

**Krystyna Gutkowska, Joanna  
Trybus**

---

**Zmiany w dystrybucji produktów na  
rynku FMCG z uwzględnieniem  
rynku lodów**

---

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 7, 131-143

---

2001

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Krystyna Gutkowska  
Joanna Trybus

## ZMIANY W DYSTRYBUCJI PRODUKTÓW NA RYNKU FMCG Z UWZGLĘDNIENIEM RYNKU ŁODÓW

Zmiany zachodzące w handlu zmierzają w kierunku jego koncentracji i znacznie różnią się stopniem ich zaawansowania w poszczególnych krajach europejskich. W organizacji rynku żywności dominują dwa modele dystrybucji<sup>1</sup>: amerykański i brytyjski. Pierwszy, charakterystyczny dla krajów Europy Zachodniej, cechuje się wysoką koncentracją sprzedaży i silną pozycją Nowoczesnych Kanałów Dystrybucji. Siłą napędową rozwoju stanowią tu duże przedsiębiorstwa przetwarzające żywność oraz duże sieci dystrybucyjne – hipermarkety i supermarkety. One są źródłem postępu, doskonałą i wprowadzają nowe produkty, kreują nowe marki współpracując ściśle z hurtem i detalem. Model brytyjski, powszechny w Europie Środkowo-Wschodniej, odznacza się dominacją i rozdrobieniem handlu detalicznego (tradycyjnego). Detaliści precyzują wymagania, są inicjatorami doskonalenia produktów i wprowadzania nowych marek. Ich siłą jest bliski kontakt z konsumentem i doskonalenie oferty rynkowej opartej na umowach.

Dokonujące się przemiany strukturalne w handlu w krajach środkowo-europejskich w ciągu ostatniego dziesięciolecia wskazują, że w przyszłości dominować tu będzie model amerykański. Przemawia za tym nie tylko międzynarodowy charakter marek kreowanych przez duże przedsiębiorstwa przetwarzające żywność i duże sieci handlowe, ale także olbrzymie sumy wydatkowane na reklamę przez duże organizacje.

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat detaliczny handel spożywczy w większości krajów Europy Zachodniej podlegał transformacji dzięki dynamicznemu rozwojowi sieci super- i hipermarketów, oferujących wszelkie produkty spożywcze oraz artykuły gospodarstwa domowego. Struktura sieci handlowej, szczególnie na szczeblu handlu detalicznego, oraz tempo wzrostu różnych typów sklepów są w krajach europejskich dość zróżnicowane. Hipermarkety rozwijają się bardzo szybko i dynamicznie

<sup>1</sup> *Sytuacja żywnościowa świata – prognoza rozpoznawalnych czynników rozwoju*, Przemysł Spożywczy nr 1, 2000

w krajach południowo-europejskich (Hiszpania, Włochy, Grecja i Portugalia), przy czym Włochy to najbardziej rozdrobniony rynek w Europie Południowej z bardzo silnymi supermarketami. Rozwój hipermarketów został spowolniony we Francji i w Niemczech, przy czym Francja jest krajem najbardziej skonsolidowanym i zdominowanym przez tego typu sieci<sup>2</sup>. Tradycyjne sklepy spożywcze – z wyjątkiem kilku krajów (Włochy, Hiszpania) – obejmują mniej niż 10% rynku żywności. Większość supermarketów jest własnością kilku dużych koncernów. Dla przykładu, w Wielkiej Brytanii 75% sprzedaży żywności odbywa się w czterech sieciach<sup>3</sup>. W Niemczech pięciu największych detalistów (Rewe, Edeka, Metro, Aldi, Karstadt) posiada ponad 57% udział w rynku, a na 10 tys. mieszkańców przypada około 9 sklepów. Drugi model charakteryzuje się rozdrobnieniem handlu. Istotną rolę odgrywają tradycyjni detaliści i hurtownicy. Gęstość sieci detalicznej jest większa, tzn. na 10 tys. mieszkańców przypada większa liczba sklepów, np. 20 w Hiszpanii i około 33 w Portugalii. W Hiszpanii pięciu największych detalistów (Promodes, Pryca, Eroski, Auchan, El Corte Igles) posiada 33% udział w rynku<sup>4</sup>.

