

Katarzyna Dohn<sup>1</sup>, Mirosław Matuszek<sup>2</sup>, Monika Odlanicka-Poczobutt<sup>3</sup>  
 Politechnika Śląska, Instytut Zarządzania i Administracji

## Ocena efektywności kanałów dystrybucji w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym – część II

### 1. OCENA EFEKTYWNOŚCI KANAŁÓW DYSTRYBUCJI

Przedstawione dane w części I artykułu pozwoliły na wyliczenie kosztów dystrybucji dla poszczególnych kanałów. Ocenę efektywności kanałów dystrybucji dokonano dwoma metodami: analityczno-punktową oraz poprzez porównanie ponoszonych kosztów dystrybucji do wartości sprzedaży w danym kanale dystrybucji.

W tym celu przygotowano arkusze analityczno – punktowej metody oceny kanałów dystrybucji. Poziom spełnienia poszczególnych kryteriów oceniano w skali od 1 do 10. W arkuszach zebrano dane uzyskane w trakcie wywiadów ze specjalistami do spraw sprzedaży odpowiedzialnymi za dany rynek co pozwoliło na ocenę kryteriów oraz przypisanie poszczególnych wag:

- Wymagania techniczne produktu. Dostarczanie do danego odbiorcy produktów wysokich wymaganiach technicznych wprowadza konieczność przeprowadzenia u odbiorcy procesu dopuszczenia tylko tego produktu dla ich produkcji. Eliminuje to możliwość zakupu u konkurenta, stąd im wyższe wymagania techniczne tym wyższa punktacja. Kryterium temu przypisano wagę 15.
- Przestrzeganie terminu płatności. Przestrzeganie pozwala na uniknięcie dodatkowych kosztów związanych z kredytowaniem danego odbiorcy. Kryterium temu przypisano wagę 10.
- Skuteczność promocji. Jeżeli promocja jest skuteczna pozwala na rozszerzanie sprzedawanego asortymentu do danego odbiorcy, a ponadto możliwe jest wprowadzenie bonusu w zależności od ilości zamawianego produktu. Skuteczna promocja zwiększa wartość sprzedaży w danym kanale. Kryterium temu przypisano wagę 5.
- Zakres Kontroli. Tutaj jest oceniana kontrola nad przepływem produktów, oraz kontrola poziomu cen i obsługi klienta. Kryterium temu przypisano wagę 10.
- Wpływ konkurencji. Im większa konkurencja na danym obszarze rynkowym, tym mniejsza możliwość utrzymania optymalnych cen dla przedsiębiorstwa, a co za tym idzie niższa punktacja. Kryterium temu przypisano wagę 10.

Wykonane obliczenia kosztów dystrybucji pozwalają na ocenę następujących kryteriów oraz przypisanie poszczególnych wag:

- Przepustowość kanału (wielkość sprzedaży. Najwyższa wartość punktów zostaje przypisane kanałom dystrybucji, których roczna wartość sprzedaży przekroczyła
- 1 mln. EUR. a najniższą wartość punktów kanałom, których wartość rocznej sprzedaży nie przekroczyła 10 000 tys. EUR. Kryterium temu przypisano wagę 20.
- Wielkość zysku jednostkowego wyliczono dzieląc roczną wartość sprzedaży przez ilość sprzedanych ton produktów w ciągu roku. Im wyższa wartość, tym większy zysk, a co za tym idzie więcej punktów. Kryterium temu przypisano wagę 15
- Koszty dystrybucji. Koszty dystrybucji obliczano jako udział procentowy rocznego kosztu dystrybucji w rocznej wartości sprzedaży w danym kanale dystrybucji. Najwyższą wartość punktów przyznano kanałom, gdzie udział ten nie przekroczył 2 %. Natomiast najniższą wartość w kanałach, gdzie udział przekracza 18 %. Kryterium temu przypisano wagę 15.

<sup>1</sup> kdohn@polsl.pl

<sup>2</sup> mmatusek@polsl.pl

<sup>3</sup> modlanicka@polsl.pl

W poniższych tablicach przedstawiono wyniki odpowiednio: szczegółowe wartości oceny punktowej (Tablica 1) i sumaryczne (Tablica 2) analizowanych kanałów dystrybucji.

