do innych przedsiębiorstw z branży cukierniczej. Poprzez produkcję i sprzedaż w trzech niezależnych gałęziach (słodycze, wyroby śniadaniowe, słone przekąski) przychody w poszczególnych miesiącach utrzymują się na stałym poziomie, a sezonowość na szczeblu globalnym nie jest tak odczuwalna.

W celu zapewnienia sprawnego przepływu wyrobów do nabywców finalnych Grupa Kapitałowa Otmuchów ukształtowała swoją strukturę sieci dystrybucji. Ze względu na fakt, iż zakłady produkcyjne Spółki zajmują się produkcją masową, niezbędne jest zastosowanie modelu dystrybucji scentralizowanej. Charakteryzuje się ona oferowaniem wyrobów na rynku poprzez centra dystrybucyjne, logistyczne oraz magazyny do ostatecznych odbiorców. Układ wszystkich przedsiębiorstw, biorących udział w procesie dostarczenia asortymentu Grupy Kapitałowej do klientów finalnych, tworzy przedstawione poniżej kanały dystrybucji zestawiono na rysunku 7. Należy jednak nadmienić, że kanały przepływu towarów ZPC Otmuchów pokrywają się z siecią dystrybucji Jednostki Dominującej – Jeronimo Martins Dystrybucja S.A..

**Kanały dystrybucji ZPC Otmuchów S.A.  
w 2012 roku**



**Rys. 7** Kanały dystrybucji ZPC Otmuchów S.A. w 2012 roku [13]

W związku ze zbieżnym kanałem dystrybucji Grupy Kapitałowej oraz Jednostki Dominującej największym zainteresowaniem cieszył się kanał sieci handlu detalicznego. Jego udział w całkowitych przychodach ze sprzedaży wyniósł ok. 57 % w 2012 roku (179 760 PLN).

Strategicznym partnerem biznesowym ZPC Otmuchów jest sieć sklepów dyskontowych Biedronka. Należą one do spółki akcyjnej Jeronimo Martins Dystrybucja S.A., który jest jednocześnie Jednostką Dominującą Grupy Otmuchów. Ze względu na duże zdolności produkcyjne oraz bogaty asortyment wytwarzanych wyrobów, Otmuchów stał się istotnym dostawcą dla tej sieci handlowej. Całkowita wartość sprzedaży oferowanych produktów przez Jednostkę Dominującą wyniosła

ok. 41% ogólnych przychodów ZPC Otmuchów S.A. w 2012 roku (127 000 PLN). Dlatego też, zasadniczym celem Grupy Kapitałowej na najbliższe lata będzie dalsza dywersyfikacja sprzedaży przy jednoczesnym utrzymaniu wolumenu w Jednostce Dominującej.

Kanał sieci handlu detalicznego nie opiera się jedynie na współpracy z Jeronimo Martins Dystrybucja S.A.. Pozostałe sieci handlowe, które zajmują się dystrybucją wyrobów Grupy Kapitałowej, także generują wysoki udział w sprzedaży. Wśród nich można wyróżnić między innymi: Aldi, Carrefour, Auchan, E. Leclerc, Intermarche, Kaufland, Lewiatan, Lidl, Makro, Real, Netto, Polomarket.

Drugim kanałem dystrybucji, pod względem udziału w całkowitych przychodach ze sprzedaży ZPC Otmuchów, był kanał hurtowy. W 2012 roku jego udział wyniósł ok. 21% (66 230 PLN). Działalność w tym kanale opiera się przede wszystkim na sprzedaży wyrobów bezpośrednio do sklepów, hurtowni, a także hal cash&carry. Tak zadowalający rezultat został osiągnięty poprzez pełną konsolidację wyników PWC Odra S.A. w której model sieci dystrybucji opierał się zwłaszcza na kanale hurtowym. Dzięki wykorzystaniu mocy produkcyjnych zakładu Odry oraz funkcjonującej tam nowoczesnej linii do produkcji żelków możliwy jest dalszy dynamiczny wzrost w tym obszarze biznesowym.

Kluczową kwestią kanałów handlu detalicznego oraz hurtowego jest sposób w jaki asortyment trafia do nabywców finalnych. Dostosowanie się przez ZPC Otmuchów do scentralizowanego modelu dystrybucji pozwala na obsługiwanie nabywców finalnych z obiektów logistycznych partnerów biznesowych. Oznacza to, iż cały asortyment Grupy nie trafia bezpośrednio do sieci sklepów detalicznych lub hurtowni, ale przechodzi przez obiekty logistyczne swoich kontrahentów (tabela 2).

