

Monika Odlanicka-Poczobutt¹

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Administracji

Elwira Brodnicka²

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Katedra Zarządzania Jakością i Towaroznawstwa

Wyznaczanie stref efektywności kanałów dystrybucji na przykładzie wybranego producenta artykułów spożywczych

1. WSTĘP

Realizacja najważniejszych funkcji dystrybucji jest rezultatem konieczności niwelowania istniejących rozbieżności pomiędzy podażą a popytem, warunkując przy tym rodzaj, ilość asortymentu jak również czas i miejsce produkcji oraz konsumpcji. Likwidowanie tych rozbieżności budzi konieczność realizowania szeregu czynności za pośrednictwem kontaktów handlowych pomiędzy członkami rynku oraz fizycznych działań, do których można zaliczyć: transport, pakowanie, konfekcjonowanie [1]. Strategia dystrybucji obejmuje zatem zakres kanałów dystrybucji oraz logistyki, rozumianej jako dystrybucja fizyczna.

System dystrybucji odgrywa znaczącą rolę w logistyce, a zarazem ma bezpośredni wpływ na ceny i komunikację [2]. System dystrybucji producenta stanowi indywidualny zbiór kanałów dystrybucji, w którego skład wchodzi jego produkty, wraz z powiązaniem występującymi między ich uczestnikami. Realizowanie są przy tym czynności logistyczne [3]. Istotą systemu dystrybucji stanowi struktura instytucjonalna i funkcjonalna. Strukturę instytucjonalną tworzą podmioty, uczestniczące bezpośrednio w sprzedaży produktów - ich ilość, rodzaj, kolejność występowania oraz wszelkie zależności występujące pomiędzy nimi. Natomiast struktura funkcjonalna to rodzaj i zakres czynności logistycznych, które są niezbędne dla fizycznego przepływu produktów do finalnego miejsca zakupu przez nabywców, wraz z podziałem pomiędzy uczestnikami danego kanału [4]. W literaturze wyróżnia się strategię dystrybucji bezpośredniej oraz pośredniej. Strategie te związane są z szerokością kanałów dystrybucji, integracji, a także podporządkowania się integratorowi rynku [5]. Determinującym czynnikiem wyboru strategii jest wielkość zasobów posiadanych przez producenta [6], ponieważ odpowiedzialność wynikająca z kształtowania kanału dystrybucji wymusza na producencie poniesienie znaczących nakładów.

Niewątpliwie wybór kanału dystrybucji zalicza się do decyzji strategicznych. Pod uwagę trzeba wziąć zarówno aspekty ekonomiczne, jak i te, które są związane z obsługą klienta. Przedsiębiorstwa stoją więc przed zadaniem wybrania najlepszej struktury kanału dla oferowanego przez nich produktu [7]. Jeżeli decydują się na współpracę z pośrednikami, istotne znaczenie będzie miał sprawny i szybki przepływ strumieni finansowych, materiałowych i informacyjnych. Współczesne kanały dystrybucji cechuje duża różnorodność wynikająca ze sposobu przepływu towarów z miejsca ich produkcji do miejsca konsumpcji.

Wymogi stawiane przez ustawicznie zmieniające się potrzeby rynkowe wymuszają na przedsiębiorstwach szukanie innowacyjnych sposobów na poprawę pozycji konkurencyjnej, dlatego innowacyjność jest kluczowym elementem konkurencyjności i wymaga konsultacji naukowych w celu szczegółowego opracowania oraz skutecznego przeprowadzenia zaplanowanych działań [8].

Celem niniejszego artykułu była analiza kanałów dystrybucji wybranego przedsiębiorstwa z branży spożywczej oraz wyznaczenie stref efektywności dla analizowanych kanałów.