W Tabelcy 1 jako kryteria przyjęto odpowiednio:

1. przepustowość kanału (wielkość sprzedaży),
2. wymagania techniczne produktu,
3. koszty dystrybucji,
4. wielkość zysku jednostkowego,
5. przestrzeganie terminu płatności,
6. skuteczność promocji,
7. zakres kontroli,
8. wpływ konkurencji.

Tablica 1 Ocena kanałów dystrybucji metodą punktowo-analityczną

Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanał (1) Lulea		Kanał (2) Oslo		Kanał (3) Vejle		Kanał (4) Kerava	
		Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 3	Poziom spełnia kryterium	Ocena w punktach 2 x 5	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 7	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 9
1.	<b>20</b>	10	<b>200</b>	5	<b>100</b>	5	<b>100</b>	3	<b>60</b>
2.	<b>15</b>	9	<b>135</b>	3	<b>45</b>	3	<b>45</b>	5	<b>75</b>
3.	<b>15</b>	7	<b>105</b>	9	<b>135</b>	6	<b>90</b>	5	<b>75</b>
4.	<b>15</b>	6	<b>90</b>	10	<b>150</b>	3	<b>45</b>	2	<b>30</b>
5.	<b>10</b>	8	<b>80</b>	6	<b>60</b>	6	<b>60</b>	6	<b>60</b>
6.	<b>5</b>	8	<b>40</b>	3	<b>15</b>	3	<b>15</b>	5	<b>25</b>
7.	<b>10</b>	8	<b>80</b>	8	<b>80</b>	8	<b>80</b>	8	<b>80</b>
8.	<b>10</b>	8	<b>80</b>	3	<b>30</b>	3	<b>30</b>	4	<b>40</b>
Suma:	100		<b>810</b>		<b>615</b>		<b>465</b>		<b>445</b>
Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanał (5) Bernau		Kanał (6) Zaltbommel		Kanał (7) Tours		Kanał (8) Chassieu	
		Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 3	Poziom spełnia kryterium	Ocena w punktach 2 x 5	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 7	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 9
1	<b>20</b>	10	<b>200</b>	6	<b>120</b>	6	<b>120</b>	4	<b>80</b>
2.	<b>15</b>	9	<b>135</b>	5	<b>75</b>	7	<b>105</b>	3	<b>45</b>
3.	<b>15</b>	7	<b>105</b>	3	<b>45</b>	3	<b>45</b>	5	<b>75</b>
4.	<b>15</b>	5	<b>75</b>	2	<b>30</b>	4	<b>60</b>	3	<b>45</b>
5.	<b>10</b>	10	<b>100</b>	5	<b>50</b>	4	<b>40</b>	3	<b>30</b>
6.	<b>5</b>	8	<b>40</b>	6	<b>30</b>	6	<b>30</b>	3	<b>15</b>
7.	<b>10</b>	8	<b>80</b>	8	<b>80</b>	5	<b>50</b>	8	<b>80</b>
8.	<b>10</b>	7	<b>70</b>	4	<b>40</b>	5	<b>50</b>	4	<b>40</b>
Suma:	<b>100</b>		<b>805</b>		<b>470</b>		<b>500</b>		<b>410</b>
Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanał (9) Velka Bites		Kanał (10) Ljubljana		Kanał (11) Budapeszt		Kanał (12) Barchon	
		Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 3	Poziom spełnia kryterium	Ocena w punktach 2 x 5	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 7	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 9
1	<b>20</b>	9	<b>180</b>	7	<b>140</b>	5	<b>100</b>	3	<b>60</b>
2.	<b>15</b>	6	<b>90</b>	4	<b>60</b>	3	<b>45</b>	3	<b>45</b>
3.	<b>15</b>	7	<b>105</b>	6	<b>90</b>	6	<b>90</b>	6	<b>90</b>
4.	<b>15</b>	4	<b>60</b>	4	<b>60</b>	3	<b>45</b>	3	<b>45</b>
5.	<b>10</b>	9	<b>90</b>	8	<b>80</b>	4	<b>40</b>	2	<b>20</b>
6.	<b>5</b>	7	<b>35</b>	7	<b>35</b>	4	<b>20</b>	2	<b>10</b>
7.	<b>10</b>	9	<b>90</b>	8	<b>80</b>	8	<b>80</b>	8	<b>80</b>
8.	<b>10</b>	4	<b>40</b>	4	<b>40</b>	3	<b>30</b>	2	<b>20</b>
Suma:	<b>100</b>		<b>690</b>		<b>585</b>		<b>450</b>		<b>370</b>

Tablica 1 c.d.

Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanał (13) Rio de Janerio		Kanał (14) Nowy Jork		Kanał (14) New Jersey		Kanał (15) Kobe	
		Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 3	Poziom spełnia kryterium	Ocena w punktach 2 x 5	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 7	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 9
1.	<b>20</b>	1	<b>20</b>	4	<b>80</b>	5	<b>100</b>	6	<b>120</b>
2.	<b>15</b>	5	<b>75</b>	4	<b>60</b>	4	<b>60</b>	8	<b>120</b>
3.	<b>15</b>	1	<b>15</b>	9	<b>135</b>	9	<b>135</b>	4	<b>60</b>
4.	<b>15</b>	1	<b>15</b>	10	<b>150</b>	10	<b>150</b>	5	<b>75</b>
5.	<b>10</b>	7	<b>70</b>	7	<b>70</b>	5	<b>50</b>	6	<b>60</b>
6.	<b>5</b>	7	<b>35</b>	4	<b>20</b>	4	<b>20</b>	6	<b>30</b>
7.	<b>10</b>	4	<b>40</b>	7	<b>70</b>	7	<b>70</b>	5	<b>50</b>
8.	<b>10</b>	4	<b>40</b>	7	<b>70</b>	7	<b>70</b>	7	<b>70</b>
Suma:	<b>100</b>		<b>310</b>		<b>655</b>		<b>655</b>		<b>585</b>
Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanał (16) Bangkok		Kanał (17) Shenzhen		Kanał (18) Toronto		Kanał (19) Dong Nai	
		Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 3	Poziom spełnia kryterium	Ocena w punktach 2 x 5	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 7	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 9
1.	<b>20</b>	2	<b>40</b>	3	<b>60</b>	3	<b>60</b>	2	<b>40</b>
2.	<b>15</b>	4	<b>60</b>	6	<b>90</b>	7	<b>105</b>	6	<b>90</b>
3.	<b>15</b>	1	<b>15</b>	9	<b>135</b>	8	<b>120</b>	4	<b>60</b>
4.	<b>15</b>	1	<b>15</b>	10	<b>150</b>	7	<b>105</b>	4	<b>60</b>
5.	<b>10</b>	8	<b>80</b>	8	<b>80</b>	7	<b>70</b>	7	<b>70</b>
6.	<b>5</b>	4	<b>20</b>	7	<b>35</b>	6	<b>30</b>	5	<b>25</b>
7.	<b>10</b>	7	<b>70</b>	7	<b>70</b>	7	<b>70</b>	7	<b>70</b>
8.	<b>10</b>	2	<b>20</b>	8	<b>80</b>	4	<b>40</b>	3	<b>30</b>
Suma:	<b>100</b>		<b>320</b>		<b>700</b>		<b>600</b>		<b>445</b>
Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanał (20) Istambuł		Kanał (21) Włochy*		Kanał (22) Epfenbach		Kanał (23) Wiesbaden	
		Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 3	Poziom spełnia kryterium	Ocena w punktach 2 x 5	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 7	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 9
1.	<b>20</b>	4	<b>80</b>	7	<b>140</b>	3	<b>60</b>	3	<b>60</b>
2.	<b>15</b>	6	<b>90</b>	7	<b>105</b>	5	<b>75</b>	7	<b>105</b>
3.	<b>15</b>	1	<b>15</b>	7	<b>105</b>	7	<b>105</b>	7	<b>105</b>
4.	<b>15</b>	1	<b>15</b>	7	<b>105</b>	7	<b>105</b>	6	<b>90</b>
5.	<b>10</b>	4	<b>40</b>	6	<b>60</b>	6	<b>60</b>	7	<b>70</b>
6.	<b>5</b>	5	<b>25</b>	6	<b>30</b>	5	<b>25</b>	6	<b>30</b>
7.	<b>10</b>	8	<b>80</b>	2	<b>20</b>	8	<b>80</b>	8	<b>80</b>
8.	<b>10</b>	4	<b>40</b>	3	<b>30</b>	4	<b>40</b>	4	<b>40</b>
Suma:	<b>100</b>		<b>385</b>		<b>595</b>		<b>550</b>		<b>580</b>

Tablica 1 c.d.

Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanał (24) Oberasbach		Kanał (25) Dortmund		Kanał (26) Wackersdorf		Kanał (27) Zagrzeb	
		Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 3	Poziom spełnia kryterium	Ocena w punktach 2 x 5	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 7	Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 9
1.	<b>20</b>	3	<b>60</b>	3	<b>60</b>	9	<b>180</b>	5	<b>100</b>
2.	<b>15</b>	6	<b>90</b>	4	<b>60</b>	5	<b>75</b>	7	<b>105</b>
3.	<b>15</b>	6	<b>90</b>	2	<b>30</b>	7	<b>75</b>	2	<b>30</b>
4.	<b>15</b>	4	<b>60</b>	1	<b>15</b>	4	<b>60</b>	1	<b>15</b>
5.	<b>10</b>	7	<b>70</b>	6	<b>60</b>	6	<b>60</b>	8	<b>80</b>
6.	<b>5</b>	6	<b>30</b>	7	<b>35</b>	6	<b>30</b>	7	<b>35</b>
7.	<b>10</b>	8	<b>80</b>	8	<b>80</b>	8	<b>80</b>	8	<b>80</b>
8.	<b>10</b>	4	<b>40</b>	4	<b>40</b>	3	<b>30</b>	5	<b>50</b>
Suma:	<b>100</b>		<b>520</b>		<b>380</b>		<b>590</b>		<b>495</b>
Kryteria	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Kanał (28) Tallinn							
		Poziom spełnia kryterium (1-10)	Ocena w punktach 2 x 3						
1.	<b>20</b>	2	<b>40</b>						
2.	<b>15</b>	6	<b>90</b>						
3.	<b>15</b>	1	<b>15</b>						
4.	<b>15</b>	1	<b>15</b>						
5.	<b>10</b>	9	<b>90</b>						
6.	<b>5</b>	8	<b>40</b>						
7.	<b>10</b>	8	<b>80</b>						
8.	<b>10</b>	4	<b>40</b>						
Suma:	<b>100</b>		<b>410</b>						

Źródło: opracowanie własne

Tablica 2 Zebrane wyniki analityczno – punktowej oceny kanałów dystrybucji – kolejność malejąca.

	Kanał dystrybucji	Liczba punktów		Kanał dystrybucji	Liczba punktów		Kanał dystrybucji	Liczba punktów
1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Lulea	810	11	Ljubljana	585	21	Kerava	445
2	Bernau	805	12	Kobe	585	22	Dong Nai	445
3	Shenzhen	700	13	Wiesbaden	580	23	Tallinn	410
4	Velka Bites	690	14	Epfenbach	550	24	Chassieu	410
5	New Jersey	655	15	Oberasbach	520	25	Istambuł	385
6	Nowy Jork	655	16	Tours	500	26	Dortmund	380
7	Oslo	615	17	Zagrzeb	495	27	Barchon	370
8	Toronto	600	18	Zaltbommel	470	28	Bangkok	320
9	Włochy *	595	19	Vejle	465	28	Rio de Janerio	310
10	Wackersdorf	590	20	Budapeszt	450			

Źródło: opracowanie własne

\*Włochy – łączony transport obejmujący: Genowa, Siziiano, Mestre, Sestri Levante, Livorno

Ponadto ocenę efektywności dla każdego kanału dokonano poprzez wyznaczenie wskaźnika efektywności dla każdego z nich (1).

$$\text{Wskaźnik efektywności kanału dystrybucji} = \frac{\text{wartość rocznych kosztów dystrybucji danego kanału}}{\text{Wartość rocznej sprzedaży danym kanałem}} \quad (1)$$

Zebrane wyniki przedstawiono w tablicy 3.