W wyniku globalizacji i koncentracji udział Nowoczesnych Kanałów Dystrybucji w krajach Europy Zachodniej pod względem obrotów przekroczył 50% w roku 1980. Według AC Nielsen udział tych sklepów w roku 2000 wyniesie 81%. Do wzrostu przyczyniły się przede wszystkim hipermarkety, gdyż w ciągu ostatnich 10 lat udział supermarketów generalnie się nie zmienił i wynosił od 45% do 47% (w 1980 r. – 38%)<sup>5</sup>.

---

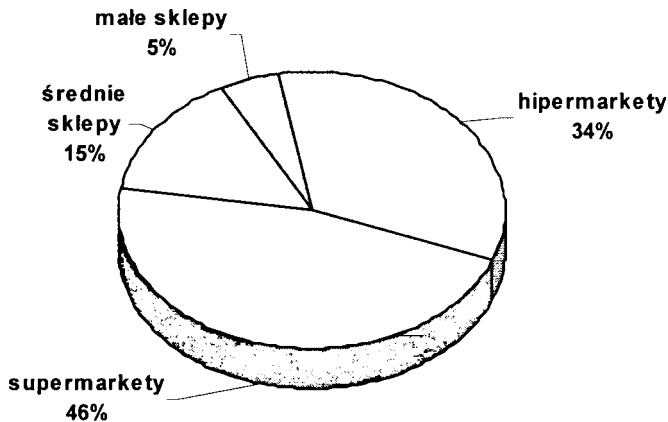
<sup>2</sup> Sznajder A.: *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*. PWN, Warszawa 1999, s.151

<sup>3</sup> Tamże...

<sup>4</sup> *Koncentracja w światowym handlu; Zmiany w strukturze polskiego handlu*, Top Dystrybucja 2000, Wydawnictwo Publpress

<sup>5</sup> *Handel globalny i skoncentrowany*, Handel, nr 10/2000

## Wykres 1

**Struktura europejskiego rynku – udział kanałów w Europie Zachodniej pod względem wartości sprzedaży**

Źródło: AC Nielsen, w: *Handel globalny i skoncentrowany*, Handel, 10/2000, s. 25

W większości krajów obserwuje się szybki proces koncentracji. Międzynarodowy zasięg działania wielu koncernów powoduje, że na nowych rynkach to one stają się liderami. W 1991 r. do pięciu największych firm handlowych należało 15,8% europejskiego rynku, w 1998 r. już 25,4%. Według szacunków Instytutu M+M Eurodata, dziesięciu największych detalistów generuje 7% obrotów światowego handlu, a w r. 2005 udział TOP 5 pod względem obrotów wyniesie 40%.

Podobne tendencje występują w krajach Europy Środkowowschodniej. Na razie udział hipermarketów w obrotach polskiego, węgierskiego czy czeskiego rynku wynosi od 10% do 12%, jednak zachodzące zmiany charakteryzują się dużą dynamiką. Udział TOP 5 (Metro, Rewe, Tengelmann, Tesco, Jeronimo Martins) w Polsce wynosi, według AC Nielsen, około 9%, w Czechach i na Słowacji łącznie 24%, na Węgrzech – 32%<sup>6</sup>.

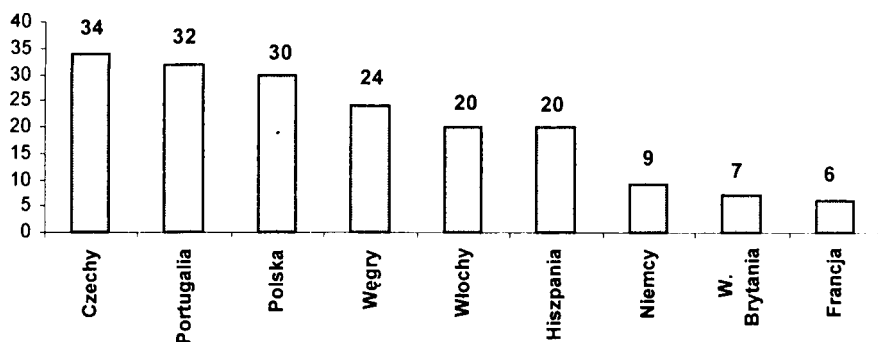
Pomimo dynamicznej ekspansji wielkopowierzchniowych obiektów handlowych, poziom koncentracji sprzedaży wartościowej wiodących