¹modlanicka@polsl.pl

²ebrodnicka@zie.pg.gda.pl

2. CHARAKTERYSTYKA BRANŻY SPOŻYWCZEJ

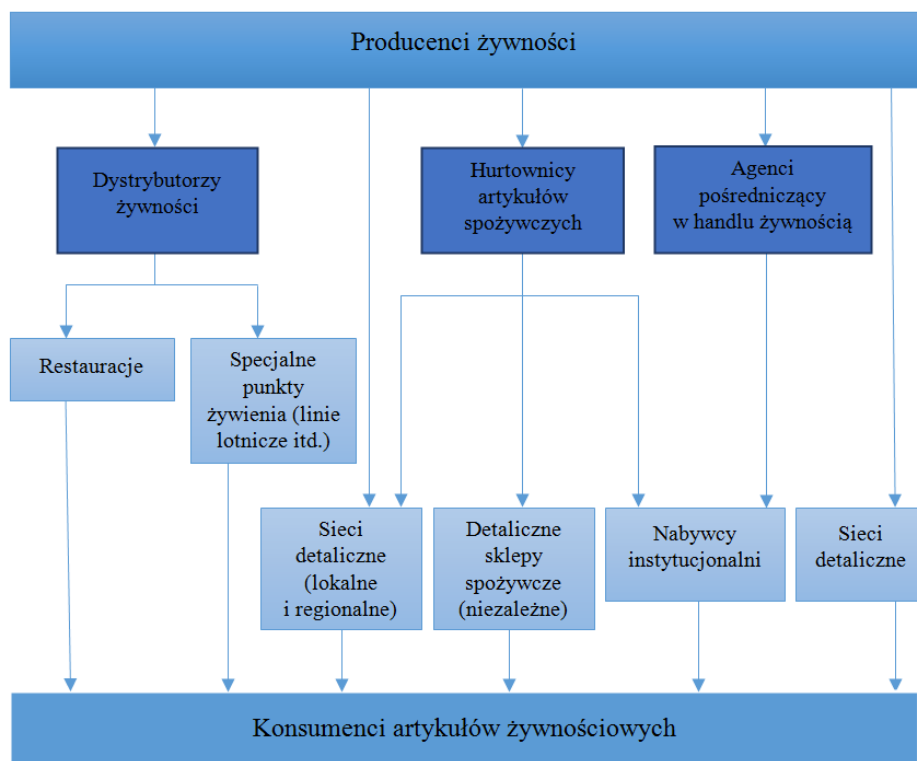
Podmiotem badań przeprowadzonych na przełomie 2014 i 2015 roku był jeden z wiodących producentów makaronu, działający w branży spożywczej. W Polsce rynek makaronów uznaje się za jeden ze stabilniejszych, zaś w ostatnich latach wykazuje nawet niewielką tendencją wzrostową. Warto zaznaczyć, że nie jest on uzależniony od wahań sezonowych, co warunkuje spożycie makaronu na bardzo zbliżonym poziomie w poszczególnych okresach. W polskiej kuchni dominują ziemniaki, jednak z uwagi na łatwość i szybkość przygotowania, makaron zajmuje drugie miejsce co do popularności dodatków w spożywanych potrawach. Zainteresowanie Polaków zdrowym trybem życia spowodowało wzrost zainteresowania sposobami na odżywianie. Popularna dieta śródziemnomorska w znaczącym stopniu bazuje na makaronie, co spowodowało, że w ciągu ostatnich dwóch lat uznanie zyskały makarony, wytwarzane z bogatej w witaminy i minerały oraz białka pszenicy durum, zwanej semoliną.

Rynek makaronów w Polsce jest zasadniczo rozdrobniony. Na rodzimym rynku wyróżnia się około tysiąca producentów, których można podzielić na trzy grupy. Do pierwszej należy zaliczyć firmy o małym zasięgu, najczęściej działające na rynku lokalnym, generujące przy tym sprzedaż miesięczną oscylującą w granicach 100 ton. Kolejną grupą są firmy średniej wielkości, które obejmują rynek ponadregionalny. Ostatnia grupa to liderzy, których sprzedaż wytwarzanych makaronów klasyfikuje się na poziomie ponad 30 000 ton rocznie. Wśród producentów makaronu zdecydowanym liderem jest Lubella, której udziały szacuje się na poziomie ok 31% w koszyku ilościowym i 33% w koszyku wartościowym. Kolejne marki, odgrywające znaczącą rolę na rynku w Polsce to: Goliard, Czaniecki, Melissa Primo Gusto i Arrighi [9].

Istotnym aspektem działalności powyższych przedsiębiorstw jest zapewnienie konsumentom dostępu do bezpiecznej żywności, stąd konieczne staje się wprowadzenie systemu Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) w każdym ogniwie łańcucha logistycznego [10]. System ten tj. Analiza Zagrożeń i Krytyczne Punkty Kontroli, odgrywa zatem znaczącą rolę w branży produktów makaronowych, w której działa badane przedsiębiorstwo. Wdrożenie tego systemu ma zapewnić bezpieczeństwo żywności (makaronu), jak również pozwolić zidentyfikować i w miarę możliwości oszacować skalę zagrożeń, które uwarunkowane są wymaganiami zdrowotnymi żywności oraz ryzykiem możliwości wystąpienia zagrożeń podczas przebiegu produkcji w badanym przedsiębiorstwie [11]. HACCP od kilku lat budzi wiele kontrowersji i szereg dyskusji na temat wdrażania go do polskich przedsiębiorstw [10]. Wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004r. determinuje konieczność harmonizacji polskiego prawa żywnościowego z uwzględnieniem odpowiednich dyrektyw UE [12]. Dla podmiotów działających na terenie kraju w sektorze pierwotnym oraz wtórnym przetwórstwa zbóż, prawo to stanowi o różnych aspektach związanych z higieną oraz bezpieczeństwem zdrowotnym, obejmującym sferę produkcji i przetwórstwa żywności. Poprzez realizację wdrożenia tego systemu, polskie przedsiębiorstwa rolno-spożywcze mogą w znacznym stopniu zwiększyć swoje szanse na zaistnienie na arenie międzynarodowej [13]. W przypadku nie posiadania przez producentów tegoż systemu eksport produktów zbożowych np. do krajów należących do Unii Europejskiej byłby niemożliwy [14]. Również wzrost świadomości konsumenckiej obliuguje uczestników łańcucha logistycznego produktów żywnościowych do ujednoczenia działań dotyczących zachowania czystości fizycznej, biologicznej oraz chemicznej produktu poczynając od dystrybutorów surowców, poprzez proces produkcyjny, aż po klienta ostatecznego (konsumenta). Stąd kluczowe staje się określenie kanałów dystrybucji produktów spożywczych, aby w pełni móc wyeliminować potencjalne zagrożenia, które mogą wystąpić podczas przepływu produktów.