Tablica 3 Klasyfikacja udziału kosztów dystrybucji w sprzedaży

	Kanał dystrybucji	Liczba punktów		Kanał dystrybucji	Liczba punktów		Kanał dystrybucji	Liczba punktów
1	Lulea	0,066	11	Ljubljana	0,084	21	Kerava	0,12
2	Bernau	0,068	12	Kobe	0,125	22	Dong Nai	0,13
3	Shenzhen	0,037	13	Wiesbaden	0,073	23	Tallinn	0,189
4	Velka Bites	0,069	14	Epfenbach	0,073	24	Chassieu	0,115
5	New Jersey	0,039	15	Oberasbach	0,083	25	Istambuł	0,196
6	Nowy Jork	0,036	16	Tours	0,146	26	Dortmund	0,18
7	Oslo	0,024	17	Zagrzeb	0,169	27	Barchon	0,095
8	Toronto	0,056	18	Zaltbommel	0,141	28	Bangkok	0,183
9	Włochy *	0,060	19	Vejle	0,095	28	Rio de Janerio	0,23
10	Wackersdorf	0,070	20	Budapeszt	0,093			

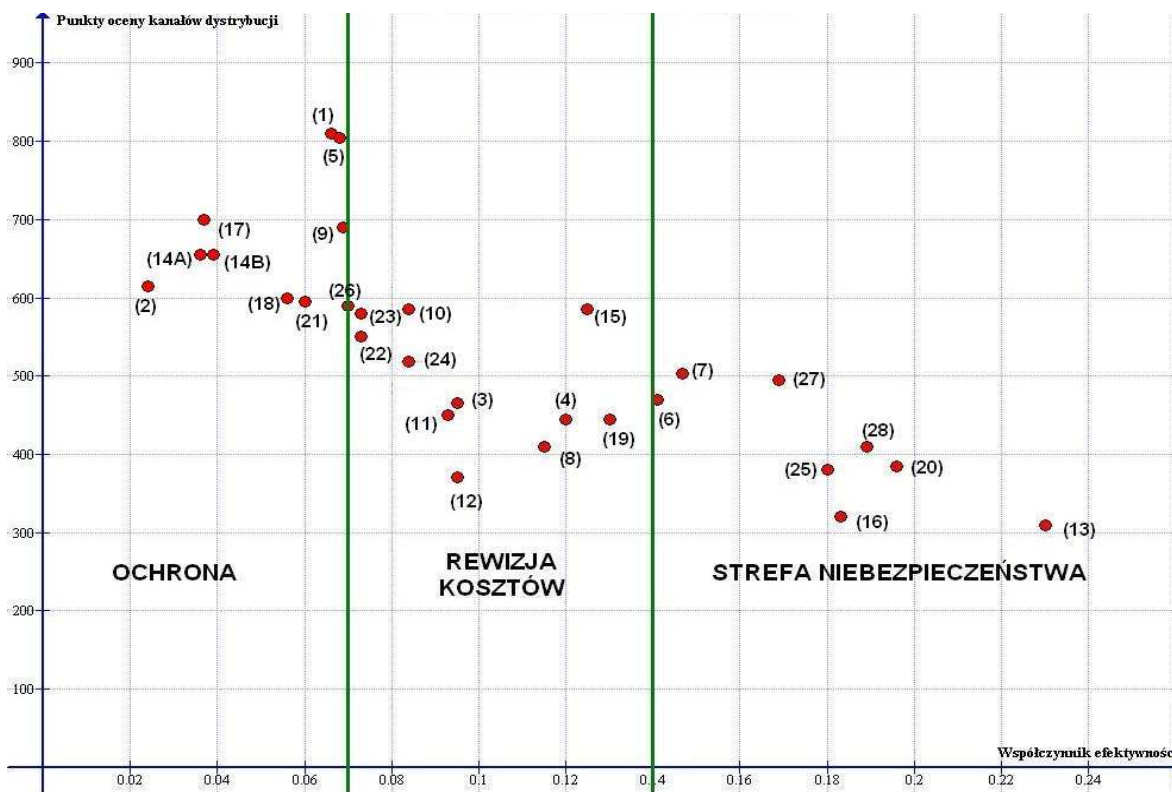
Źródło: opracowanie własne.