<sup>6</sup> *Handel globalny i skoncentrowany*, Handel, nr 10/2000

detalistów w Polsce jest niski w porównaniu z innymi krajami, a liczba sklepów spożywczych na 1 mieszkańca jest bardzo duża (na 10 000 mieszkańców przypadało około 30 sklepów w latach 98'-99'). W krajach wysokorozwiniętych Europy Zachodniej (Niemcy, Wielka Brytania, Francja), gdzie przyzwyczajenia nabywcy konsumentów znacznie różnią się od upodobań konsumentów krajów Europy Środkowo-Wschodniej, liczba sklepów spożywczych na 10 000 mieszkańców nie przekracza 10.

Wykres 2

## Gęstość sklepów spożywczych w Europie



□ Liczba sklepów spożywczych (98'-99') na 10 000 mieszkańców

Źródło: Rynek FMCG, Badania CAL Company Assistance 1999

Polscy konsumenci wciąż przyzwyczajeni są do dokonywania zakupów w kanałach tradycyjnych. Dominacja tradycyjnych kanałów dystrybucji, które realizują blisko 78% sprzedaży artykułów spożywczych sprawia, że Polska jest wciąż najmniej skoncentrowanym rynkiem w Europie Centralno-Wschodniej. Sprzedaż artykułów żywnościowych na 1 mieszkańca w krajach Europy Środkowo-Wschodniej wynosi 500 Euro, w przypadku krajów Unii Europejskiej wartość ta jest ponad dwukrotnie wyższa<sup>7</sup>.

W roku 1989 większość obrotów handlu detalicznego w Polsce była realizowana przez przedsiębiorstwa spółdzielcze (95%). W roku 1995 już

<sup>7</sup> Rutkowski I.: *Handel detaliczny oraz zwyczaje zakupowe klientów w Polsce 2000*, Poradnik Handlowca, nr 04/86, kwiecień 2000

99% sklepów stanowiło własność prywatną, a gęstość sieci detalicznej, w porównaniu z rokiem 1985, wzrosła trzykrotnie<sup>8</sup>.

Według CAL Company Assistance obserwującej tendencje rozwoju handlu w Polsce, od roku 1996 zauważa się postępującą koncentrację sprzedaży oraz spadek liczby tradycyjnych sklepów.

Na początku lat dziewięćdziesiątych handel detaliczny w Polsce charakteryzował się wysokim rozdrobnieniem, w roku 1993 funkcjonowało ok. 500 tys. punktów sprzedaży, z których ok. 200 tys. stanowiły sklepy spożywcze. W tym okresie działało 1100 supermarketów, które realizowały ok. 5% sprzedaży artykułów spożywczych. W tym samym czasie udział Nowoczesnych Kanałów Dystrybucji w Hiszpanii sięgał 35%<sup>9</sup>. W roku 1999 w Polsce funkcjonowało około 117 400 sklepów spożywczych, w strukturze których dominowały tradycyjne ogniwa detaliczne kanałów dystrybucji – małe sklepy spożywcze (61 100). Zanotowano wówczas 67% wzrost liczby hipermarketów oraz 20% wzrost liczby sklepów dyskontowych w stosunku do poprzedniego roku.

Rozdrobnienie handlu detalicznego w Polsce miało wpływ na wzrost liczby hurtowni. Producenci zmuszeni byli do współpracy z dużą liczbą hurtowni w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu dystrybucji numerycznej. Etap wzrostu został zahamowany na skutek ekspansji międzynarodowych sieci detalicznych, które zaopatrywały się bezpośrednio u producenta. Badania CAL Company Assistance wskazują na średnioroczny 15% spadek liczby hurtowni – liczba ta zmniejszyła się o połowę w stosunku do roku 1994, gdzie wyniosła 20 tys.<sup>10</sup>

W latach 1993-1998 najdynamiczniej rozwijającymi się kanałami dystrybucji były hipermarkety oraz sklepy dyskontowe. W latach 1995-1996 powstało ok. 30 hipermarketów, a przez kolejne dwa lata liczba ich się podwoiła. Według szacunków CAL Company Assistance liczba hipermarketów wzrosła do około 300 w roku 2005. W Polsce działa 80 zagranicznych hipermarketów a ich liczba w r.2004 przewiduje się, że osiągnie poziom 150. Według specjalistów w latach 2003-2004 powstanie tylko 50-60 nowych supermarketów<sup>11 12</sup>.

