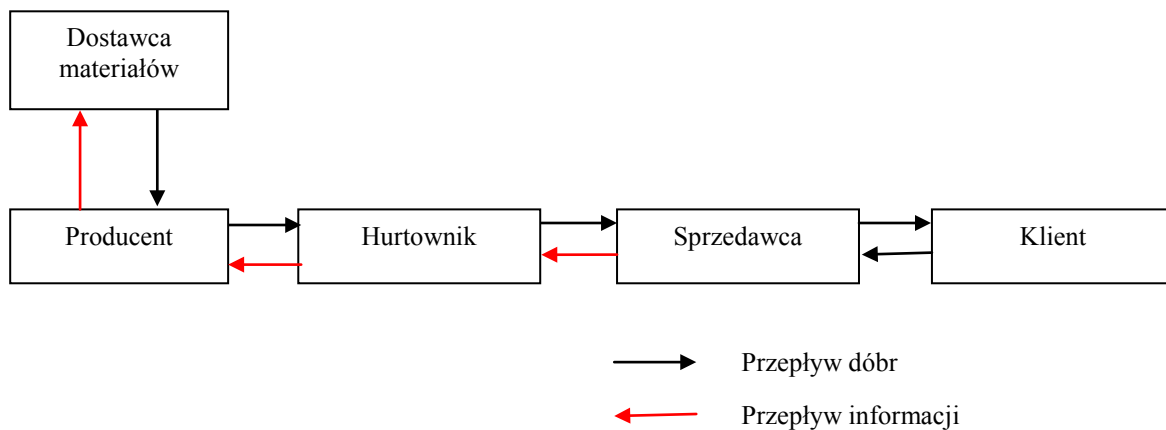


## Analiza funkcjonowania przedsiębiorstwa dystrybucyjnego a podjęcie decyzji o otwarciu nowego kanału dystrybucji<sup>2</sup>

Łańcuch dostaw można zdefiniować jako zintegrowany proces, wewnątrz którego różne przedsiębiorstwa współpracują ze sobą, by dostarczyć wyroby gotowe do klienta [1]. Wewnątrz łańcucha dostaw można wyróżnić kilka grup przedsiębiorstw. Pierwszą z takich grup są dostawcy materiałów, odpowiedzialni za dostarczanie odpowiednich i we właściwym czasie materiałów koniecznych do wytworzenia wyrobu gotowego. Drugą grupą są producenci, czyli podmioty odpowiedzialne za wytworzenie wyrobu gotowego. Kolejną grupą są hurtownicy odpowiedzialni za dostarczanie wyrobów gotowych od producentów do sprzedawców. Wreszcie ostatnią grupą, jaką można wyróżnić, są sprzedawcy detaliczni, odpowiedzialni za sprzedaż wyrobów gotowych klientom. Należy zauważyć, że łańcuch dostaw scharakteryzować można poprzez opisanie dwóch przepływów. Jeden z przepływów związany jest z przemieszczaniem dóbr. Biegnie on od dostawcy materiałów do klientów. Drugi z nich związany jest z przepływem informacji i biegnie on od klienta do dostawcy materiałów. W literaturze można znaleźć wiele innych definicji łańcucha dostaw. Definicje te można znaleźć w następujących opracowaniach [2], [10], [11].



Rys. 1. Typowa struktura łańcucha dostaw  
 Źródło: opracowanie własne.

Należy jednak pamiętać, że przedstawiona na rysunku 1 struktura łańcucha dostaw ma charakter modelowy. W praktyce spotkać się można z wieloma odstępstwami od tego modelu. Mają one miejsce na przykład wtedy, kiedy przedsiębiorstwo decyduje się na sprzedaż bezpośrednią. W takim przypadku nie występują grupy sprzedawców oraz hurtowników, a odpowiedzialność za dostarczenie wyrobu gotowego do klienta i zebranie informacji od klientów spoczywa na barkach przedsiębiorstwa produkcyjnego. Innym przykładem odstępstwa od tego modelu są łańcuchy dostaw przedsiębiorstw dystrybucyjnych. W takim przypadku zanika poziom dostawców materiałów produkcyjnych a zakresy działań hurtowników i sprzedawców przejmowane są przez przedsiębiorstwo dystrybucyjne. Za przedsiębiorstwo dystrybucyjne należy w tym przypadku uznać, przedsiębiorstwo, które zakupuje produkty u producentów, i prowadzi własną sieć sprzedaży klientom indywidualnym. Przedsiębiorstwo takie posiada poza tym możliwość kreowania własnej strategii sprzedaży zarówno w zakresie polityki cenowej, jak i w zakresie rodzaju oferowanych produktów. Artykuł ma za zadanie zebranie i przedstawienie rozwiązań i technik analizy łańcuchów dostaw przedsiębiorstw dystrybucyjnych, które przedstawione są w różnych pozycjach literaturowych. Dzięki takim analizom przedsiębiorstwo jest w stanie określić, czy należy podjąć decyzję o pracach nad uruchomieniem nowych kanałów dystrybucji. Mają one charakter pewnych wskazówek i wytycznych, które powstały na bazie praktycznych doświadczeń przedsiębiorstw dystrybucyjnych

<sup>1</sup> Mgr Michał Fertsch, Asystent, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Zarządzania i Systemów Informatycznych.