Na pierwszym miejscu został sklasyfikowany najbardziej efektywny kanał dystrybucji Spółki, którym jest Lulea. Na tak wysoką ocenę złożyła się długoletnia współpraca trwająca nie przerwanie od 20 lat, wysoka wartość sprzedaży przy optymalnych kosztach dystrybucji. Najmniej efektywny kanał dystrybucji okazał się nr 28 - Rio de Janerio. Wpływ na tak niską ocenę miała niedawno rozpoczęta współpraca, która jest dopiero w początkowej fazie rozwoju.

Wyniki uzyskane metodą analityczno-punktową oraz na podstawie wyliczonych wskaźników efektywności kanałów dystrybucji pozwalają stwierdzić, że najefektywniejsze kanały dystrybucji analizowanego przedsiębiorstwa to te, w których roczny udział kosztów dystrybucji w rocznej sprzedaży danego kanału nie przekraczają wartość 0,07.

## 2. MAPA STREF EFEKTYWNOŚCI ANALIZOWANYCH KANAŁÓW DYSTRYBUCJI

Na podstawie osiągniętych wyników zbudowano mapę stref efektywności dla analizowanych kanałów (rys.1).



Rys. 1 Mapa stref efektywności analizowanych kanałów dystrybucji.

Źródło: opracowanie własne.

Wymiarami opracowanej mapy są punkty uzyskane metodą punktowo-analityczną oraz wartości wskaźnika efektywności analizowanych kanałów dystrybucji. Na podstawie wyznaczonych arbitralnie punktów efektywności kanału wydzielono strefy:

1. Strefa „ochronna” obejmuje kanały dystrybucyjne o najwyższej efektywności, czyli zawiera klientów o wysokiej sprzedaży i relatywnie niskich kosztach dystrybucji. W stosunku do tych grup odbiorców powinny być podjęte wszystkie działania, które zmniejszą prawdopodobieństwo ich przejścia do konkurencji. Należy się skupić na innowacji sprzedawanych produktów, wysokim poziomie zróżnicowanego serwisu.
2. Strefa „rewizja kosztów” wymaga przeprowadzenia rewizji kosztów dystrybucji w zawartych w tej strefie kanałach dystrybucji. Należy dokonać analizę poprawy opłacalności poprzez obniżenie kosztów obsługi, zwiększenie wielkości dostaw poprzez wprowadzenie bonusów ilościowych, obniżenie kosztów transportu poprzez konsolidację dostaw, redukcję zapasów itp.
3. W strefie „niebezpieczeństwa” należy przyrzeć się czy istnieją szanse na rozwój w przypadku obniżenia kosztów dystrybucji lub czy istnieje jakiś ważny strategicznie powód dla podtrzymania kontaktów pomimo niskiego zysku.

Przedstawione obszary opłacalności mogą stanowić dla Spółki pewien ogólny wyznacznik strategii skierowanej wobec ich klientów, a ponadto na zróżnicowanie strategii w zależności od obszaru w którym się znajdują.