<sup>8</sup> Roczniki Statystyczne GUS

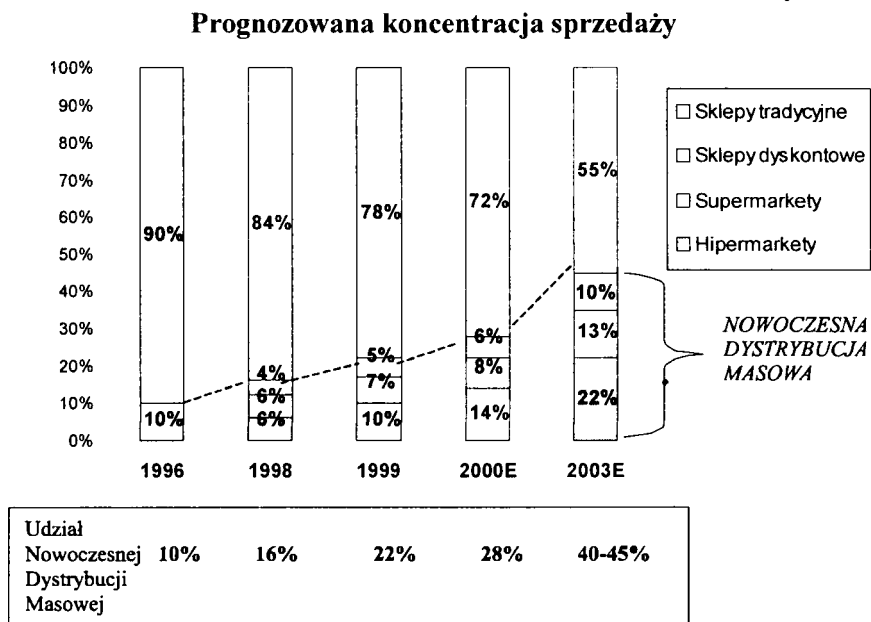
<sup>9</sup> Roczniki Statystyczne GUS

<sup>10</sup> *Koncentracja w światowym handlu; Zmiany w strukturze polskiego handlu*, Top Dystrybucja 2000, Wydawnictwo Publipress

<sup>11</sup> *...a konkurenci nie pozostają w tyle*, Puls Biznesu, z dnia 17/07/2000

<sup>12</sup> *Hipermarkety wielkiej ósemki*, Supermarket News, z dnia 10/08/2000

Wykres 3



Źródło: Rynek FMCG, Badania CAL Company Assistance 1999

W roku 1996 w Polsce Nowoczesne Kanały Dystrybucji (hipermarkety, supermarkety, sklepy dyskontowe) generowały 10% obrotów (w tym hipermarkety niecałe 2%), a pozostałe 90% przypadało na tradycyjne sklepy. Nasilenie ekspansji spowodowało wzrost koncentracji sprzedaży w hipermarketach, a udział Nowoczesnej Dystrybucji Masowej osiągnął poziom 22% w roku 1999 z 16% w roku 1998<sup>13 14</sup>. Według szacunków CAL, do roku 2003 udział Nowoczesnych Kanałów Dystrybucji w sprzedaży osiągnie 45-55%<sup>15 16</sup>.

W związku z pojawieniem się Nowoczesnej Dystrybucji Masowej, uległa zmianie struktura sprzedaży dóbr szybkozbywalnych. Traci na znaczeniu handel hurtowy, a jego funkcje przejmują producenci, którzy, tworząc własną dystrybucję, dostarczają towar bezpośrednio do klienta,

<sup>13</sup> Rutkowski I.: *Handel detaliczny oraz zwyczaje zakupowe klientów w Polsce 2000*, Poradnik Handlowca, nr 04/86, kwiecień 2000