<sup>2</sup> Artykuł recenzowany.

## Analiza funkcjonowania przedsiębiorstwa dystrybucyjnego

Metodą funkcjonującą w przypadku przedsiębiorstw dystrybucyjnych, która wykształciła się w wyniku praktycznych działań przedsiębiorstw, jest projektowanie sieci dystrybucyjnych. Metoda ta została przedstawiona w [6]. W tej metodzie wyróżnione zostały trzy fazy, których przejście prowadzi do uruchomienia nowej sieci dystrybucji, czyli w przypadku przedsiębiorstwa dystrybucyjnego nowego łańcucha dostaw. Te trzy fazy to:

- faza doprowadzająca do podjęcia decyzji o uruchomieniu łańcucha dostaw,
- faza decyzji lokalizacyjnych, kształtująca przestrzenną strukturę łańcucha dostaw,
- faza wyboru dostawców i organizacji dostaw.

By odpowiedzieć na pytanie, czy przedsiębiorstwo powinno otworzyć nowy kanał dystrybucji, należy odwołać się jedynie do pierwszego punktu tej listy. Pozostałe z tych punktów dotyczą już decyzji wpływających na kształt nowego kanału dystrybucji. Dlatego jedynie ten punkt zostanie omówiony poniżej.

Faza prowadząca do podjęcia decyzji o uruchomieniu nowego łańcucha dostaw powinna zostać poprzedzona analizą bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Należy jednak zauważyć, że taka analiza powinna być prowadzona przez przedsiębiorstwo okresowo, niezależnie czy dąży ono do uruchomienia kanału nowego kanału dystrybucji czy nie. Analizę bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa dystrybucyjnego można podzielić na kilka etapów. Są to:

- analiza bieżących kosztów dystrybucji,
- analiza aktualnie oferowanych usług,
- istniejące zasoby i poziom ich wykorzystywania,
- analiza aktualnego popytu,
- analiza opłacalności prowadzonej działalności dystrybucyjnej,
- możliwości usprawnienia bieżącej działalności.

Analiza aktualnie oferowanych usług polega na sprawdzeniu, jakie usługi, sprzedaż jakich dóbr generuje największe z punktu widzenia przedsiębiorstwa zyski. Na tym etapie można również analizować możliwość wprowadzenia do sprzedaży nowych usług lub wyrobów. Przesłanką, która może mieć wpływ na podjęcie decyzji o uruchomieniu nowej sieci dystrybucyjnej jest informacja o tym, że na przykład przedsiębiorstwo nie ma w chwili obecnej możliwości zwiększenia sprzedaży dóbr przynoszących największy dochód. Inną taką informacją jest na przykład, że w chwili obecnej przedsiębiorstwo nie ma możliwości uruchomienia sprzedaży nowych dóbr, które mogłyby w przyszłości generować znaczne przychody dla przedsiębiorstwa.

Kolejny etap analizy, czyli sprawdzenie istniejących zasobów i poziomu ich wykorzystania, pozwala przedsiębiorstwu określić, czy w oparciu o istniejące już kanały dystrybucji jest jeszcze w stanie się rozwijać. Informacją, która może prowadzić do podjęcia decyzji o otwarciu nowej sieci dystrybucyjnej, jest informacja o tym, że przedsiębiorstwo w znacznym stopniu wykorzystuje już swoje zasoby. W takiej sytuacji przedsiębiorstwu bardzo ciężko będzie zwiększyć przychody ze swojej działalności bez zwiększenia swoich zasobów.

Etap analizy aktualnego popytu jest ściśle powiązany ze wcześniejszymi etapami analizy. Z jednej strony, gdy przedsiębiorstwo przewiduje wzrost popytu na proponowane przez siebie dobra, musi ono sprawdzić czy przy wykorzystaniu posiadanych zasobów jest ono w stanie ten popyt zaspokoić. Z drugiej strony możliwy jest spadek popytu na oferowane przez przedsiębiorstwo dobra. W takiej sytuacji konieczna jest analiza czy w dłuższym czasie jego działalność wciąż będzie opłacalna. W sytuacji, gdy istnieje zagrożenie utraty opłacalności funkcjonowania niektórych kanałów dostaw należy rozważyć otwarcie nowych, oferujących inne dobra sieci dystrybucji.