**Tab. 2** Lokalizacja obiektów logistycznych kontrahentów ZPC Otmuchów [12]

| <b>Sieć handlowa</b> | <b>Lokalizacja obiektu logistycznego</b>   |
|----------------------|--|
| <b>Biedronka</b>     | Wyszków, Ruda Śląska, Grudziądz, Sieradz, Kąty Wrocławskie, Kostrzyn Wielkopolski, Wojnicz, Mszczonów, Lubin, Skarbimierz. |
| <b>Aldi</b>          | Katowice, Poznań, Wrocław, Warszawa.   |
| <b>Carrefour</b>     | Warszawa, Piotrków Trybunalski.  |
| <b>Auchan</b>        | Wolbórz, Grójec, Grabica.  |
| <b>E.Leclerc</b>     | Piotrków Trybunalski.  |
| <b>Intermarche</b>   | Poznań.  |
| <b>Kaufland</b>      | Wola Krzysztoporska, Gliwice, Bydgoszcz.   |
| <b>Lewiatan</b>      | Lublin.  |
| <b>Lidl</b>          | Dobra, Pruszcz Gdański, Jankowice, Gliwice, Legnickie Pole.  |
| <b>Makro</b>         | Warszawa.  |
| <b>Real</b>          | Warszawa.  |
| <b>Netto</b>         | Gdańsk, Szczecin, Wrocław.   |
| <b>Polomarket</b>    | Pakość, Kłobuck.   |

Wszystkie obiekty logistyczne partnerów Grupy Kapitałowej zlokalizowane są w dogodnych dla nich regionach geograficznych. Centra dystrybucyjne, logistyczne oraz magazyny pozwalają na utrzymywanie zapasów produktów Otmuchowa, które z czasem trafiają do nabywców finalnych. W celu usprawnienia systemu dostarczenia zamówionych produktów, ZPC Otmuchów gromadzi cały swój asortyment w magazynie wyrobów gotowych w Nysie. Następnie, Grupa Kapitałowa wysyła wyroby do wybranego przez kontrahenta obiektu logistycznego na terenie całego kraju. Każdy z partnerów ZPC Otmuchów S.A., stając się jednocześnie pośrednikiem handlowym wyprodukowanych przez nich wyrobów, już we własnym zakresie kieruje asortyment Otmuchowa do swoich sklepów detalicznych. Poniżej przedstawiono krajową sieć dystrybucji utworzoną na podstawie powyższych informacji (rys. 8).



**Rys. 8** Krajowa sieć dystrybucji ZPC Otmuchów S.A. [10, 13]

Na skutek ciągłej intensyfikacji sprzedaży ważnym kanałem Grupy Kapitałowej stał się model biznesu elektronicznego B2B. Jego udział w całkowitych przychodach ze sprzedaży w 2012 roku wyniósł ok. 11% (35 320 PLN). Spowodowane jest to stworzeniem przez Otmuchów S.A. unikalnego modelu biznesowego, który pozwala na połączenie korzyści dużych i małych przedsiębiorstw. Charakteryzuje się on wysoką innowacyjnością oraz elastycznością. Zapewnia jednocześnie szybkie wprowadzenie nowych wyrobów (cecha małego przedsiębiorstwa) przy wykorzystaniu efektu skali w obszarze zakupów surowców i negocjowania umów handlowych z kontrahentami.

ZPC Otmuchów współpracuje głównie z właścicielami marek prywatnych, jak również międzynarodowymi koncernami branży spożywczej. Grupa Kapitałowa dzięki dostosowaniu swojego modelu działalności (szczególnie w segmencie optymalizacji produkcji) oraz kompleksowego zarządzania całym procesem produkcyjno – logistycznym umożliwiła uzyskanie przez ZPC Otmuchów pozycji lidera na rynku spożywczym marek prywatnych.

Jednym z największych osiągnięć ZPC Otmuchów w 2012 roku, funkcjonującym zgodnie z zaprojektowanym modelem B2B, było podpisanie kontraktu z przedsiębiorstwem FoodCare Sp. z o.o. [13]. Umowa między Grupą Kapitałową, a właścicielem powyższej marki została zawarta na potrzeby produkcji czterech rodzajów owocowych żelek marki Frugo. Dzięki współpracy z firmą FoodCare, ZPC Otmuchów stał się liderem na polskim rynku w produkcji wyrobów tego segmentu, a ponadto może konkurować ze światowymi producentami żelków zarówno jeśli chodzi o jakość, a także parametry operacyjne.

Otmuchów S.A. zajmuje się również eksportem swoich produktów, zwłaszcza na rynkach o dużym potencjale rozwoju. Ten model kanału był najmniej popularną formą dystrybucji Grupy Kapitałowej, a jego wartość w całkowitych przychodach ze sprzedaży w 2012 roku wyniosła ok. 11 % (34 070 PLN).

Grupa Kapitałowa ciągle rozwija swoją strategię eksportową poprzez efektywne wykorzystywanie tendencji polskiego rynku FMCG. Podąża on za zmianami zachodzącymi w Europie Zachodniej, gdzie marki prywatne szybko zwiększają swój udział w rynku, przeważnie kosztem marek lokalnych. Wynik osiągnięty przez Grupę Kapitałową jest zatem rezultatem ciągłego zwiększania udziału wytworzonych wyrobów na rynkach zagranicznych.