<sup>14</sup> Palacz K.: *Ekspansja wielkich*, Handel, nr 3/1999

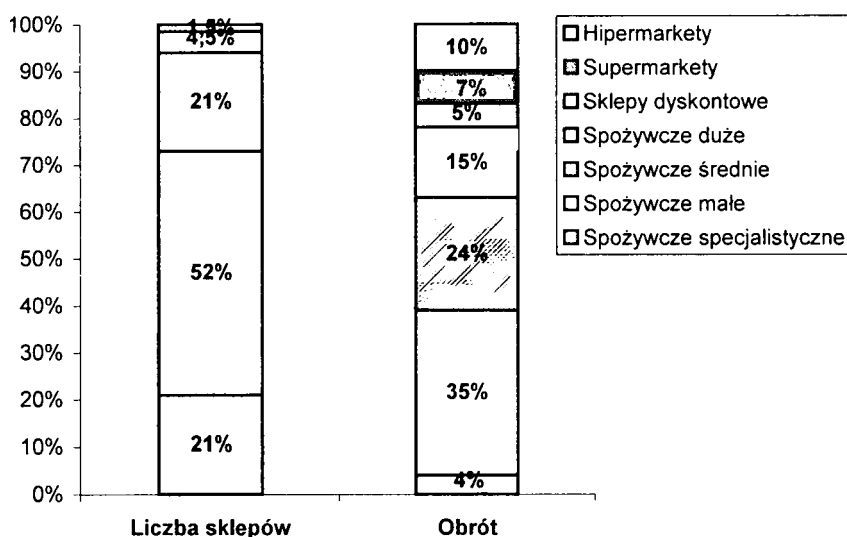
<sup>15</sup> Rutkowski I.: *Handel detaliczny oraz zwyczaje zakupowe klientów w Polsce 2000*, Poradnik Handlowca, nr 04/86, kwiecień 2000

<sup>16</sup> *Rośnie liczba hipermarketów*, Prawo i Gospodarka, z dnia 22/01/1999

oraz Nowoczesne Kanały Dystrybucji. Charakterystyczną cechą kanałów dystrybucji artykułów żywnościowych jest wciąż przewaga handlu hurtowego w przepływie towarów między producentem a konsumentem. Szacuje się, że bezpośrednie dostawy do detalu stanowią w poszczególnych grupach towarowych tylko 20-30% ogólnych dostaw artykułów żywnościowych na rynek<sup>17</sup>.

**Wykres 4**

**Koncentracja sprzedaży detalicznej artykułów żywnościowych w Polsce**



Źródło: Rynek FMCG, Badania CAL 1999, w: I. Rutkowski, *Handel detaliczny oraz zwyczaje zakupowe klientów w Polsce 2000*, Poradnik Handlowca, nr 04/86, kwiecień 2000, s.68-70

Okolo 22% obrotów artykułami spożywczymi realizowanych jest przez stale rozwijające się Nowoczesne Kanały Dystrybucji. Wciąż, pomimo spadku, najwięcej obrotów generują tradycyjne sklepy spożywcze – 78%. Jest to uwarunkowane przyzwyczajeniami zakupowymi polskich

<sup>17</sup> Kłósiewicz U.: *Kanały dystrybucji artykułów żywnościowych w Polsce w ocenie ekspertów*, Przemysł Spożywczy, nr 4/1999



konsumentów. Polacy preferują codzienne zakupy w sklepie spożywczym w okolicy miejsca zamieszkania (84%). Zaledwie 7% wybiera się po nie specjalnie. Polski konsument dokonuje zakupów większości artykułów żywnościowych w lokalnych sklepach spożywczych. Sklepy spożywcze preferują osoby o niskich dochodach (68% z dochodem w gospodarstwie domowym poniżej 800 zł) oraz mieszkające na wsi (82%)<sup>18</sup>

Producenci, chcąc dotrzeć z własnymi towarami do jak największej liczby odbiorców, planując własną sieć dystrybucji, uwzględniają zwyczaje zakupowe polskich konsumentów.

Wzrost znaczenia super-i hipermarketów w dokonywaniu zakupów spowodował rozwój kolejnego kanału zbytu dla producentów artykułów żywnościowych.

