

Struktura i kierunki dystrybucji wyrobów hutniczych na podstawie wybranego przedsiębiorstwa

Structure and directions of steel distribution based on selected company

W niniejszej pracy przedstawiono kierunki i strukturę dystrybucji asortymentu blach wybranego przedsiębiorstwa hutniczego. Analizę przeprowadzono na podstawie udziału poszczególnych rodzajów blach w sprzedaży oraz kierunków dystrybucji z uwzględnieniem wskaźnika reklamacji, jako podstawowego aspektu jakości produktów.

Słowa kluczowe:

dystrybucja, łańcuch dostaw, jakość, reklamacje.

This paper presents the trends and structure of distribution range of the steel company. The analysis was based on the share of individual product sheets in the sales and distribution directions, taking into account the complaints index as a primary aspect of the quality of products.

Key words:

distribution, supply chain, quality, complaints.

Wstęp

Głównym celem funkcjonowania podmiotów gospodarczych na rynku jest maksymalizacja zysku przy minimalizacji ponoszonych kosztów. Przedsiębiorstwa stale poszukują rozwiązań technologicznych czy też organizacyjnych, które pozwolą na osiągnięcie określonego celu. Jednym z rozwiązań jest ścisła współpraca z dostawcami i odbiorcami, dzięki której przedsiębiorstwa stają się ogniwami łańcucha dostaw.

Podstawowym celem zarządzania łańcuchem dostaw jest wytworzenie i dostarczenie najwyższej wartości dla klienta po najniższych kosztach całego łańcucha, tj. dostarczenie odpowiedniej co do wielkości i struktury oferty towarów oraz usług dla właściwego klienta w określonym czasie, miejscu, po odpowiedniej cenie i minimalnych kosztach (Blaik, 2014, s. 41). Klienci oczekują, że zakupione produkty spełnią ich oczekiwania, co związane jest z zapewnieniem odpowiedniej jakości od momentu dostarczenia surowców, poprzez proces produkcyjny, aż do dostawy do końcowego nabywcy. Szczególnie istotnym elementem funkcjonowania każdego łańcucha dostaw jest dystrybucja z uwagi na bezpośredni wpływ na dostarczanie wartości dla klienta.

Celem pracy jest analiza i charakterystyka wybranych aspektów dystrybucji produktów hutniczych na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa, będącego głównym krajowym producentem.

Istota dystrybucji

Pojęcie dystrybucji można rozpatrywać w ujęciu makro- i mikroekonomicznym. W ujęciu makroekonomicznym dystrybucja postrzegana jest jako ogniwo łączące produkcję i konsumpcję. Natomiast z punktu widzenia przedsiębiorstwa dystrybucja utożsamiana jest z procesem sprzedaży i dostarczaniem produktów do ostatecznych nabywców (Gołębska, 2010, s. 223; Rutkowi, 2005, s. 17). Zadaniem dystrybucji jest rozmieszczenie produktów na rynku w taki sposób, aby nabywcy mogli dokonać zakupu pożądanego produktu w dogodnych warunkach, miejscu i czasie, po możliwej do zaakceptowania cenie (Altkron, 1996, za: Pisz, Sęk, Zielecki, 2013, s. 144).

Dystrybucja jest uzupełnieniem luk dzielących sferę produkcji oraz konsumpcji, do których należą (Christopher, 1996; za: Rutkowski, 2005, s. 17, 18):

- **luka czasowa** — konsumenci dokonują zakupów różnych określonych pozycji w pewnych od-

stępcach czasu, natomiast większość firm prowadzi produkcję na zasadzie ciągłości w celu ograniczenia jej kosztów. Szczególnie dotyczy to firm działających na rynkach dóbr częstego zakupu;

- **luka przestrzenna** — dotyczy odległości dzielącej producentów zlokalizowanych najczęściej w niewielu miejscach oraz konsumentów, którzy są rozproszeni na całym rynku;
- **luka ilościowa** — różnica między ilością wyrobów wytwarzanych przez producentów a potrzebami konsumentów;
- **luka w asortymencie** — asortyment oferowany przez producentów jest ograniczony, podczas gdy wymagania konsumentów są znacznie bardziej zróżnicowane;
- **luka informacyjna** — konsumenci mogą nie posiadać dokładnej wiedzy na temat dostępności lub źródeł produktów, jakich potrzebują. Natomiast producenci mogą nie wiedzieć kim są ich potencjalni klienci i gdzie się znajdują.