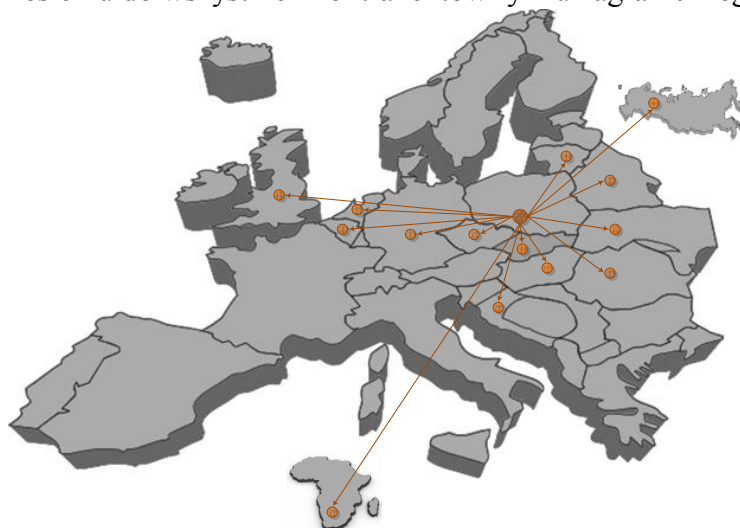
W przypadku Otmuchów S.A. sprzedaż eksportowa dotyczy przede wszystkim krajów Europy Zachodniej i Środkowej, a także Afryki Południowej. W tabeli 3 przedstawiono przychody ZPC Otmuchów od klientów zewnętrznych w rozbiciu na poszczególne obszary geograficzne ich działalności.



**Tab. 3** Przychody od klientów zewnętrznych ze sprzedaży eksportowej ZPC Otmuchów S.A. w 2012 r. [13]

| Informacje geograficzne | Przychody od klientów zewnętrznych |
|-------------------------|------------------------------------|
| Dania                   | 7 084                              |
| Węgry                   | 4 628                              |
| Czechy                  | 2 859                              |
| Słowacja                | 2 742                              |
| Kanada                  | 1 957                              |
| Afryka Południowa       | 1 560                              |
| Holandia i Belgia       | 1 532                              |
| Rumunia                 | 1 337                              |
| Litwa i Łotwa           | 1 093                              |
| Niemcy                  | 1 056                              |
| Chorwacja               | 559                                |
| Rosja                   | 259                                |
| Wielka Brytania         | 258                                |
| Pozostałe               | 7 139                              |

Ważnym aspektem warunkującym rozwój eksportu jest rozmieszczenie geograficzne zakładów ZPC Otmuchów. Z uwagi na bliskość rynków krajów Europy Środkowej oraz Niemiec zwiększa się szansę sprzedaży eksportowej wyprodukowanych towarów. Opisana powyżej strategia eksportowa bazuje na dwóch kanałach sprzedaży. Pierwszy z nich polega na bezpośrednim kontakcie ze współpracującymi przedsiębiorstwami na rynku zagranicznym. Drugi zaś, pozwala na wzrost obrotów z dotychczasowymi kontrahentami, których sieć dystrybucji wykracza poza terytorium Polski bądź mających koncepcję ekspansji na rynki zagraniczne. Poniżej zobrazowano sieć dystrybucji ZPC Otmuchów S.A. w odniesieniu do wszystkich kontrahentów rynku zagranicznego (rys. 9).

**Rys. 9** Sieć dystrybucji ZPC Otmuchów S.A. w 2012 roku [13]

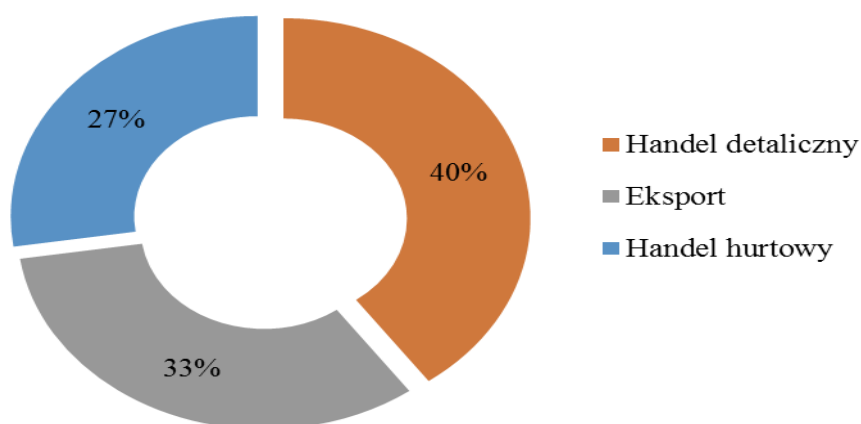
W zakresie kształtowania dystrybucji na uwagę zasługują również Spółki należące do Grupy Kapitałowej ZPC Mieszko S.A.. Zajmują się one dystrybucją wyprodukowanego asortymentu nie tylko na rynku krajowym, ale także zagranicznym. Głównym celem Grupy jest zatem zdobycie silnej pozycji rynkowej wśród renomowanych producentów wyrobów cukierniczych w Polsce oraz zwiększenie udziałów przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych szczególnie w krajach Europy Środkowo – Wschodniej.