**Tabela 1**

**Udział Nowoczesnych Kanałów Dystrybucji w sprzedaży**  
(hipermarkety, supermarkety, sklepy dyskontowe)

<b>Produkty</b>	<b>% obrotu</b>
Żywność dla dzieci	35-40%
Proszki do prania	25-30%
Napoje gazowane	24-28%
Kawa/herbata	24-28%
Czekolada/ciasteczka	23-25%
Środki czystości	20-25%
Soki/woda	18-22%
Piwo	16-20%
Batoniki	14-18%
Papierosy	8-12%

Źródło: *Rynek FMCG, Badania CAL Company Assistance 1999*

Pomimo że w poszczególnych kategoriach produktów koncentracja sprzedaży waha się od 10% do 40%, obserwowany jest wzrost we wszystkich kategoriach. Koncentracja ulega rozproszeniu w przypadku

<sup>18</sup> *Zwyczaje zakupowe Polaków*, Top Dystrybucja 2000, Wydawnictwo Publpress

obecności danej kategorii produktów w sklepach. Nie wszystkie kategorie są „znacząco” obecne w sklepach spożywczych; w ponad 80% sklepów obecne są: kawa/słodycze, papierosy, lody, żywność dla dzieci<sup>19</sup>.

Zmiany strukturalne w handlu przyczyniły się do reorganizacji sieci dystrybucji firm rynku dóbr szybkozbywalnych – FMCG, w tym także firm lodowych. Liderzy rynku lodowego tworzą własną sieć dostaw bezpośrednio do klientów oraz dużych sieci handlowych (super-, hipermarketety). W celu maksymalizacji dystrybucji numerycznej (zwiększenia liczby sklepów sprzedających dany asortyment) producenci korzystają z usług wyspecjalizowanych hurtowni regionalnych. Firmy, chcąc zwiększyć sprzedaż swoich produktów, oferują klientom (detalistom) własne zamrażarki na lody. W około 70% sklepów spożywczych znajdują się zamrażarki firmowe głównych producentów (Schöller, Algida, Zielona Budka, Augusto, Koral, Ekko). W super-i hipermarketach, a także i na stacjach benzynowych głównie wykorzystywane są lody chłodnicze. W sieciach dystrybucyjnych udział firmowych zamrażarek stanowi odpowiednio – w hipermarketach 42%, w supermarketach 64%<sup>20</sup>.

Sprzedaż lodów w poszczególnych typach sklepów jest zróżnicowana (wykres 5). Blisko 40% lodów w Polsce sprzedaje się w małych sklepach, o powierzchni do 40 mkw., które generują około 40 % obrotów lodami impulsowymi i 30 % lodami rodzinnymi<sup>21</sup>. Sklepy tradycyjne generują blisko 79% sprzedaży wartościowej, supermarkety i hipermarkety - 17%, a pozostałe 3% przypada na stacje benzynowe<sup>22</sup>. Znaczna część sprzedaży odbywa się w punktach gastronomicznych, typu hotele, restauracje, jednak w badaniach nie bierze się pod uwagę tego rodzaju kanału zbytu. W strukturze dystrybucji coraz większego znaczenia nabiera impulsowy kanał handlu: baseny, kina, stacje benzynowe.

<sup>19</sup> Rynek FMCG, Badania CAL Company Assistance 1999

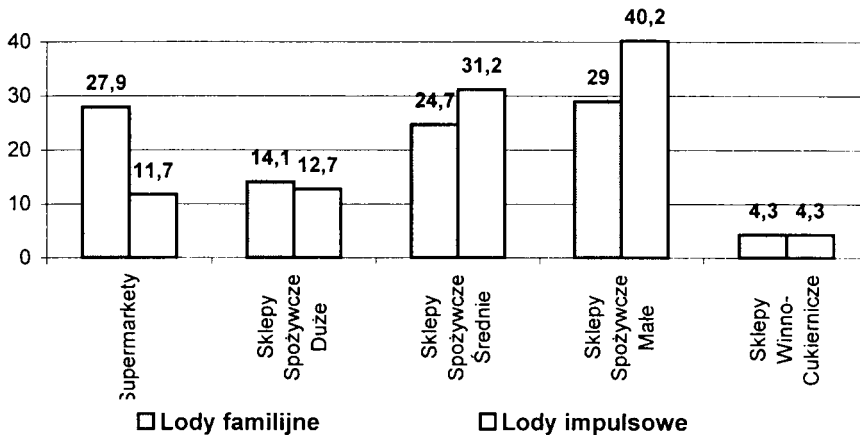
<sup>20</sup> Tamże...