Wśród funkcji dystrybucji można wyróżnić trzy podstawowe grupy, obejmujące poszczególne obszary działalności przedsiębiorstwa (Pisz, Sęk, Zielecki, 2013, s. 144 in.):

1. **Funkcje przedtransakcyjne**, do których zalicza się:
 - a. zbieranie i przekazywanie informacji rynkowych,
 - b. promocję produktów i firm,
 - c. poszukiwanie i zgłaszanie ofert kupna-sprzedaży,
 - d. nawiązywanie kontraktów handlowych,
 - e. negocjowanie warunków umów stwarzających podstawy prawne przepływu własności przemieszczanych produktów.
2. **Funkcje związane z realizacją transakcji kupna-sprzedaży** obejmujące: obsługę zamówień, transport, użytkowanie magazynów, utrzymywanie zapasów, przerób handlowy, przekształcanie asortymentu produkcyjnego w asortyment handlowy, przekazywanie produktów pośrednikom i nabywcom finalnym, przekazywanie należności, przejmowanie ryzyka.
3. **Funkcje potransakcyjne**, wśród których można wymienić:
 - a. realizację praw z tytułu rękojmi i gwarancji,
 - b. świadczenie nabywcom różnorodnych usług instalacyjnych, naprawczych, dostawczych,
 - c. badanie stopnia zadowolenia nabywców z dokonanych zakupów,
 - d. gromadzenie informacji o oczekiwanych przez klientów formach i standardach obsługi,
 - e. badanie przyczyn utraty klientów.

Kompleksowa realizacja funkcji dystrybucji ma istotne znaczenie z punktu widzenia obsługi klienta, ponieważ bezpośrednio wpływa na zapewnienie odpowiedniego jej poziomu. Szczególnie istotną rolę

pełnią funkcje potransakcyjne w przypadku konsumenta końcowego (np. gwarancje, usługi instalacyjne i naprawcze).

Jakość w dystrybucji

Istotnym celem funkcjonowania łańcuchów dostaw jest zapewnienie szeroko pojętej jakości dotyczącej zarówno wytwarzanych wyrobów, jak również odpowiedniego poziomu obsługi klienta. Jakość w dystrybucji i obsłudze klienta można określić jako *spełnienie przez firmę uzgodnionych z klientem jego wymagań i oczekiwań w odniesieniu do cech obsługi, do których należą:*

- łatwość uzyskania potrzebnych informacji oraz składania i pozyskiwania zamówień,
- terminowość i niezawodność dostaw zamawianych towarów oraz komunikacji,
- realizacja zamówień w sposób dokładny, pełny i bez uszkodzenia towarów oraz bezbłędnej dokumentacji,
- terminowa i wrażliwa na potrzeby klienta obsługa posprzedażna,
- dokładne i terminowe uzyskiwanie i przekazywanie informacji między działami funkcjonalnymi w firmie oraz między nią i jej zewnętrznymi partnerami w celu wspomagania planowania, zarządzania i wykonywania działań wymienionych wcześniej (Łunarski, 2009, s. 25).

Jakość można uznać za najbardziej widoczny wskaźnik sprawności łańcucha dostaw, ponieważ wszelkie usterki oraz błędy w ilości lub rodzaju dostarczanych produktów są zauważalne przede wszystkim u klienta końcowego, co równocześnie wpływa na jego lojalność (Harrison, Hoek, 2010, s. 46).