Mieszko S.A. posiada nie mniej nowoczesne zakłady produkcyjne, skupiające się jedynie na produkcji masowej wyrobów. Zasadniczym aspektem jest przeniesienie linii produkcyjnych pomiędzy zakładami, a także wprowadzenie specjalizacji produktowej. Pozwoliło to na maksymalizację efektów synergii wynikające z wytwarzania wybranego asortymentu w zakładzie, który jest najefektywniejszy w produkcji określonego segmentu. Skutkiem tego, niezbędna jest także ciągła współpraca między Spółkami uzupełniającymi działalność Grupy Kapitałowej. W efekcie, poprzez ciągłe doskonalenie każdego segmentu działania spółki oraz zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania, wyprodukowane wyroby spełniają nie tylko przepisy prawa żywnościowego, ale co najważniejsze specyficzne oczekiwania swoich klientów.

W związku z zauważalną sezonowością sprzedaży dla wyrobów czekoladowych najlepszym okresem dla Grupy Kapitałowej jest IV kwartał. Wynika to z faktu, iż nakładają się wpływy Świąt Bożego Narodzenia oraz chłodniejszej pogody, która zasadniczo ma znaczenie na wielkość przychodów. Kwartał I oraz III cechują się podobnymi poziomami przychodów, zaś wolumen sprzedaży w II kwartale jest zazwyczaj najniższy. Zmiennym uwarunkowaniem wpływającym na wysokość sprzedaży jest Wielkanoc, której termin przypada na I bądź II kwartał. Istotną kwestią, która ma znaczący wpływ na uzyskane przychody zwłaszcza w II kwartale jest pogoda, gdyż wysoka temperatura obniża popyt na wyroby czekoladowe, a konsumenci zastępują je substytutami w postaci lodów.

Zasadniczym celem ZPC Mieszko S.A. jest zapewnienie sprawnego przepływu towarów do ostatecznych odbiorców. Dzięki temu Grupa Kapitałowa stworzyła własną strukturę sieci dystrybucji, dostosowaną do potrzeb swoich kontrahentów. Z uwagi na fakt, iż zakłady produkcyjne Mieszko S.A. skupiają się na produkcji masowej, konieczne jest wykorzystanie modelu dystrybucji scentralizowanej. Czynnikiem charakterystycznym wybranej struktury jest oferowanie asortymentu na rynkach zbytu poprzez magazyny, centra logistyczne i dystrybucyjne do nabywców finalnych. Utworzenie układu ogniw pośredniczących, uczestniczących w dostarczeniu wyrobów Mieszko S.A. do klientów finalnych, pozwala ukształtować poniżej przedstawione kanały dystrybucji (rys. 10).

**Kanały dystrybucji ZPC Mieszko S.A.  
w 2012 roku**



**Rys. 10** Kanały dystrybucji Mieszko S.A. w 2012 roku [13]

Jak wynika z rysunku 10 bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na dystrybucję towarów Grupy Kapitałowej, głównie na rynku krajowym, jest konieczność zmniejszenia uczestnictwa handlu hurtowego firm dystrybucyjnych, w których zaopatrują się mniejsze sklepy detaliczne. Spowodowane

jest to ekspansją zachodnich sieci handlowych. Jednocześnie prognozuje się, iż najbardziej rozwojowym kanałem dystrybucji będzie sprzedaż w powszechnych sieciach handlowych wielkopowierzchniowych.

Zgodnie z osiągniętymi wynikami oraz przeprowadzonymi prognozami, najbardziej rozpowszechnionym kanałem dystrybucji ZPC Mieszko S.A. był handel detaliczny. W 2012 roku przychody ze sprzedaży w tym segmencie wyniosły ok. 40% (143 755 PLN). Wskutek tego Asortyment Grupy Kapitałowej w znacznym stopniu trafia do sieci sklepów wielkopowierzchniowych. Powoduje to zwiększenie przychodów ze sprzedaży wyprodukowanych wyrobów, które w zależności od sezonu notują tendencję wzrostową.

W skutek ciągłego rozwoju marki ZPC Mieszko S.A., a także utworzeniu uniwersalnego portfela dostępnych brandów, wyroby sprzedawane są w najbardziej popularnych sieciach sklepów. Wśród nich wyróżnić można: Makro Cash and Carry, Selgros, Tesco, Carrefour, Auchan, Real, Lidl, Kaufland, Eurocash, Netto, Żabka, E.Leclerc, Polomarket, Biedronka, Aldi, Maxima (na rynku Litewskim).