Kolejnym etapem analizy jest analiza opłacalności prowadzonej działalności dystrybucyjnej. Analiza ta jest ściśle powiązana z wcześniejszym etapem analizy. W tym przypadku przesłanki prowadzące dające bodziec do otwarcia nowego kanału dystrybucji są takie same jak na wcześniej opisywanym etapie.

Ostatni etap analizy bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa opiera się na wszystkich wcześniej opisanych etapach analizy. W tym momencie przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć na pytanie, czy jest w stanie w usprawnić swoje działanie w taki sposób, by przesłanki do uruchomienia nowych sieci dystrybucyjnych zanikły. Jeżeli przedsiębiorstwo jest w stanie w takim stopniu usprawnić swoją działalność, oznacza to, że nie istnieje konieczność uruchamiania nowej sieci dystrybucji. Jeżeli odpowiedź na tak postawione pytanie jest negatywna, oznacza to że przedsiębiorstwo uzyskuje maksymalną lub zbliżoną do maksymalnej efektywność. W takiej sytuacji powinno ono rozważyć uruchomienie nowej sieci dystrybucji.

W celu dokonania prawidłowej analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa można posłużyć się wieloma istniejącymi metodami. Są one przedstawione poniżej.

## Metody pomiaru efektywności łańcucha dostaw

Pomiar efektywności łańcucha dostaw stanowi ważny element analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa dystrybucyjnego. Zastosowanie pomiaru może być stosowane w celu zbadania już funkcjonujących sieci dystrybucyjnych, jak również w celu porównania alternatywnych, projektowanych sieci dystrybucji. W literaturze można znaleźć wiele metod pomiaru efektywności łańcucha dostaw. Metody pomiaru łańcucha dostaw można podzielić na dwie grupy. Są to metody jakościowe oraz metody ilościowe.

1. *Jakościowe metody pomiaru efektywności łańcuchów dostaw.* Metody jakościowe są metodami pomiaru, w przypadku których nie stosuje się dokładnych opisów liczbowych, chociaż niektóre aspekty mogą przyjmować charakter opisu liczbowego. Do jakościowych metod pomiaru efektywności należą:
  - zadowolenie klientów – jest to określenie stopnia w jakim klienci są zadowolenie z produktu lub usługi. Zadowolenie klienta może być określane zarówno wobec klienta wewnętrznego jak i zewnętrznego. Zadowolenie klienta składa się z trzech elementów [3]: zadowolenie przedtransakcyjne (jest ono związane z obsługą poprzedzającą dostawę); zadowolenie transakcyjne (jest ono ściśle powiązane z fizyczną dystrybucją dóbr); zadowolenie post transakcyjne (wiąże się ono z obsługą klienta związaną z eksploatacją produktu),
  - elastyczność – jest to stopień, w jakim łańcuch dostaw może odpowiadać na losowe zmiany popytu,
  - integracja w obszarze przepływu informacji i dóbr [8] – stopień, w jakim poszczególne elementy łańcucha dostaw są odpowiedzialne za przekazywanie informacji i dóbr,
  - efektywne zarządzanie ryzykiem [5]; źródłem ryzyka mogą być wszystkie powiązania wewnątrz łańcucha dostaw. Efektywne zarządzanie ryzykiem opisuje sposoby na minimalizację tego ryzyka,
  - wydajność dostawców – opis regularności dostaw dóbr i ich jakości stosowany wobec dostawców.
2. *Ilościowe metody pomiaru efektywności łańcuchów dostaw.* Ilościowe metody pomiaru efektywności łańcuchów dostaw są to metody bazujące na opisie liczbowym. Te metody można podzielić na dwie grupy: bazujące na kosztach i zysku oraz bazujące na reagowaniu na zapotrzebowania klientów.

Metody bazujące na kosztach:

- minimalizacja kosztów – jest to najczęściej używana metoda. Opis i minimalizacja kosztów może być stosowania w obrębie całego łańcucha dostaw oraz na poziomie poszczególnych jego jednostek lub poziomów,
- maksymalizacja sprzedaży [4] – maksymalizacja sprzedaży może odbywać się dwu drogowo, jako maksymalizacja przychodu ze sprzedaży lub też jako maksymalizacja wielkości sprzedaży,
- maksymalizacja zysku – w tym przypadku maksymalizacja zysku związana jest ze zmniejszeniem kosztów,
- minimalizacja poziomu zapasów [7] – celem jest obniżenie poziomu kosztów związanych z utrzymaniem zapasów,
- maksymalizacja poziomu zwrotu z inwestycji [9] – celem jest maksymalizacja poziomu zysku w stosunku do zainwestowanego kapitału.