### 3. BUDOWA MODELU

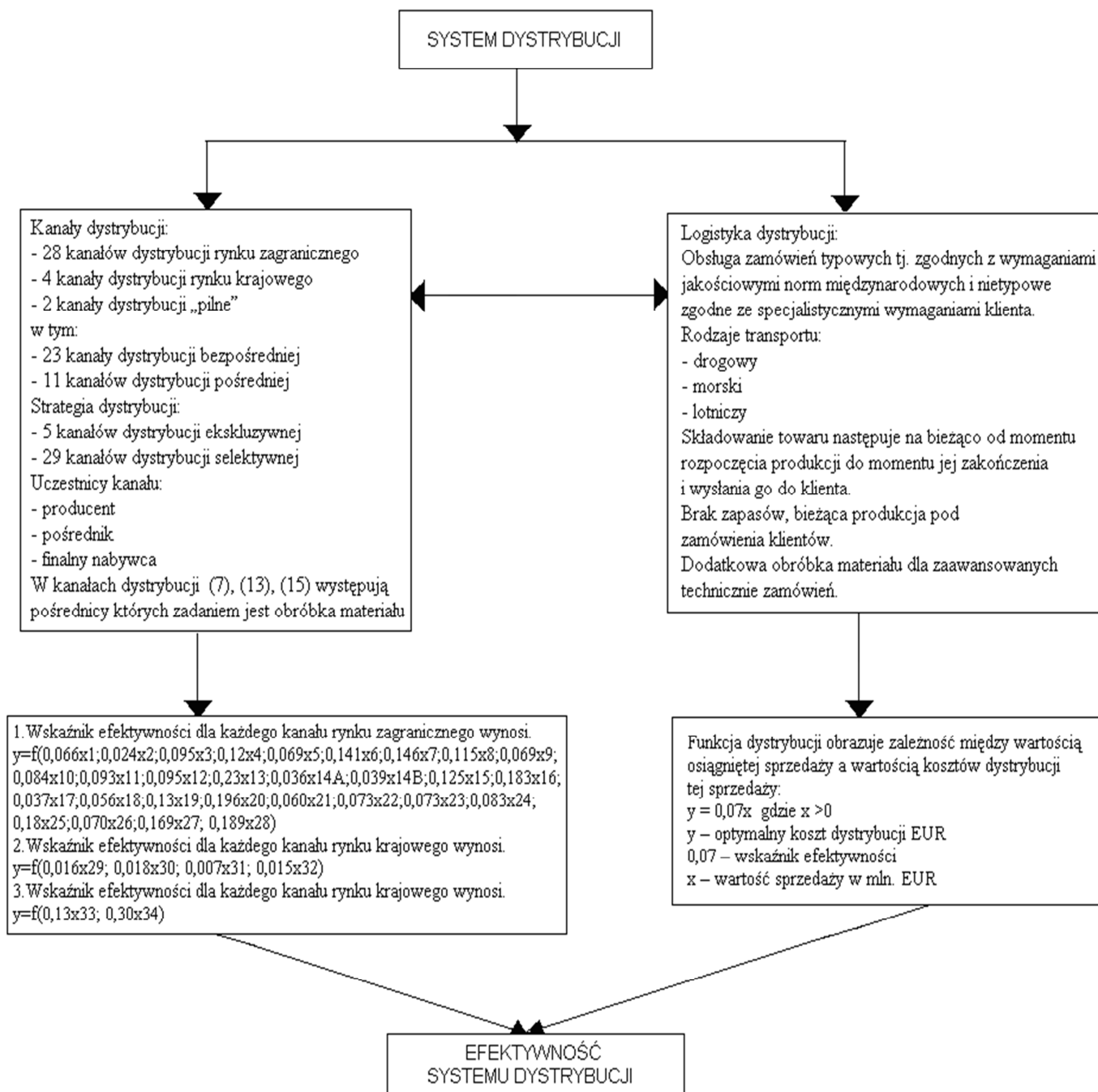
Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwoliła podjąć próbę utworzenia modelu efektywnego systemu dystrybucji badanego przedsiębiorstwa.

Do konstrukcji modelu zostały wykorzystane wyniki przeprowadzonych badań na 28 kanałach dystrybucji zagranicznej, 4 kanałach dystrybucji krajowej oraz dwóch kanałach dystrybucji tzw. „pilne” (opisu których nie zamieszczono w artykule ze względu na ograniczenia edytorskie). W trzech kanałach dystrybucji zagranicznej występują dodatkowi uczestnicy kanału w postaci pośredników nie przejmujących praw własności do obrabianego produktu, pozostałe kanały są kanałami bezpośrednimi łączącymi producenta z finalnym nabywcą. Jako istotne elementy logistyki dystrybucji w modelu wyodrębniono: obsługę zamówień, transport, magazynowanie, zapasy oraz przerób handlowy.

Przedstawiono i ujęto wyniki analizy efektywności poszczególnych kanałów dystrybucji, wyznaczając optymalny wskaźnik efektywności.

Model efektywnego systemu dystrybucji został stworzony w taki sposób, aby mógł spełnić następujące wymagania:

- Dostępność produktu dla maksymalnej ilości klientów na danym rynku.
- Przemieszczenia odpowiedniej ilości produktu w czasie i przestrzeni w sposób zgodny z oczekiwaniami klientów.
- Zdolność uczestników kanału do realizacji założonych działań dystrybucyjnych.
- Osiągnięcie możliwie najniższych kosztów przy jak największej efektywności kanałów.