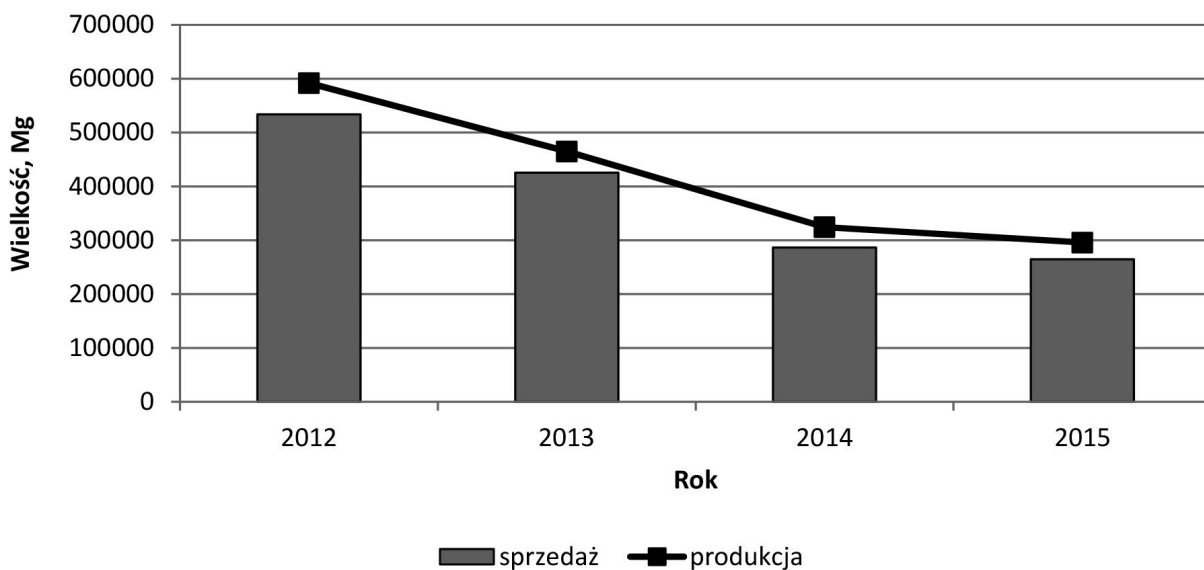
Poziom produkcji i sprzedaży w przedsiębiorstwie

Badane przedsiębiorstwo hutnicze jest producentem blach grubych sprzedającym swoje wyroby na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych. W latach 2012–2015 sprzedano ponad 1,5 mln Mg blach, które dostarczono do nabywców transportem kolejowym (37%) lub samochodowym (63%). Wielkość produkcji i sprzedaży w latach 2012–2015 przedstawiono na rysunku 1.

W analizowanym okresie wielkość sprzedaży stanowiła średnio około 90% wielkości produkcji, jednak obie wielkości wykazywały tendencję malejącą. Jednym z powodów zaistniałej sytuacji była mniejsza ilość pozyskiwanych zamówień ze względu na spadek zużycia blach, który był następstwem wystą-

Rysunek 1

Wielkość produkcji i sprzedaży w latach 2012–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa.