3. KANAŁY DYSTRYBUCJI W BRANŻY SPOŻYWCZEJ

Efektywność kanałów dystrybucji jest bezpośrednio związana z samą dystrybucją, w której można wyodrębnić dwa fundamentalne problemy decyzyjne. Pierwszy związany jest bezpośrednio z określeniem, jak i wyborem sposobu sprzedaży. Odnosi się to do określenia kanałów dystrybucji w przedsiębiorstwie. Drugi problem wiąże się z dystrybucją fizyczną, czyli z wyborem sposobu manipulacji produktu/ towaru z miejsca ich wytworzenia, aż do odbioru przez finalnego nabywcę. Przykłady kanałów dystrybucji w branży spożywczej przedstawiono na rysunku 1.



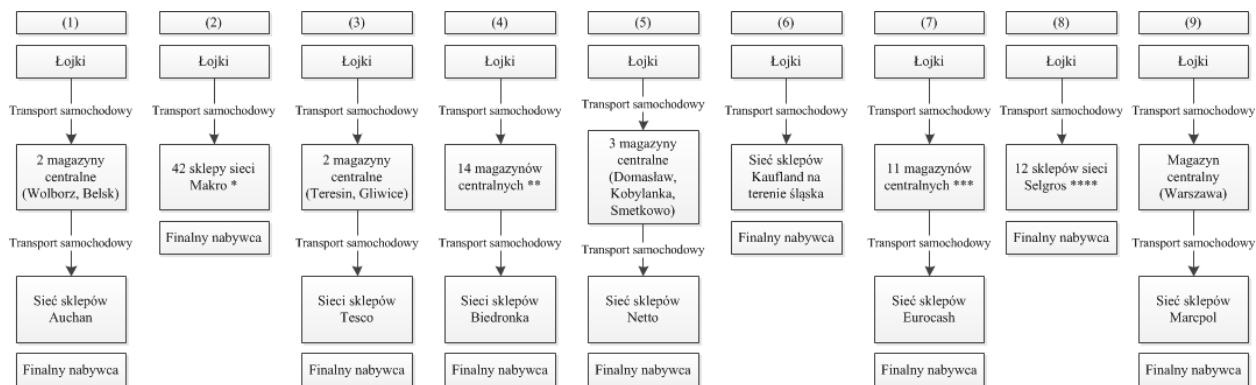
Rys. 1. Przykłady kanałów dystrybucji w branży spożywczej.

Źródło: Opracowanie na podstawie [15]

3.1. Przebieg analizowanych kanałów

Przedmiotem badań jest przedsiębiorstwo posiadające szeroki asortyment makaronów różnego rodzaju, stąd najbardziej miarodajną metodą, która pozwoli ocenić kanały dystrybucji w tym przedsiębiorstwie, będzie metoda charakteryzująca się kryteriami mieszanymi. Jest to metoda analityczno-punktowa, która polega na:

- ustaleniu dowolnej liczby kryteriów, jak również dokonaniu ich hierarchizacji,
- ustaleniu punktowej skali ocen, która zobrazuje realizację ustalonych kryteriów w każdym kanale,
- zestawieniu każdego kanału według ilości punktów
- wybraniu kanału o największej liczbie punktów.