Kolejnym kanałem dystrybucji, pod względem udziału w całkowitych przychodach ze sprzedaży ZPC Mieszko S.A., był handel hurtowy. W związku z ciągłym doskonaleniem Grupy Kapitałowej ta forma dystrybucji każdego roku zmniejsza uczestnictwo w rynku. Pomimo to, Mieszko S.A. posiada stabilną pozycję szczególnie w sektorze krajowym kanału hurtowego, dzięki utworzeniu silnego i dynamicznie działającego działu sprzedaży (rys. 11). Obecnie obejmuje on terytorium całej Polski i wyróżnia siedem głównych punktów obsługi między innymi: RCW – Region Centralno – Wschodni; RDS – Region Dolnośląski; RLB – Region Lubelski; RML – Region Małopolski; RPN – Region Północny; RPZ – Region Północno – Zachodni; RSL – Region Śląski.



**Rys. 11** Regiony handlu hurtowego ZPC Mieszko S.A. [13]

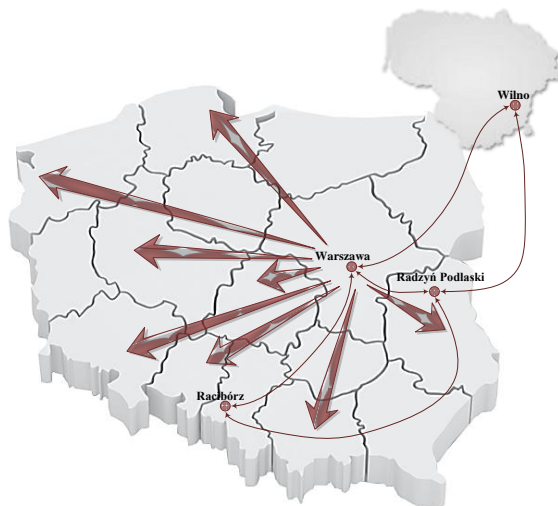
Głównym zadaniem przedstawicieli handlowych zatrudnionych w utworzonej przez Grupę Kapitałową terenowej sieci dystrybucji jest praca w punktach sprzedaży detalicznej. Do najważniejszych zadań ogniw pośredniczących należą: zbieranie zamówień, organizacja akcji promocyjnych, nawiązywanie kontaktów z potencjalnymi nabywcami wyrobów, prowadzenie badań rynku, negocjowanie cen hurtowych.

Najważniejszym zagadnieniem kanału hurtowego oraz detalicznego jest sposób w jaki towar zostaje dostarczony ostatecznym odbiorcom. Wzorowanie się na modelu dystrybucji scentralizowanej zobowiązuje do obsługi nabywców finalnych z obiektów logistycznych swoich kontrahentów. Asortyment wyprodukowany przez Grupę Kapitałową nie trafia zatem bezpośrednio do sieci handlu detalicznego lub hurtowni, lecz przechodzi przez centra logistyczne, dystrybucyjne lub magazyny parterów biznesowych (tabela 4).

Tab. 4 Położenie obiektów logistycznych kontrahentów ZPC Mieszko [12, 13]

| Sieć handlowa     | Lokalizacja obiektu logistycznego  |
|-------------------|--|
| <b>Biedronka</b>  | Wyszków, Ruda Śląska, Grudziądz, Sieradz, Kąty Wrocławskie, Kostrzyn Wielkopolski, Wojnicz, Mszczonów, Lubin, Skarbimierz. |
| <b>Aldi</b>       | Katowice, Poznań, Wrocław, Warszawa.   |
| <b>Carrefour</b>  | Warszawa, Piotrków Trybunalski.  |
| <b>Auchan</b>     | Wolbórz, Grójec, Grabica.  |
| <b>E.Leclerc</b>  | Piotrków Trybunalski.  |
| <b>Tesco</b>      | Teresin, Gliwice.  |
| <b>Kaufland</b>   | Wola Krzysztoporska, Gliwice, Bydgoszcz.   |
| <b>Selgros</b>    | Poznań, Białystok, Łódź, Bytom, Gdańsk, Katowice, Kraków, Radom, Szczecin, Warszawa, Wrocław.                              |
| <b>Lidl</b>       | Dobra, Pruszcz Gdański, Jankowice, Gliwice, Legnickie Pole.  |
| <b>Makro</b>      | Warszawa.  |
| <b>Real</b>       | Warszawa.  |
| <b>Netto</b>      | Gdańsk, Szczecin, Wrocław.   |
| <b>Polomarket</b> | Pakość, Kłobuck.   |
| <b>Żabka</b>      | Poznań, Tychy, Warszawa.   |
| <b>Eurocash</b>   | Warszawa, Gdynia, Czeladź.   |

Centra logistyczne, dystrybucyjne lub magazyny partnerów biznesowych ZPC Mieszko S.A. zlokalizowane są w dogodnych dla nich obszarach geograficznych. Obiekty logistyczne umożliwiają utrzymywanie zapasów asortymentu Grupy Kapitałowej, który we właściwym czasie trafi do ostatecznych odbiorców. W przypadku Mieszko S.A. każdy z zakładów produkcyjnych zajmuje się wytworzeniem konkretnych produktów i utrzymywaniem ich w swoim magazynie. Następnie, Grupa Kapitałowa przekazuje wyroby do obiektu logistycznego partnera biznesowego na terytorium całego kraju. Kontrahenci ZPC Mieszko S.A., stając się zarazem ogniwem pośredniczącym w dystrybucji wyrobów Grupy, już we własnym zakresie przekazują produkty do swoich sieci detalicznych. Na rysunku 12 zobrazowano krajową sieć dystrybucji w oparciu o zgromadzone informacje.