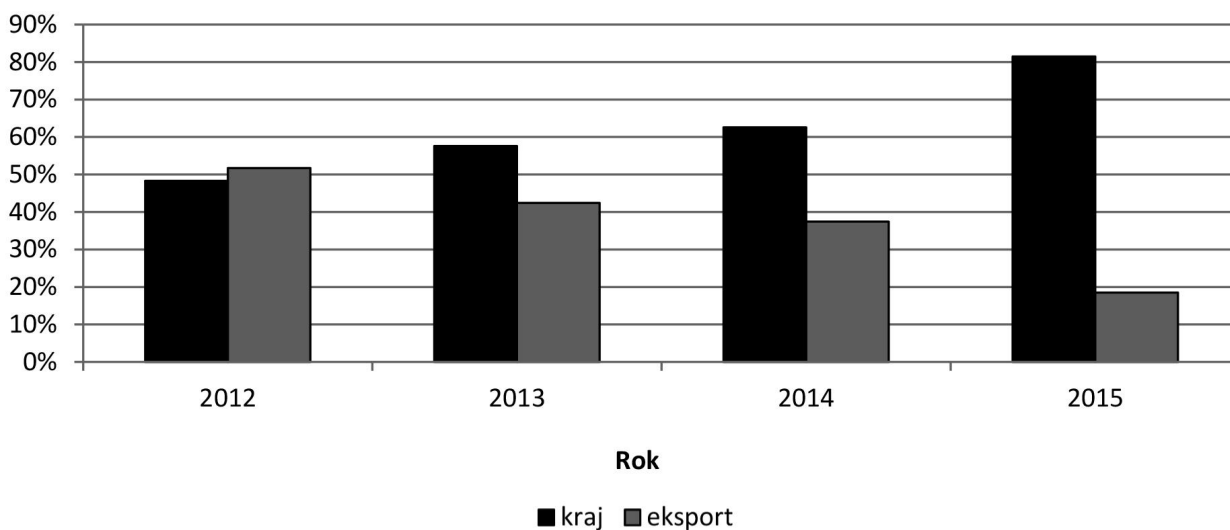
pienia ogólnoswiatowego kryzysu ekonomicznego. Do ograniczenia wielkości sprzedaży przyczyniła się również globalna nadprodukcja blach, ponieważ doprowadziła do wzrostu konkurencji i znacznego spadku cen oferowanych przez dystrybutorów i producentów.

Kierunki i struktura dystrybucji przedsiębiorstwa hutniczego

Badane przedsiębiorstwo hutnicze sprzedaje blachy głównie na rynku krajowym i europejskim. Udział blach sprzedanych w kraju oraz przeznaczo-

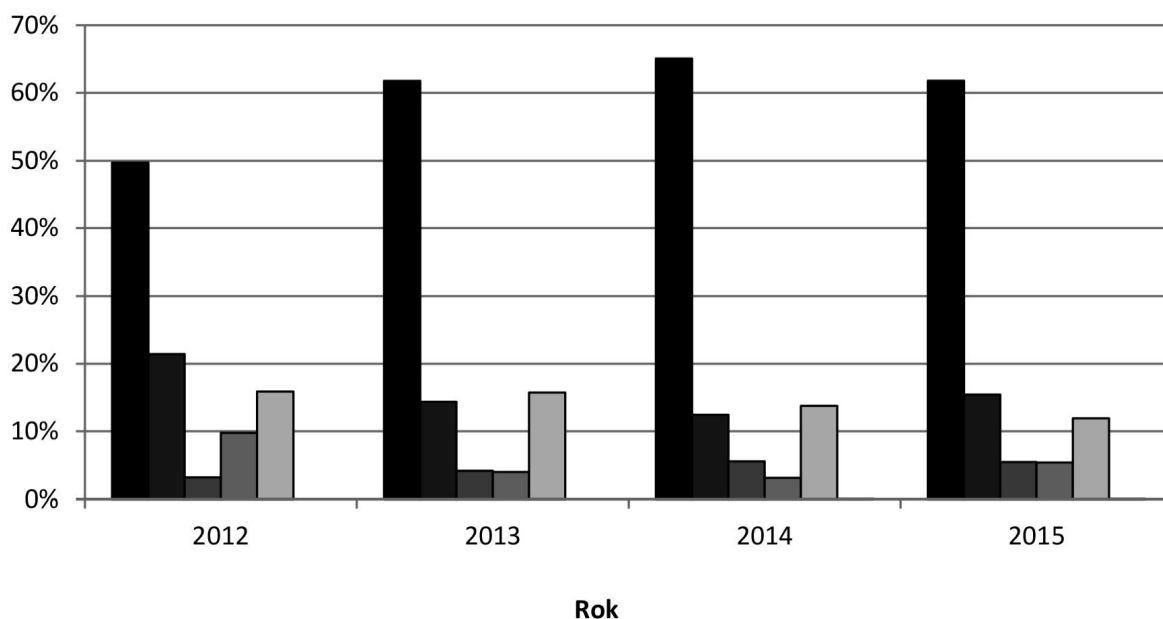
Rysunek 2

Kierunki dystrybucji wyrobów hutniczych w latach 2012–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa.