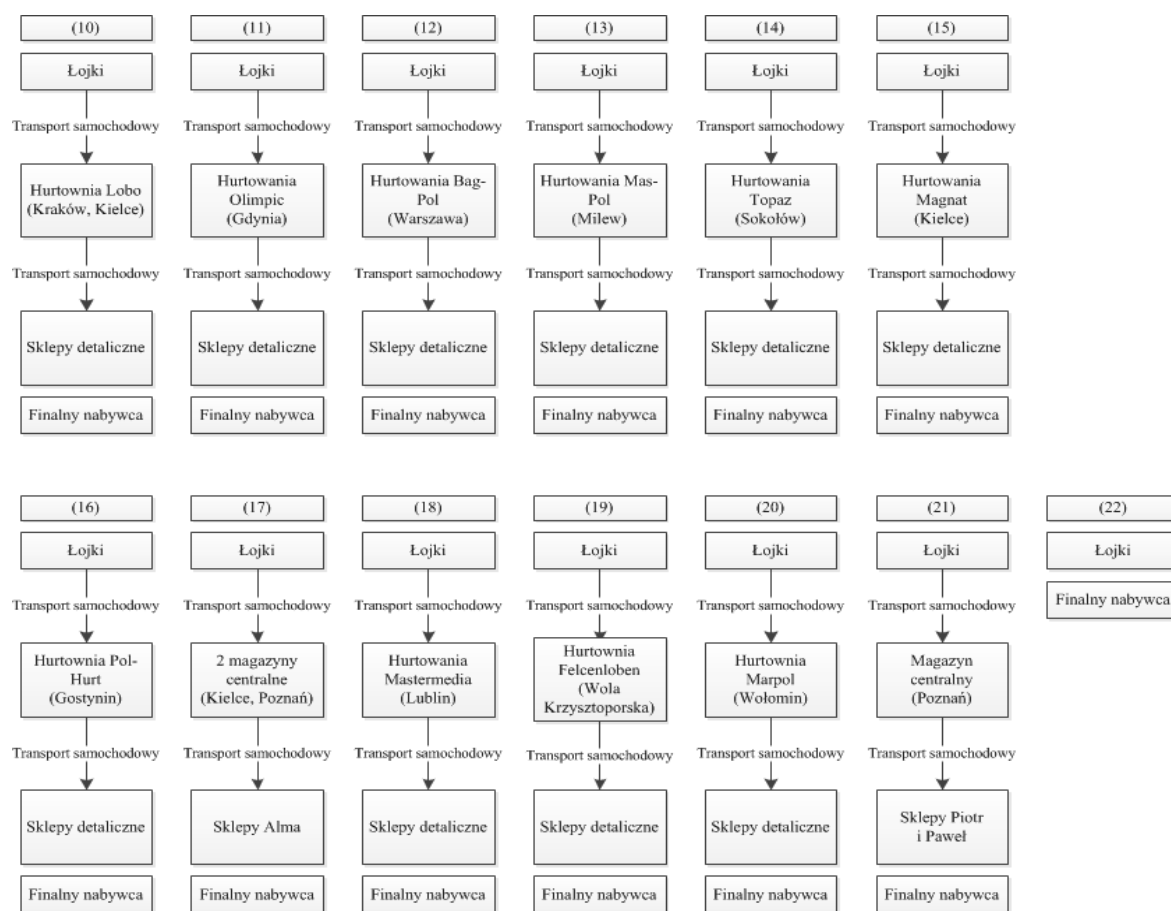


Rys. 2. Schemat przebiegów kanałów 1-9 dystrybucji przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie na podstawie danych firmy

Przeprowadzenie tego badania w efekcie końcowym powinno wskazać właściwe relacje pomiędzy przepustowością kanału, a kosztami związanymi z optymalną obsługą dystrybucyjną.

Na rysunkach 2 i 3 przedstawiono schemat przebiegu kanałów dystrybucji badanego przedsiębiorstwa. Z poniższych rysunków (2i3) wynika, iż analizowana firma współpracuje łącznie z 36 magazynami centralnymi sieci sklepów, zlokalizowanymi na terenie kraju, 42 halami sieci sklepów Makro, 12 sklepami sieci Selgros oraz 10 hurtowniami, które zajmują się dalszą dystrybucją do sklepów detalicznych. Zamówienia klientów indywidualnych zdarzają się bardzo rzadko, jeśli jednak nastąpi taka potrzeba, klient może złożyć zamówienie na stronie internetowej firmy, skontaktować się telefonicznie, jak również umówić się na spotkanie w celu omówienia warunków współpracy.



Rys. 3. Schemat przebiegów kanałów 10- 21 dystrybucji przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie na podstawie danych firmy

Kanały jeden, trzy, pięć i dziewięć, przedstawione na rysunku 2 i kanały od dziesięć do dwadzieścia jeden, przedstawione na rysunku 3, to kanały pośrednie, długie i wąskie. Kanały dwa i osiem przedstawione na rysunku 2, są kanałami pośrednimi, krótkimi, występuje w nich jeden pośrednik. Ze względu na fakt, że produkt trafia do każdego sklepu sieci zlokalizowanej w kraju jest to dystrybucja intensywna. Kanał cztery i siedem (Rys.2) to kanały pośrednie, długie i szerokie, natomiast kanał szósty jest typem kanału pośredniego, krótkiego i wąskiego. Ostatni kanał przedstawiony na rysunku 3 jest jedynym kanałem bezpośrednim występującym w firmie. Jednak jest on wykorzystywany sporadycznie. Każdy z kanałów występujący na rysunku 2 i 3 jest kanałem zintegrowanym pionowo, kontraktowym.

3.2. Ustalenie kryteriów pomiaru

Przedstawiona analiza kanałów dystrybucji badanego przedsiębiorstwa miała za zadanie określenie typów kanałów, wraz z ich cechami charakterystycznymi. Zebranie tych danych pozwoliło na przeprowadzenie dalszych badań, związanych z pomiarem efektywności tych kanałów. Ocenę efektywności oparto o metodę analityczno-punktową. W tym celu poziom spełnienia wybranych kryteriów oceniono według skali, przyznając punkty od 1 do 10. Dane zawarte w arkuszu oceny zostały oparte o wywiad

z pracownikami badanego przedsiębiorstwa, co pozwoliło na precyzyjną ocenę kryteriów, jak również przypisanie odpowiednich wag (Tabl. 1).

Tab. 1. Arkusz kryterium z charakterystyką oraz przyznaną wagą.