Rys. 12 Krajowa sieć dystrybucji ZPC Mieszko S.A.

Ostatnim, ale równie istotnym kanałem dystrybucji ZPC Mieszko S.A. był eksport. Dzięki prowadzeniu przez Grupę Kapitałową polityki pro – eksportowej, udział tego segmentu w przychodach ze sprzedaży w 2012 roku wyniósł ok. 33% (137 750 PLN). Wprowadzona strategia ma na celu ustabilizowanie pozycji Mieszko S.A. na rynkach zagranicznych.

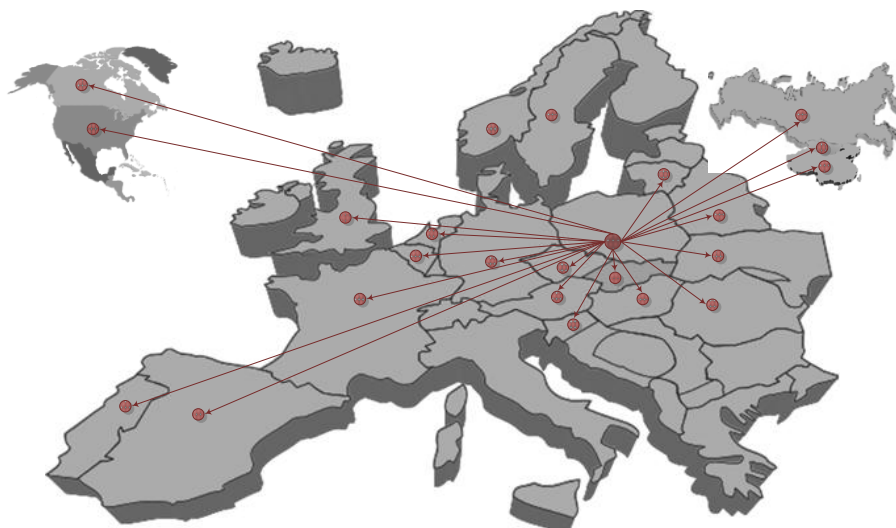
**Tab. 5** Przychody od klientów zewnętrznych ze sprzedaży eksportowej ZPC Mieszko S.A. w 2012 r. [13]

| Informacje geograficzne | Przychody od klientów zewnętrznych |
|-------------------------|------------------------------------|
| Czechy                  | 17 756                             |
| Rosja                   | 17 562                             |
| USA                     | 8 057                              |
| Słowacja                | 8 299                              |
| Litwa                   | 21 492                             |
| Inne                    | 64 583                             |

Dokonana przez Grupę Kapitałową konsolidacja spółki TB Investicija pozwoliła na pośrednie przejście marki Vilniaus Pergale, co zaowocowało wzrostem przychodów ze sprzedaży szczególnie w krajach nadbałtyckich. Znaczna część wyrobów kierowanych na rynki zagraniczne to produkty pod prywatnymi markami, które umożliwiają zużycie wolnych mocy produkcyjnych. Grupa, pomimo rozpoznawalnej marki, każdego roku bierze również udział w międzynarodowych targach słodczy w Niemczech, USA lub Rosji.

W przypadku Grupy Kapitałowej Mieszko S.A. sprzedaż eksportowa obejmuje zarówno rynki krajów zachodnich, jak i Bliskiego Wschodu. Spowodowane jest to bezpieczeństwem oraz rentownością sprzedaży. Do takich krajów możemy zaliczyć między innymi: Zjednoczone Emiraty Arabskie, Izrael, USA, Szwecja, Czechy, Węgry. Poniżej przedstawiono klientów zewnętrznych ZPC Mieszko, którzy generują największe przychody ze sprzedaży, podzielonych na poszczególne regiony geograficzne ich działalności.

Istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój eksportu jest położenie geograficzne zakładów produkcyjnych ZPC Mieszko. Zważywszy na bliskość rynków państw Europy Zachodniej oraz wizja rentowności Bliskiego Wschodu powodują tendencję wzrostową sprzedaży wyprodukowanych wyrobów.

**Rys. 13** Sieć dystrybucji ZPC Mieszko S.A. w 2012 roku [13]

Wspomniana powyżej polityka eksportowa dotyczy dwóch sposobów oferowania asortymentu na rynku. Jeden z nich opiera się o ciągłą i rozwijającą współpracę z partnerami biznesowymi na rynku zagranicznym. Drugi, pozwala na poszerzenie kontaktów z dotychczasowymi kontrahentami, których sieć dystrybucji przekracza obszar Polski albo posiadających koncepcję ekspansji na rynki



zagraniczne. Poniżej przedstawiono sieć dystrybucji Grupy Kapitałowej Mieszko względem wszystkich partnerów biznesowych na rynkach zagranicznych (rys. 13).