<sup>21</sup> *Wojna trwa*, Gazeta w Rzeszowie, nr 114/2000

<sup>22</sup> ACNielsen 1999

Wykres 5

**Udział w sprzedaży lodów familijnych i impulsowych  
wg rodzaju sklepów w r.1999<sup>23</sup>**



Źródło: AC Nielsen, 1999

Nowoczesne Kanały Dystrybucji mają większe znaczenie w ilościowej sprzedaży lodów familijnych, przy jednoczesnym małym udziale sprzedaży wartościowej – ze względu na niższą cenę jednostkową za litr, w przeciwieństwie do lodów impulsowych.

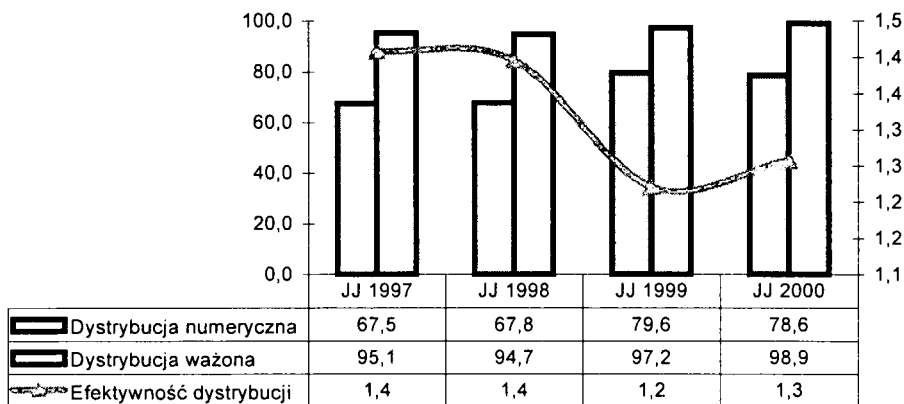
W celu dotarcia do jak największej liczby potencjalnych klientów, konsumentów, firmy lodowe maksymalizują poziom dystrybucji numerycznej. Wskaźnik dystrybucji numerycznej określa liczbę sklepów prowadzących fizycznie dany produkt, w tym przypadku lody. Procent obrotu jaki generowany jest w punktach prowadzących sprzedaż produktu określa współczynnik dystrybucji ważonej. Jakość dystrybucji, a więc zależność pomiędzy dystrybucją ważoną a numeryczną, określa współczynnik efektywności (wykres 6).

<sup>23</sup> Typy sklepów wg AC Nielsen:

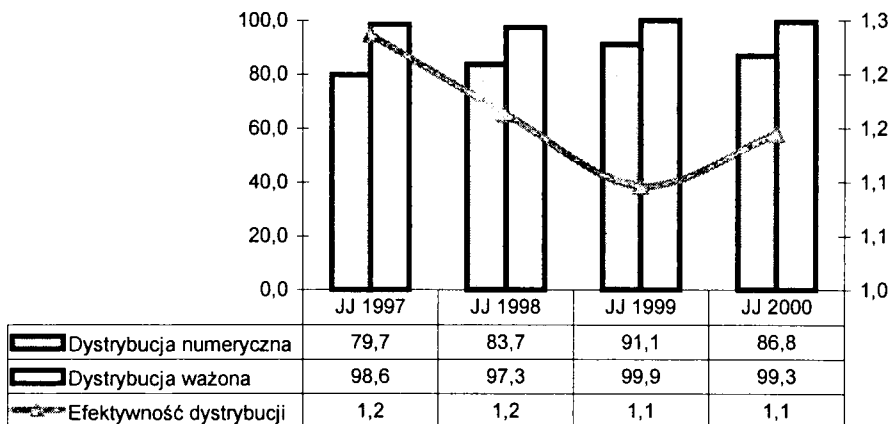
- supermarkety (powyżej 300 mkw.) oraz hipermarkety (powyżej 600 mkw.)
- sklepy spożywcze duże (powyżej 100 mkw.)
- sklepy spożywcze średnie (41-100 mkw.)
- sklepy spożywcze małe (do 40 mkw.)