Nr	Kryterium	Waga
1.	Przepustowość kanału. Ustalana na podstawie rocznej wartości sprzedaży (im wyższa sprzedaż tym większa ocena).	25
2.	Koszty dystrybucji. Koszty dystrybucji obliczono jako udział procentowy rocznego kosztu dystrybucji w rocznej wartości sprzedaży w danym kanale dystrybucji. Najwyższa wartość punktowa została przyznana kanałom, których udział nie przekroczył 5%. Natomiast najniższą wartość, gdzie udział przekroczył 20%.	15
3.	Wielkość zysku jednostkowego. Obliczono go na podstawie ilorazu rocznej wartości sprzedaży i ilości sprzedanych ton produktów w ciągu roku. Im wyższa wartość, większy zysk, więc wyższa ocena punktowa.	15
4.	Przestrzeganie terminu płatności. Pozwala ono na uniknięcie dodatkowych kosztów związanych z kredytowaniem danego odbiorcy.	15
5.	Skuteczność promocji. Jeśli jest ona skuteczna, pozwala to na rozszerzenie sprzedawanego asortymentu do odbiorcy. Wielkość sprzedaży w tym przypadku uwarunkowana jest skuteczną promocją.	5
6.	Zakres kontroli. Oceniona została kontrola nad przepływem produktów, jak również kontrola poziomu cen i obsługi klienta.	10
7.	Wpływ konkurencji. Im większa konkurencja na rynku, tym mniejsza możliwość utrzymania optymalnych cen dla przedsiębiorstwa, wynikiem tego jest niższa punktacja.	15

Źródło: Opracowanie na podstawie danych firmy

Badana firma nie zgodziła się na publikowanie w pracy wartości liczbowych związanych z wielkością sprzedaży, zarówno w tonach, jak i złotych oraz kosztów dystrybucji. Natomiast wskazała, że na koszt dystrybucji w przedsiębiorstwie składają się odpowiednio: koszt transportu, koszt opakowań, koszty związane z przechowywaniem zapasów magazynowych, wliczając w to koszt utrzymania magazynów.

3.3. Ocena kanałów dystrybucji

Tablica 2 przedstawia szczegółowe wartości oceny punktowej każdego analizowanego kanału dystrybucji występującego w badanym przedsiębiorstwie. Jako wybrane kryteria przyjęto odpowiednio:

- przepustowość danego kanału,
- koszty związane z dystrybucją,
- wielkość zysku jednostkowego,
- przestrzeganie terminu związanego z płatnością,
- skuteczność stosowanej promocji,
- zakres stosowanej kontroli,
- wpływ konkurencji.

Tabl. 2. Ocena kanałów dystrybucji metodą analityczno- punktową

Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanał (1) Auchan		Kanał (2) Makro		Kanał (3) Tesco		Kanał (4) Biedronka	
		Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach
1.	25	9	225	10	250	7	175	5	125
2.	15	7	105	8	120	6	90	5	75
3.	15	6	90	7	105	5	75	5	75
4.	15	7	105	8	120	7	105	5	75
5.	5	8	40	8	40	7	35	6	30
6.	10	8	80	8	80	8	80	8	80
7.	15	6	90	7	105	6	90	5	75
Suma	100		735		820		650		535

Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanal (5) Netto		Kanal (6) Kaufland		Kanal (7) Eurocash		Kanal (8) Selgros	
		Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach
1.	25	6	150	5	125	9	225	9	225
2.	15	6	90	5	75	7	105	7	105
3.	15	5	75	5	75	6	90	7	105
4.	15	6	90	6	90	8	120	8	120
5.	5	6	30	6	30	8	40	8	40
6.	10	8	80	8	80	8	80	8	80
7.	15	6	90	6	90	6	90	6	90
Suma	100		605		565		750		765
Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanal (9) Marcpol		Kanal (10) Lobo		Kanal (11) Olimpic		Kanal (12) Bag- Pol	
		Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach
1.	25	5	125	5	125	7	175	4	100
2.	15	5	75	5	75	6	90	4	60
3.	15	5	75	5	75	5	75	5	75
4.	15	4	60	4	60	5	75	4	60
5.	5	6	30	5	25	6	30	5	25
6.	10	8	80	7	70	8	80	5	50
7.	15	5	75	5	75	6	90	5	75
Suma	100		520		505		615		445
Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanal (13) Mas- Pol		Kanal (14) Topaz		Kanal (15) Magnat		Kanal (16) Pol- Hurt	
		Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach
1.	25	3	75	3	75	3	75	2	50
2.	15	3	45	4	60	3	45	3	45
3.	15	3	45	5	75	3	45	3	45
4.	15	3	45	4	60	3	45	3	45
5.	5	5	25	5	25	5	25	4	20
6.	10	4	40	4	40	4	40	2	20
7.	15	4	60	5	75	5	75	3	45
Suma	100		335		410		350		270

Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanal (17) Alma		Kanal (18) Mastermedia		Kanal (19) Felcenloben		Kanal (20) Marpol	
		Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach
1.	25	5	125	3	75	5	125	3	75
2.	15	4	60	3	45	4	60	3	45
3.	15	5	75	3	45	5	75	3	45
4.	15	4	60	4	60	4	60	3	45
5.	5	6	30	5	25	5	25	5	25