### 3. ANALIZA PORÓWNAWCZA SIECI DYSTRYBUCJI

W celu porównania obu sieci dystrybucji należy nadmienić, iż cechą wspólną Grup Kapitałowych jest pokonanie barier przestrzennych, czasowych, ilościowych, asortymentowych oraz informacyjnych oddzielających producentów od ostatecznych odbiorców. Punktem docelowym Otmuchów S.A. oraz Mieszko S.A. jest zatem wprowadzenie asortymentu na rynek przy zaspokojeniu wymagań konsumentów. Osiągnięcie wyznaczonych powyżej celów jest możliwe poprzez stworzenie efektywnego systemu dystrybucji, składającego się z ogniw pośredniczących, wypełniających kluczowe funkcje dla całej struktury sieci dystrybucji.

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na kształtowanie sieci dystrybucji ZPC Mieszko oraz ZPC Otmuchów jest odwzorowanie sposobu w jaki oferują i sprzedają swój asortyment na rynku. Taką metodą, bez względu na wielkość przychodów oraz rynek działalności Grupy, są bez wątpienia kanały dystrybucji utworzone w obu przedsiębiorstwach.

Działalność Otmuchowa oraz Mieszko w 2012 roku skupiała się głównie na handlu detalicznym. Udział tego segmentu wygenerował w Grupie Otmuchów przychody w wysokości 179 760 PLN, zaś w Mieszko S.A. 143 755 PLN. Ta różnica spowodowana jest skoncentrowaniem się ZPC Otmuchów na sprzedaży asortymentu głównie do sieci sklepów wielkopowierzchniowych, ale także wprowadzeniem przez Mieszko S.A. polityki pro – eksportowej, co doprowadziło do rozwoju dystrybucji wyrobów na rynkach zagranicznych. Celem obu przedsiębiorstw na najbliższe lata w odniesieniu do sprzedaży detalicznej jest dalszy rozwój kanału przy jednoczesnym utrzymaniu wolumenu wśród dotychczasowych partnerów biznesowych.

Kolejnym kanałem dystrybucji, występującym w obu Grupach Kapitałowych, jest handel hurtowy. W przypadku Grupy Mieszko przychody ze sprzedaży produktów w 2012 roku wyniosły 77 880 PLN, zaś w Otmuchów S.A. 66 230 PLN. W ZPC Mieszko działalność tej formy dystrybucji każdego roku zmniejsza uczestnictwo w rynku. Mimo tego, posiada on stabilną pozycję krajową dzięki stworzeniu dynamicznie działającego działu sprzedaży. Otmuchów S.A. oferuje wyroby bezpośrednio do sklepów, hurtowni oraz hal cash&carry. Osiągnięty rezultat jest przyczyną konsolidacji wyników PWC Odra S.A., której sieć dystrybucji opierała się przede wszystkim na kanale hurtowym.

Wspólnym czynnikiem ZPC Mieszko oraz ZPC Otmuchów jest prowadzenie sprzedaży detalicznej oraz hurtowej wzorując się na modelu dystrybucji scentralizowanej. Zobowiązuje on do obsługi ostatecznych odbiorców z centrów logistycznych, dystrybucyjnych oraz magazynów swoich partnerów biznesowych. Wyroby wyprodukowane przez obie Grupy Kapitałowe trafiają do obiektów logistycznych swoich kontrahentów, a stamtąd dopiero do sklepów wielkopowierzchniowych lub hurtowni.

Ostatnim, wspólnym kanałem dystrybucji Grup Kapitałowych jest eksport. Działalność w tym segmencie wygenerowała przychody Otmuchów S.A. w wysokości 34 063 PLN, a w Mieszko S.A. 137 750 PLN. Grupa Mieszko wskutek wprowadzenia polityki pro – eksportowej oraz przejęcia spółki Vilniaus Pergale w znacznym stopniu rozwinęła ten segment swojej działalności. Wywołane jest to bezpieczeństwem oraz zwiększeniem rentowności sprzedaży. Otmuchów S.A. ciągle rozwija kanał eksportowy, a osiągnięty wynik jest rezultatem zwiększania uczestnictwa własnych wyrobów na rynkach zagranicznych. Obszary geograficzne do których dostarczany jest asortyment ZPC Mieszko to kraje Nadbałtyckie, Europy Zachodniej oraz Bliskiego Wschodu. Grupa Otmuchów wprowadziła swoje wyroby na rynek Europy Zachodniej, Środkowej, a także Afryki Południowej.