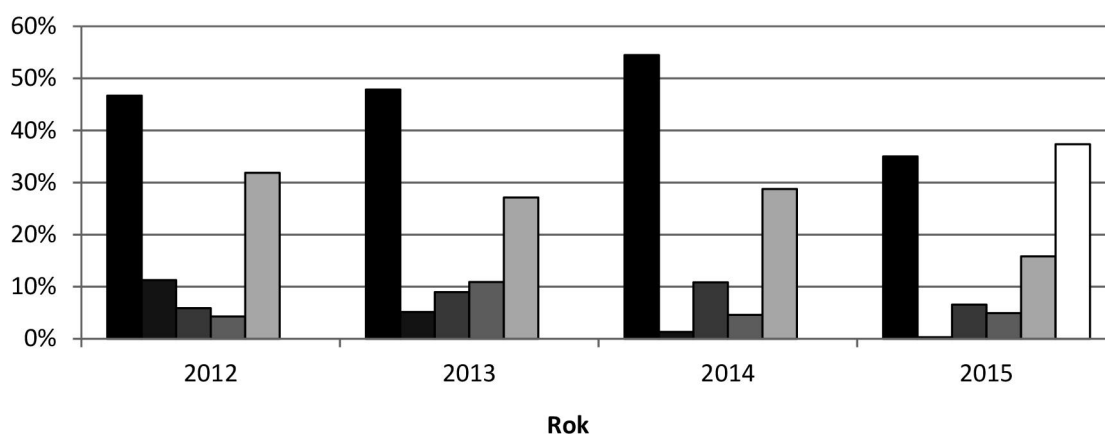
Rysunek 3
 Udział poszczególnego asortymentu blach w sprzedaży krajowej w latach 2012–2015



- blacha konstrukcyjna podwyższonej jakości
- blachy okrętowe
- blachy na urządzenia ciśnieniowe
- blachy specjalne
- blachy konstrukcyjne zwykłej jakości
- blachy rurowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa.

Rysunek 4
 Udział poszczególnego asortymentu blach w sprzedaży zagranicznej w latach 2012–2015



- blacha konstrukcyjna podwyższonej jakości
- blachy okrętowe
- blachy na urządzenia ciśnieniowe
- blachy specjalne
- blachy konstrukcyjne zwykłej jakości
- blachy rurowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa.

nych na eksport (bez określenia poszczególnych rynków zagranicznych) w ogólnej liczbie sprzedaży przedstawia rysunek 2.

Na początku analizowanego okresu udział sprzedaży krajowej i zagranicznej był zbliżony, natomiast w kolejnych latach głównym rynkiem zbytu był rynek krajowy.

W ostatnim roku sprzedaż na rynku krajowym wyraźnie zdominowała eksport. Na około 80% sprzedanych wyrobów przedsiębiorstwo hutnicze pozyskało klientów w Polsce. Przyczyną spadku sprzedaży zagranicznej była utrata zamówień z rynku niemieckiego stanowiącego główny kierunek eksportu blach produkowanych w badanym przedsiębiorstwie.

Kierunek dystrybucji w głównej mierze jest uzależniony od pozyskanych zamówień na poszczególne rodzaje blach stanowiących oferowany asortyment, czyli: blachy konstrukcyjne podwyższonej jakości, blachy specjalne, blachy na rury do przesyłu ropy naftowej i gazu ziemnego, blachy konstrukcyjne zwykłej jakości, blachy okrętowe oraz blachy na urządzenia ciśnieniowe. Udział w sprzedaży krajowej dla oferowanego asortymentu blach przedstawiono na rysunku 3.

W analizowanym okresie sprzedano największą ilość blach konstrukcyjnych podwyższonej i zwykłej jakości. Natomiast odnotowano zmniejszenie udziału blach okrętowych w sprzedaży krajowej ze względu na pozyskanie mniejszej liczby zamówień z przemysłu stoczniowego. Sprzedaż blach specjalnych uzależniona jest głównie od kondycji przemysłu wydobywczego. Poziom sprzedaży poszczególnego rodzaju blach na rynkach zagranicznych przedstawiono na rysunku 4.