6.	10	7	70	4	40	6	60	4	40
7.	15	5	75	5	75	5	75	5	75
Suma	100		465		365		480		350
Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanał (21) Piotr i Paweł		Kanał (22) Indywidualny klient					
		Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach	Poziom spełnienia kryterium (1- 10)	Ocena w punktach				
1.	25	3	75	-	-				
2.	15	3	45	-	-				
3.	15	3	45	-	-				
4.	15	3	45	-	-				
5.	5	4	20	-	-				
6.	10	4	40	-	-				
7.	15	4	60	-	-				
Suma	100		330		-				

Źródło: Opracowanie własne

Dane zawarte w tabelicy 2 są rozliczeniem działalności przedsiębiorstwa w 2014r. W arkuszu kanał nr 22 (związany z klientem indywidualnym) nie został oceniony, ponieważ w tym roku firma nie sprzedała żadnego produktu na zamówienie indywidualne. Tablica 3 przedstawia zebrane wyniki oceny analityczno-punktowej każdego kanału dystrybucji w kolejności malejącej.

Tabl. 3. Wyniki oceny analityczno- punktowej kanałów dystrybucji- kolejność malejąca

Kanał dystrybucji	Liczba punktów	Kanał dystrybucji	Liczba punktów	Kanał dystrybucji	Liczba punktów
Makro (2)	820	Kaufland (6)	565	Topaz (14)	410
Selgros (8)	765	Jeronimo (4)	535	Mastermedia (18)	365
Eurocash (7)	750	Marcpol (9)	520	Marpol (20)	350
Auchan (1)	735	Lobo (10)	505	Magnat (15)	350
Tesco (3)	650	Alma (17)	495	Mas- Pol (13)	335
Olimpic (11)	615	Felcenloben (19)	480	Piotr i Paweł (21)	330
Netto (5)	605	Bag- Pol (12)	445	Pol- Hurt (16)	270
				Klient indyw. (22)	-

Źródło: Opracowanie własne

Dodatkowo efektywność każdego kanału oceniono poprzez wyznaczenie wskaźnika efektywności, który jest ilorazem wartości rocznych kosztów dystrybucji danego kanału i wartości rocznej sprzedaży przez dany kanał. Wyniki zaprezentowano w tabelicy 4.

Tabl.4. Klasyfikacja udziału kosztów dystrybucji w sprzedaży

Kanał dystrybucji	Liczba punktów	Kanał dystrybucji	Liczba punktów	Kanał dystrybucji	Liczba punktów
Makro (2)	0,056	Kaufland (6)	0,054	Topaz (14)	0,059
Selgros (8)	0,093	Jeronimo (4)	0,093	Mastermedia (18)	0,117
Eurocash (7)	0,097	Marcpol (9)	0,089	Marpol (20)	0,149
Auchan (1)	0,069	Lobo (10)	0,049	Magnat (15)	0,101
Tesco (3)	0,049	Alma (17)	0,059	Mas- Pol (13)	0,065
Olimpic (11)	0,065	Felcenloben (19)	0,081	Piotr i Paweł (21)	0,081
Netto (5)	0,113	Bag- Pol (12)	0,109	Pol- Hurt (16)	0,093
				Klient indyw. (22)	-

Źródło: Opracowanie własne

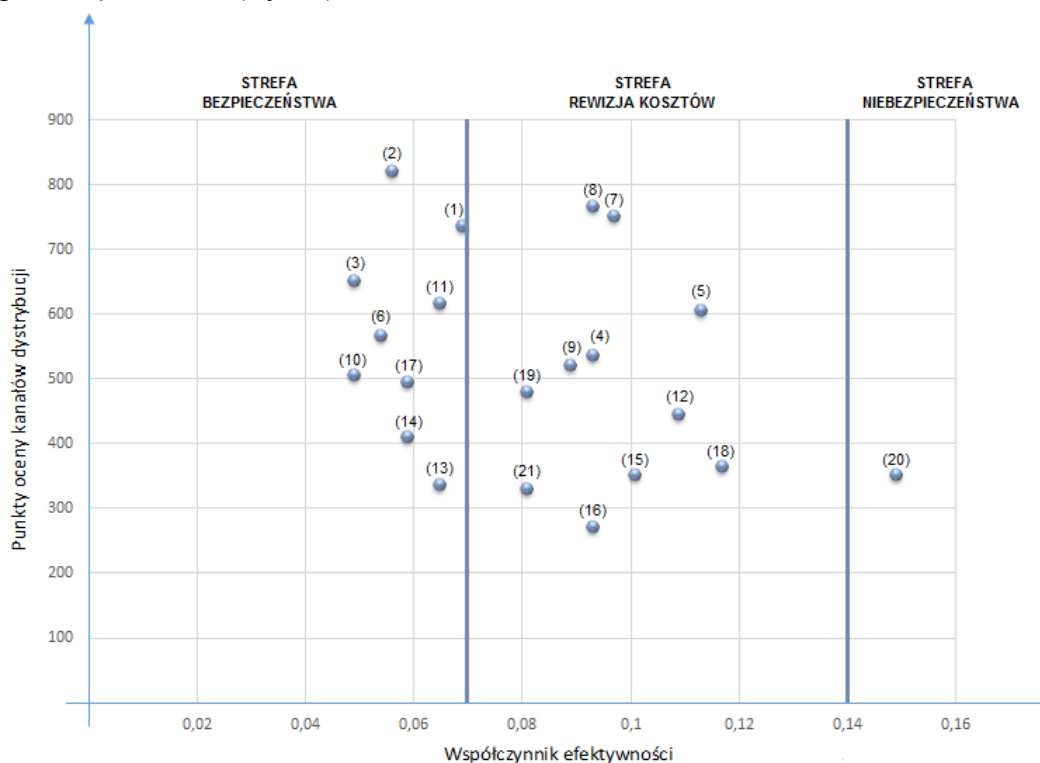
Najwyższą wartość punktową uzyskał kanał nr 2 (Makro), został on tym samym sklasyfikowany jako najbardziej efektywny kanał dystrybucji. Tak wysoka ocena wystąpiła z uwagi na długoletnią współpracę pomiędzy firmą Makro, a analizowanym przedsiębiorstwem. Wpływ miała również sprzedaż na wysokim