Metody bazujące na reakcji na potrzeby klienta:

- maksymalizacja stopnia realizacji – maksymalizacja ilość zamówień klientów zrealizowanych na czas,
- minimalizacja produktów opóźnionych- minimalizacja ilość czasu pomiędzy zaplanowaną datą dostarczenia produktu a rzeczywistą datą jego dostarczenia,
- minimalizacja czasu realizacji zamówienia – minimalizacja ilość czasu potrzebną na realizację zamówienia, od chwili jego złożenia,
- minimalizacja powielania funkcji realizowanych przez więcej niż jednego uczestnika łańcucha dostaw.

Przeprowadzenie analizy powyższych punktów pozwala znaleźć odpowiedź na podstawowe pytanie, czy w przypadku istniejących już sieci dystrybucji przedsiębiorstwo jest w stanie usprawnić ich działanie w taki sposób by w większym stopniu generować zyski ze swojej działalności. Analiza kosztów dystrybucji pozwala na określenie ich poziomu w poszczególnych kanałach dystrybucji oraz na poszczególnych ich szczeblach. W takim przypadku przedsiębiorstwo jest w stanie określić jakie ewentualne zmiany w tych kanałach można przeprowadzić oraz jaki mogą mieć one wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo spotka się z sytuacją, gdy nie jest ono w stanie obniżyć kosztów funkcjonowania łańcucha dostaw, zwiększenie wielkości przepływu dóbr wewnątrz niego generowałoby dodatkowe koszty większe od ewentualnych wpływów związanych ze zwiększeniem sprzedaży, taką informację należy uznać za przesłankę do prac nad uruchomieniem nowego łańcucha dostaw.

## Streszczenie

Podjęcie decyzji o otwarciu nowego kanału dystrybucji ma strategiczne znaczenie z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Powinno ono być poprzedzone dogłębną analizą funkcjonowania przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiono zakres analizy, którą przedsiębiorstwo powinno dokonać, oraz narzędzia, które może ono wykorzystać. Kluczowym zagadnieniem prowadzonej analizy jest odpowiedź na pytanie, czy przedsiębiorstwo jest w stanie dalej się rozwijać, wykorzystując posiadane zasoby. Jeżeli analiza wykaze, że nie jest to możliwe, wtedy przedsiębiorstwo powinno podjąć prace nad otwarciem nowego kanału dystrybucji.

## A distribution company performance analysis and decision taking about an opening of a new distribution channel

---

### Abstract

A taking a decision about an opening of a new distribution channel plays a strategically role for each company. Taking such a decision should be preceded with a deep performance analysis. In this article the domain of such a analysis and tools to be used are shown. The key issue of the performance analysis is the question if the company can further develop within its currently structure. If the analysis shows that it is not possible, the company should begin the works over the opening of a new distribution channel.

---

### LITERATURA / BIBLIOGRAPHY

1. Beamon B.M., 1998, *Supply chain design and analysis: Models and methods*; International Journal of Production Economics, vol. 55 No. 3, pp. 281–294.
2. Ciesielski M. Długosz J. (red), *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
3. Christopher Martin, 1994, *Logistics and Supply Chain Management*, Richard D. Irwin, Inc., Financial Times, New York, NY.
4. Hammel Todd R. and Laura Rock Kopczak, 1993, Tightening the Supply Chain, *Production and Inventory Management Journal*, 34 (2): pp. 63–70.
5. Johnson J.B. and Scott Randolph, 1995, *Brief: Making Alliances Work Using a Computer-Based Management System to Integrate the Supply Chain*, JPT, Journal of Petroleum Technology, 47(6): pp. 512–513.
6. Kaczmarek M. (red), *Zarządzanie logistyczne przedsiębiorstwem*, ILiM, Poznań 1994.
7. Lee Hau L. and Corey Billington, 1993, *Material Management in Decentralized Supply Chains*, *Operations Research*, 41 (5): pp. 835–847.
8. Nicoll Andrew D., 1994, *Integrating Logistics Strategies*, Annual International Conference Proceedings – American Production and Inventory Control Society, pp. 590–594.
9. Pfohl H. Ch., *Systemy logistyczne*, ILiM, Poznań 1996.
10. ReVelle J.B. (ed.), *Manufacturing Handbook of Best Practices. An Innovation, Productivity and Quality Focus*, St. Lucie Press, Washington, DC 2003.
11. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.