W sprzedaży na rynkach zagranicznych w latach 2012–2015 również dominowały blachy kon-

strukcyjne podwyższonej i zwykłej jakości oraz nastąpił spadek sprzedaży blach okrętowych. W tym okresie przedsiębiorstwo hutnicze dołożyło wszelkich starań, żeby pozyskać zamówienia na blachy specjalne oraz blachy na urządzenia ciśnieniowe ze względu na ich wysoką rentowność. W 2015 roku, poszukując nowych rynków zbytu, pozyskano także zamówienia na blachy do produkcji rur przeznaczonych do przesyłu gazu ziemnego i ropy naftowej.

Przedsiębiorstwo hutnicze, aby utrzymać się na rynku jest zmuszone nie tylko do poszukiwania nowych rynków zbytu, ale przede wszystkim do sprostanienia oczekiwaniami klientów. Z tego względu istotne znaczenie ma poziom obsługi klientów oraz wielkość reklamacji, które powinny być stale monitorowane.

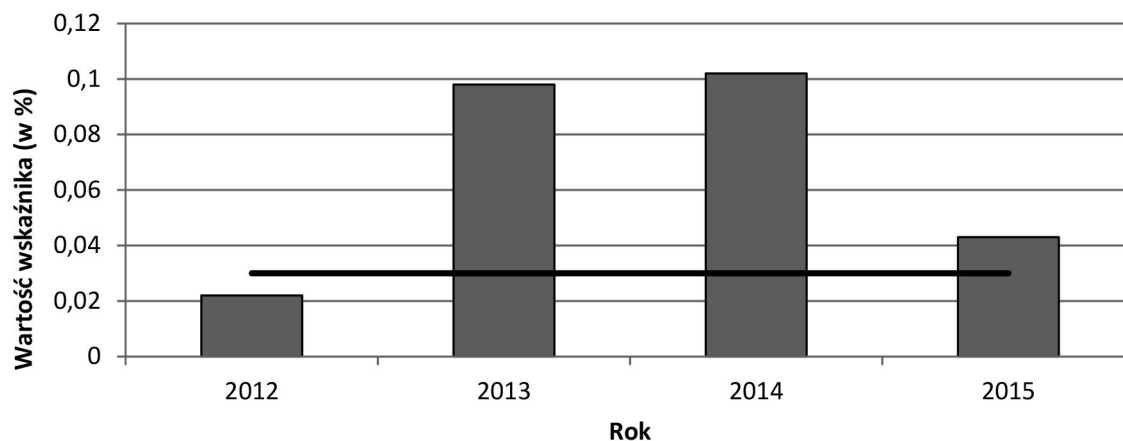
Reklamacje wyrobów hutniczych

Szczegółowa analiza poziomu reklamacji wyrobów stanowi dla badanego przedsiębiorstwa istotną informację, ponieważ świadczy on o jakości sprzedanych wyrobów. Poziom reklamacji wyrobów hutniczych uwzględnionych przez przedsiębiorstwo można monitorować za pomocą wskaźnika reklamacji, który obliczono ze wzoru 1.

$$\text{wskaźnik reklamacji} = \frac{\text{wartość reklamacji}}{\text{wartość sprzedaży}} \times 100\% \quad (1)$$