poziomie, przy jednocześnie optymalnych kosztach dystrybucji. Najslabiej została oceniona hurtownia Pol-Hurt (kanał nr 16). Tak słaba ocena wyniknęła z krótkiej współpracy (została rozpoczęta na początku 2014 r.).

3.4. Wyznaczenie stref efektywności

Uzyskane wyniki dzięki metodzie analityczno- punktowej, jak również wyniki wskaźników, związanych z efektywnością kanałów dystrybucji wykazały, że najbardziej efektywne kanały występujące w analizowanym przedsiębiorstwie nie przekraczają wartości 0,07. Wartość ta jest stosunkiem liczbowym rocznego udziału kosztów dystrybucji do rocznej sprzedaży występującej w poszczególnych kanałach.

Uzyskane wyniki pozwoliły na zbudowanie mapy stref efektywności dla kanałów występujących w omawianym przedsiębiorstwie (Rys. 6).



Rys. 6. Mapa stref efektywności kanałów dystrybucji w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

Na mapę naniesiono punkty, które zostały uzyskane dzięki metodzie analityczno-punktowej z uwzględnieniem wskaźnika efektywności kanałów występujących w badanym przedsiębiorstwie. Punkty efektywności zostały naniesione na mapę w sposób arbitralny, wydzielając trzy strefy podziału.

Pierwsza strefa została nazwana *bezpieczeństwa* z uwagi na fakt, że obejmuje kanały dystrybucji, których efektywność jest najwyższa. Oznacza to, że dotyczy klientów o wysokiej sprzedaży, przy jednocześnie niskich kosztach dystrybucji. Działania, które może podjąć przedsiębiorstwo w stosunku do tej grupy, powinny zmniejszyć prawdopodobieństwo przejścia do firm konkurencyjnych.

Kolejna strefa nazwana *rewizją kosztów* narzuca konieczność kontroli kosztów dystrybucji, odnoszących się do poszczególnych kanałów występujących w tej strefie. Działania korygujące, jakie może zastosować przedsiębiorstwo to przeprowadzenie precyzyjnej analizy poprawy opłacalności. Dokonuje się jej poprzez obniżenie kosztów związanych z transportem, które można uzyskać dzięki konsolidacji dostaw. Przedsiębiorstwo może również przeanalizować redukcję zapasów wyrobów gotowych.

Ostatnia strefa jest strefą *niebezpieczeństwa*. W jej obrębie znalazł się kanał 16 (hurtownia Pol-Hurt). Wynika to z bardzo krótkiej współpracy, która nie przekracza jednego roku. Przedsiębiorstwo może kontrolować współpracę w tym kanale, oceniając czy istnieje szansa na rozwój i zwiększenie zysków dzięki współpracy.

Dzięki wyznaczeniu obszarów opłacalności badane przedsiębiorstwo uzyskało wizję strategii, którą może zastosować wobec klientów oraz informację, jakie działania korygujące dla poszczególnego kanału dystrybucji powinny zostać podjęte.

4. PODSUMOWANIE

Dokonując oceny kanałów dystrybucji, posługując się metodą analityczno- punktową, jak również określeniu ich efektywności, otrzymano wyniki, które pozwoliły na wyznaczenie stref efektywności, związanych z kanałami dystrybucji występującymi w przedsiębiorstwie. Informacje uzyskano, dzięki wywiadam z pracownikami przedsiębiorstwa, wiodącego producenta makaronów, odpowiadającymi za dział logistyki oraz sprzedaży. Po zaznajomieniu się z występującymi w firmie kanałami dystrybucji, zbadano ich efektywność. Analizując poszczególne wyniki dowiedziono, że kanały występujące w badanym przedsiębiorstwie są zróżnicowane. Dotyczy to zarówno ich przepustowości, zasięgu działania, jak również wielkości dokonywanych zamówień. Przeprowadzona analiza efektywności stała się zatem przydatna z uwagi na możliwość poszukiwania rozwiązań optymalizacyjnych w zakresie ich funkcjonowania w badanym przedsiębiorstwie.