Wykres 6

**Dystrybucja na rynku lodów rodzinnych w szczycie sezonu –  
miesiące VI-VII**



**Dystrybucja na rynku lodów impulsowych w szczycie sezonu –  
miesiące VI-VII**



Źródło: AC Nielsen, 2000

W okresach szczytowej sprzedaży, miesiące czerwiec-lipiec, największą sprzedaż generują lody impulsowe. Stąd też lody te dostępne są w ponad 80% sklepach, które generują 99% obrotu. Sprzedaż lodów fami-

lijnych jest znacznie niższa, co uwidacznia to procent sklepów prowadzących tego rodzaju asortyment. Współczynnik efektywności dystrybucji jest wyższy w przypadku lodów rodzinnych. Generalnie utrzymywanie współczynnika efektywności dystrybucji na wysokim poziomie z jednej strony gwarantuje wysoką sprzedaż danego asortymentu, a z drugiej zaś może spowodować spadek dystrybucji numerycznej, czyli ograniczenie liczby sklepów, prowadzących dany asortyment, co może doprowadzić do utraty udziałów w rynku. Brak dostępności produktu na półce stanowi główną przyczynę zmian w poziomie sprzedaży. Z drugiej jednak strony, jeżeli udaje się producentowi uzyskać wysokie wskaźniki ważne dla dystrybucji, przy relatywnie niskich wielkościach wskaźników numerycznych, to sprzedaż została skutecznie skoncentrowana na ograniczonej ilości kluczowych placówek.

Największe możliwości sprzedaży stwarzają miejsca, w których sprzedaje się najwięcej produktu. Własna lokalizacja sprzedaży powinna być możliwie podobna do całej kategorii, co daje możliwości wykorzystania efektu optymalizacji sprzedaży – dotyczy to zarówno wymiaru geograficznego, jak i typów sklepów. Nieumiejętne umiejscowienie sprzedaży oznacza nieefektywne działanie w sferze dystrybucji i zwykle owocuje niższym udziałem w rynku.

Udziały producentów lodów są zróżnicowane w poszczególnych regionach i typach sklepów, co jest konsekwencją prowadzonej strategii marketingowej. Największe spożycie lodów, a tym samym i sprzedaż występuje w regionach północnym, zachodnim i południowym. Jest to uwarunkowane z jednej strony sezonowością lodów, a z drugiej lokalnym zróżnicowaniem w preferencjach konsumentów. Firmy, w celu maksymalizacji sprzedaży, powinny dopasować i zintensyfikować własną sieć dystrybucji w tych regionach kraju.

Zielona Budka posiada dominującą pozycję w Warszawie – ok. 40% rynku. Augusto dominuje w Kaliszu, w Wielkopolsce, na Dolnym Śląsku i północnych regionach kraju. Ekko ma najsilniejszą pozycję w Wielkopolsce i na Pomorzu Zachodnim. Koral jest liderem w Polsce południowo-wschodniej i południowej<sup>24</sup>.

Schöller i Algida dominują w dużych miastach we wszystkich regionach Polski, w przeciwieństwie do polskich firm, które pokrywają rejony

---

<sup>24</sup> *Sezon na lody*, Media i Marketing, nr 11, z dnia 2-13/06/2000

wiejskie i małe miasteczka. Zagraniczni giganci zajmują także czołową pozycję w dużych sieciach handlowych, punktach gastronomicznych oraz na stacjach benzynowych.

Pomimo zmian strukturalnych, zachodzących w polskim handlu artykułami spożywczymi, wciąż dominującą i najważniejszą pozycję w obrocie lodami zajmuje handel detaliczny (tradycyjny). Nowoczesne Kanały Dystrybucji stworzyły dla producentów dodatkowy ilościowy kanał zbytu, jednak nie wpłynęły zasadniczo na ich zyski. Wysokie koszty zaistnienia w ładzie chłodniczej sieci są w stanie pokryć, oprócz zachodnich producentów, tylko niektóre polskie firmy np. Zielona Budka, Ekko, Augusto. Uzyskiwane zyski ze sprzedaży niwelowane są wydatkami na przymusowe reklamy w gazetkach czy wymuszone promocje cenowe<sup>25</sup>. W efekcie sprzedaż w sieciach dystrybucyjnych sprowadza się jedynie do zwiększenia świadomości marki wśród polskich konsumentów.

---

<sup>25</sup> Kłósiewicz U.: *Kanały dystrybucji artykułów żywnościowych w Polsce w ocenie ekspertów*, Przemysł Spożywczy, nr 4/1999