Rysunek 5

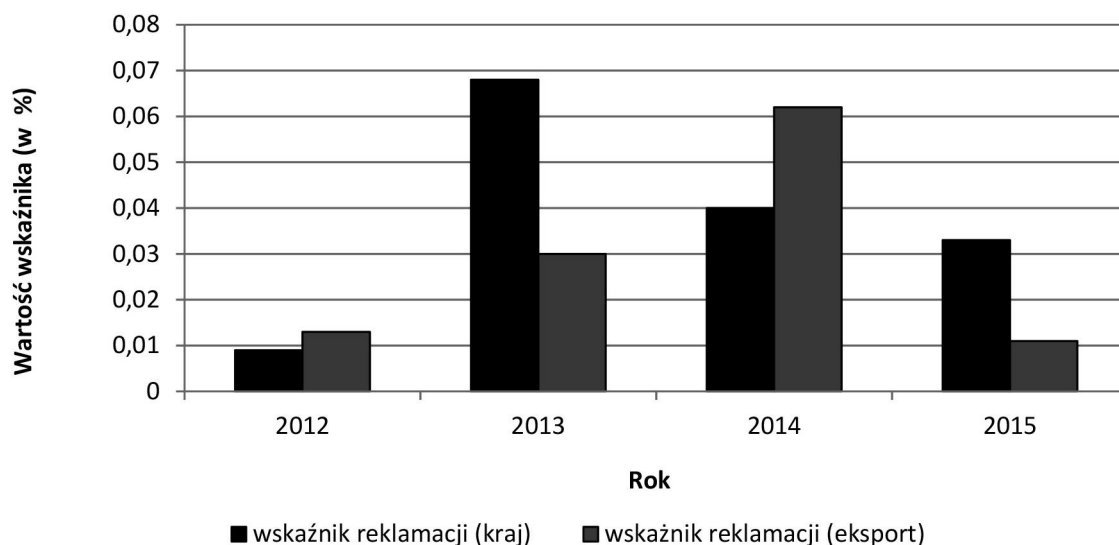
Poziom wskaźnika reklamacji w latach 2012–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa.

Rysunek 6

Poziom wskaźnika reklamacji z uwzględnieniem kierunków dystrybucji



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa.

W badanym przedsiębiorstwie hutniczym w analizowanym okresie założono, że wskaźnik reklamacji (rys. 5) nie powinien przekroczyć poziomu 0,03%. W latach 2013–2014 wartość wskaźnika znacznie przekroczyła wartości oczekiwane. Główną przyczyną przekroczenia zakładanego poziomu wskaźnika była niska jakość wykorzystywanego wsadu (Nonas, Staniewska, 2016). Poziom wskaźnika reklamacji z uwzględnieniem reklamacji pochodzących z rynku krajowego i eksportu przedstawia rysunek 6.

Wartości wskaźnika reklamacji w badanym okresie kształtowały się analogicznie do wielkości sprzedaży na poszczególnych rynkach z wyjątkiem roku 2014, w którym większość uwzględnionych reklamacji stanowiły blachy sprzedane kontrahentom zagranicznym. Główną przyczyną reklamacji były wady powierzchniowe blach, które zaobserwowano po procesie oczyszczania (np. śrutowanie czy piaskowanie) przeprowadzonym przez klienta. Huta w większości sprzedaje blachy w stanie tzw. „czarnym”, czyli przed oczyszczeniem, co znacznie ogranicza wykrycie wad powierzchniowych.

Poza analizą reklamacji, zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi klienta wiąże się z koniecznością badania jego opinii w zakresie poziomu obsługi. W analizowanym przedsiębiorstwie do 2012 roku prowadzono badania opinii klientów. Jednak od momentu rozpoczęcia współpracy z firmą pośredniczącą w sprzedaży zaprzestano tego typu analiz. Aspekt dotyczący badania opinii klientów w badanym przedsię-

biorstwie został poruszony w pracach E. Staniewskiej (2007) oraz B. Nonasa, J. Żywiołka i A. Szymonika (2014).

Podsumowanie

Celem łańcucha dostaw jest zaoferowanie wartości ostatecznemu klientowi, która charakteryzuje się różnorodnością, odpowiadającą oczekiwaniom klientów, minimalizowaniem podstawowych parametrów dostawy, tj. czasu, kosztów, zapasów, a maksymalizowaniem szeroko pojętej jakości (Pisz, Sęk, Zielecki, 2013, s. 37).