Sporządzone arkusze metody analityczno-punktowej, związanej z oceną efektywności kanałów, posłużyły do wyznaczenia stref efektywności. Wybrane kryteria zostały ocenione według skali od 1 do 10 w zależności od poziomu spełnienia danego kryterium. Wywiady przeprowadzone z pracownikami odpowiednich działów badanej firmy umożliwiły ustalenie wag i ocenę kryteriów. Metoda ta pozwoliła na wyłonienie najbardziej efektywnych kanałów w przedsiębiorstwie. Do tej grupy zaliczono 5 sieci sklepów, które uzyskały wartość punktową powyżej 640 punktów. Ocena kanałów została również dokonana w odniesieniu do zależności między kosztami dystrybucji, a wartością sprzedaży. Otrzymane wyniki pozwoliły na wyznaczenie stref efektywności badanych kanałów dystrybucji, tworząc tym samym obszary, które powinny zwrócić uwagę przedsiębiorstwa w celu zastosowania działań korygujących wraz ze wstępnym wyznaczeniem elementów strategią tych działań.

Streszczenie

Wybór kanału dystrybucji zalicza się do decyzji strategicznych, ponieważ pod uwagę należy wziąć zarówno aspekty ekonomiczne, jak i te, które są związane z obsługą klienta. We współczesnych kanałach dystrybucji, które cechuje duża różnorodność wynikająca ze sposobu przepływu towarów z miejsca ich produkcji do miejsca konsumpcji, istotne znaczenie będzie miał sprawny i szybki przepływ strumieni finansowych, materiałowych i informacyjnych. Celem niniejszego artykułu była analiza kanałów dystrybucji wybranego przedsiębiorstwa z branży spożywczej oraz wyznaczenie stref efektywności dla analizowanych kanałów.

Słowa kluczowe: logistyka dystrybucji, kanał dystrybucji, strefy efektywności,

Determination of zones efficiencies distribution channels on the example of selected foodstuffs manufacturer

Abstract

Selection of distribution channel is one of the strategic decisions as necessary to take into account the economic aspects, as well as those that are related to customer service. In modern distribution channels, which are characterized by a large variety because of the way of the goods flow from the place of production to the place of consumption, it is important that financial, material and information flows should be smooth and rapid. The aim of this article was to analyze the distribution channels of the selected company in the food industry and the designation of efficiency zones for the analyzed channel .

Keywords: distribution logistics, distribution channel, zones of efficiency

LITERATURA

- [1] Pilarczyk B., Mruk H. (red.), *Kompendium wiedzy o marketingu*. PWN, Warszawa 2006, s. 190.
- [2] Düssel M., *Marketing w praktyce. Praktyka (i teoria) biznesu*. Wydawnictwo BC.edu, Warszawa 2009, s. 237.
- [3] Altkorn J., *Podstawy marketingu*. Instytut Marketingu, Kraków 2004, s. 196.
- [4] Dohn K., Matuszek M., Odlanicka-Poczobutt M., *Ocena efektywności kanałów dystrybucji w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym- część I*. *Logistyka* 4/ 2012, s. 99.
- [5] Wojciechowski T.: *Dystrybucja i logistyka na rynku towarowym*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sochaczew 2010, s. 27.
- [6] Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją*. Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999, s. 98.
- [7] Voortman C., *Global Logistics Management*. Juta Academic, 2004, s. 10 (wyd. internetowe).
- [8] Koliński A., Trojanowska J., Kolińska K., *Analiza wykorzystania metod i technik zarządzania w celu minimalizowania skutków kryzysu gospodarczego – wyniki badań*, „*Gospodarka Materiałowa i Logistyka*” 2011, nr 8, s. 9–15.
- [9] <http://www.portalspozywczy.pl/zboza/wiadomosci/rynek-makaronow-do-2017-roku-wzrosnie-o-kilka-procent,91822.html> (styczeń 2015).
- [10] Grudowski P., Brodnicka E., *Aktualne trendy w zakresie certyfikacji normatywnych systemów zarządzania w branży spożywczej, // Jakość jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce/ ed. Elżbieta Skrzypek* Lublin: Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą Wydział Ekonomiczny Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, 2014, s.213-220.
- [11] *Ustawa o bezpieczeństwie żywności i żywienia z dnia 27 września 2006 r. , art. 3 ust. 3 pkt. 41, (Dz. U. z 2006 r. Nr 171, poz. 1225).*
- [12] Turlejska H.: *Zasady GHP/GMP oraz system HACCP jako narzędzie zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności. Poradnik dla przedsiębiorcy*. FAPA, Warszawa 2003, s. 57.
- [13] Turlejska H., Pelzner U.: *Wdrażanie systemu HACCP w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Poradnik dla kierujących zakładem*. FAPA, Warszawa 2003, s. 7.
- [14] Tymoszek E.: *Systemy zarządzania i ich certyfikacja w przedsiębiorstwach spożywczych// Uwarunkowania dojrzałości organizacji w obszarze zarządzania i technologii/ ed. Elżbieta Skrzypek* Lublin: Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą Wydział Ekonomiczny Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, 2013, s.51-59.
- [15] Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr C.R.: *Zarządzanie logistyczne*. PWE, Warszawa 2002, s 170.