Kanał dystrybucji, który został wyszczególniony jedynie w Grupie Otmuchów, to model biznesu elektronicznego B2B. Udział tej formy dystrybucji wygenerował w przychodach ze sprzedaży 35 320 PLN. Taki rezultat w Otmuchów S.A. został osiągnięty poprzez stworzenie unikalnego schematu biznesowego pozwalającego na połączenie zalet dużych i małych przedsiębiorstw. Dzięki temu, ZPC Otmuchów produkuje wyroby pod brandem marek prywatnych oraz międzynarodowych koncernów branży spożywczej. W przypadku Mieszko S.A. forma biznesu elektronicznego B2B nie została

wymieniona. Nie oznacza to, iż taki segment nie istnieje. Grupa Mieszko zaliczyła tę formę dystrybucji do kanału handlu detalicznego. Tak jak Grupa Otmuchów, zajmuje się tworzeniem oraz produkcją wyrobów pod wieloma markami prywatnymi.

## WNIOSKI

Funkcjonowanie Grup Kapitałowych Mieszko S.A. oraz Otmuchów S.A. jest uwarunkowane sprzedażą wyprodukowanego asortymentu na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Niezbędnym czynnikiem jest zatem podstawowe ogniwo występujące we wszystkich procesach logistycznych zwane dystrybucją. Jej głównym zadaniem jest dostarczenie produktów poprzez współpracę ogniw pośredniczących do ostatecznych odbiorców. Po powyższej analizie ZPC Mieszko oraz ZPC Otmuchów jasno wynika, iż nie da się zaprojektować uniwersalnego modelu sieci dystrybucji dla każdego przedsiębiorstwa. Próba utworzenia takiej struktury polega na dobraniu odpowiedniej formy do konkretnego przypadku.

Otmuchów S.A. oraz Mieszko S.A. ukształtowały swoją strukturę, która spełnia wymagany poziom obsługi klienta oraz generuje stosunkowo niskie koszty dystrybucji wyrobów. Gdyby przekalkulować koszty funkcjonowania wszystkich kanałów dystrybucji okazałoby się, że duża część jest droższa od pozostałych, co niekoniecznie wiąże się z odrzuceniem takiego modelu. Ważne jest, aby stworzona przez przedsiębiorstwo sieć dystrybucji była dostosowana do skali działalności danego zakładu.

Utworzenie korzystnych dla ZPC Mieszko oraz ZPC Otmuchów kanałów dystrybucji stało się zatem decyzją strategiczną. Grupy Kapitałowe wybrały najlepsze z możliwych struktur dystrybucji towarów, które utworzyły płynnie działającą sieć. Jednocześnie koncentrują się na obszarze w którym prowadzą działalność oraz czynnikach ekonomicznych i marketingowych do zbudowania silnej pozycji na rynku wyrobów cukierniczych.

## Streszczenie

*W artykule opisano znaczenie kształtowania kanałów dystrybucji w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wyszczególniono rodzaje kanałów dystrybucji w kontekście możliwości osiągania celów organizacji. W części aplikacyjnej zaprezentowano przykłady dwóch firm branży spożywczej, których strategiczne decyzje w zakresie kształtowania kanałów dystrybucji wpłynęły na zasięg oddziaływania na rynku i konkurencyjność.*

## Creation of the distribution channels in production managements

### Abstract

*The article describes the importance of creating distribution channels in production management. Types of distribution channels were specified in the context of the possibility of achieving the objectives of the organization. In the application part there were presented examples of two food industry companies, where strategic decisions in shaping the distribution channels contributed to the extent of the impact on the market and competitiveness.*

## BIBLIOGRAFIA

1. Altkorn, J., Podstawy marketingu, Wyd. Instytut Marketingu, Kraków 2004.
2. Barcik R.A., Logistyka dystrybucji, Wydawnictwo ATH, Bielsko – Biała 2005.
3. Bendkowski J., Pietrucha – Pacut M., Podstawy logistyki w dystrybucji, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003.
4. Czubała A., Dystrybucja produktów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
5. Gołębska E. (red.), Kompendium wiedzy o logistyce, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
6. Rutkowski K., Logistyka dystrybucji, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
7. Skoczyńska A., Centralna dystrybucja, [dostęp: 06.12.2013 r.], <http://owocewarzywakwiaty.pl/rynek/artykuly/a/pokaz/c/article/art/centralna-dystrybucja.html>.
8. Sławińska M., Kompendium wiedzy o handlu, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.

9. Stolarczyk A., DTL Research, Logistyka sieci handlowych w Polsce. System dystrybucji, [dostęp: 19.12.2013 r.], <http://qbusiness.pl/uploads/Raporty/dtzlogistyka32013.pdf>.
10. Wawrzynek B., Modelowanie sieci dystrybucji na przykładzie przedsiębiorstw produkcyjnych, praca dyplomowa inżynierska, napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Ewa Kulińskiej, prof. PO, obroniona na Wydziale Inżynierii Produkcji i Logistyki Politechniki Opolskiej, Opole 2014.
11. Zarzycka A., Systemy dystrybucji w eksporcie, S Oficyna Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.