Kształtowanie się wielkości sprzedaży blach jest uzależnione nie tylko od popytu rynkowego, ale także od konkurencyjności cenowej oferty. Dystrybucja produktów badanego przedsiębiorstwa hutniczego w latach 2012–2015 ukierunkowana była na rynek krajowy, ze względu na ograniczoną konkurencję ze strony krajowych producentów blach. Dominującym asortymentem w sprzedaży były blachy konstrukcyjne podwyższonej i zwykłej jakości. Stosowana w hucie technologia wytapiania stali nie pozwala przedsiębiorstwu na obniżenie cen oferowanych blach, a tym samym sprostanie konkurencji zagranicznych wytwórców w zakresie produkcji blach konstrukcyjnych. Z tego względu przedsiębiorstwo hutnicze podejmuje działania mające na celu pozyskiwanie zamówień na blachy specjalne i blachy na urządzenia

ciśnieniowe, charakteryzujące się wysokim poziomem rentowności.

Przedsiębiorstwo hutnicze w celu uniknięcia ponoszenia kosztów reklamacji (spowodowanych wadami powierzchniowymi wykrywanych po oczyszczeniu blach przez klienta), oferuje możliwość przeprowadzenia procesu oczyszczania blachy przed sprzedażą.

Huta podjęła działania mające na celu rozszerze-

nie oferowanego asortymentu o blachy przeznaczone na rury o dużych średnicach dla przemysłu gazu ziemnego i ropy naftowej, które są wykorzystywane do pracy w agresywnym środowisku siarki i wodoru. Obecnie zapotrzebowanie na ten typ blachy przewyższa możliwości produkcyjne wielu przedsiębiorstw, tym samym tworząc istotny kierunek rozwoju badanego przedsiębiorstwa dający możliwość sprostania globalnej konkurencji rynkowej.

Bibliografia

- Altkron, J. (1996). *Podstawy marketingu*. Kraków: Instytut Marketingu.
- Blaik, P. (2014). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Christopher, M. (1996). *Strategia zarządzania dystrybucją*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
- Gołębska, E. (red.) (2010). *Kompendium wiedzy o logistyce*. Warszawa: PWN.
- Harrison, A., Hoek, R. (2010). *Zarządzanie logistyką*. Warszawa: PWE.
- Łunarski, J. (2009). *Zarządzanie jakością w logistyce*. Rzeszów: Politechnika Rzeszowska.
- Materiały przedsiębiorstwa hutniczego.
- Nonas, B., Staniewska, E. (2016). Jakość dostaw w aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa hutniczego w łańcuchu dostaw. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, (11), 238–246.
- Nonas, B., Żywiotek, J., Szymonik, A. (2014). Pomiar zadowolenia klienta w przedsiębiorstwie hutniczym. W: D. Musiał, E. Staniewska, G. Stradomski (red.), *Innowacje w Procesach Produkcyjnych, Technologicznych i Bezpieczeństwie*. XXXVIII Studencka Sesja Naukowa. Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów, 144-147.
- Pisz, I., Sęk, T., Zielecki, W. (2013). *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Rutkowski, K. (red.) (2005). *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Staniewska, E. (2007). Ocena jakości obsługi klienta w przedsiębiorstwie hutniczym. *Wybrane Zagadnienia Logistyki Stosowanej*, (4), 230–235.

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne poleca

Nowość!

Jednym z najważniejszych celów współczesnych firm jest poprawa efektywności produkcji. Osiągnięcie tego celu wymaga coraz szerszego wdrożenia koncepcji zarządzania optymalizacyjnego w systemach produkcyjnych. W książce przedstawiono zastosowanie wybranych algorytmów lokalnego przeszukiwania do optymalizacji przepływu produkcji w systemach gniazdowych z maszynami alternatywnymi. Porównano ich efektywność, zwracając uwagę na problem adekwatnego doboru narzędzi optymalizacji, mających wpływ na wartości mierników procesu produkcyjnego.

Książka jest skierowana do studentów uczelni ekonomicznych i technicznych, szczególnie kierunku Inżynieria i Zarządzanie Produkcją. Może być także przydatna dla pracowników przedsiębiorstw, zwiększając ich wiedzę w zakresie tworzenia oraz doskonalenia systemów planowania i sterowania produkcją.



www.pwe.com.pl