Rys. 2. Model efektywnego systemu dystrybucji

Źródło: opracowanie własne

#### 4. PODSUMOWANIE

Po zebraniu wyników otrzymanych poprzez przeprowadzenie oceny kanałów dystrybucji metodą analityczno-punktową oraz wyznaczenia ich efektywności utworzono strefy efektywności analizowanych kanałów dystrybucji.

Dane uzyskano poprzez wywiady bezpośrednie z pracownikami Biura Handlu Zagranicznego i Działu Sprzedaży. Po zapoznaniu się ze wszystkimi kanałami dystrybucji na wymienionych rynkach dokonano selekcji kanałów dla zbadania ich efektywności. Kryteria selekcji, jakie brano pod uwagę to: wielkości sprzedaży, koszt dystrybucji, oddalenie od siedziby Spółki, sytuacja na danym rynku oraz udział pośredników w danym kanale dystrybucji. Do badań wybrano 30 reprezentantów krajów zagranicznych oraz 4 reprezentantów rynku krajowego. Pozostali odbiorcy zostali odrzuceni ze względu na zbyt małą

przepustowość kanału dystrybucyjnego i zbyt krótki okres współpracy. Dla dokonania oceny systemu dystrybucji w przedsiębiorstwie ustalono, w jaki sposób określić koszty dystrybucji. W wyniku analizy można stwierdzić, że kanały w badanym przedsiębiorstwie są bardzo zróżnicowane zarówno pod względem przepustowości, zasięgu geograficznego jak i wielkości tonażu, co powoduje, że analiza efektywności jest bardzo przydatna w celu optymalizacji ich funkcjonowania.

Kanały dystrybucji na terenie kraju zostały ocenione jako kanały o bardzo wysokiej efektywności. Pomimo wysokiej oceny nie należy zapomnieć o ciągłym doskonaleniu. Badane przedsiębiorstwo może wykorzystać swoją pozycję jedyne go producenta na rynku krajowy, doskonalić poziom serwisu i dążyć do dalszego rozwoju wzrostu sprzedaży, utrzymując dotychczasowe optymalne koszty dystrybucji.

W celu skonstruowania efektywnego modelu dystrybucji przygotowano arkusze analityczno – punktowej metody oceny efektywności kanałów dystrybucji. Poziom spełnienia poszczególnych kryteriów był oceniany w skali od 1 do 10. W arkuszach zebrano dane uzyskane w trakcie wywiadów bezpośrednich ze specjalistami do spraw sprzedaży odpowiedzialnymi za dany rynek, co pozwoliło na ocenę kryteriów oraz przypisanie poszczególnych wag. Tą metodą wybrano 10 najbardziej efektywnych kanałów dystrybucji, które uzyskały powyżej 590 punktów. Za pomocą drugiej metody wskaźnika efektywności wyłoniono 10 najefektywniejszych kanałów dystrybucji sklasyfikowanych pod względem udziału kosztów dystrybucji w wartości sprzedaży. Na podstawie wskaźnika określono funkcje zależności kosztów dystrybucji od wartości sprzedaży. Wyniki badań z dwóch metod, które wskazują najefektywniejsze kanały dystrybucji zebrano i utworzono strefy efektywności analizowanych kanałów dystrybucji, które utworzyły obszary, w stosunku do których przedsiębiorstwo powinno zastosować określone strategie działania.

W badanym przedsiębiorstwie skonstruowany model oceny efektywności systemu dystrybucji okazał się narzędziem przydatnym do analizy istniejących i weryfikacji decyzji na temat nowo tworzonych kanałów dystrybucji.

---

### **Streszczenie**

Artykuł jest kontynuacją pierwszej części, w której przedstawiono charakterystykę kanałów dystrybucji wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego oraz przedstawiono metodykę obliczania kosztów dystrybucji. W drugiej części artykułu przeprowadzono ocenę efektywności kanałów dystrybucji metodą analityczno-punktową. Na podstawie wyników badań zbudowano mapę stref efektywności dla analizowanych kanałów. Wymiarami opracowanej mapy były punkty uzyskane metodą punktowo-analityczną oraz wartości wskaźnika efektywności analizowanych kanałów dystrybucji.

Słowa kluczowe: kanał dystrybucji, mapa stref efektywności kanałów.

## **Effectiveness evaluation of distribution channels in selected production enterprise – part II**

### **Abstract**

The article is a continuation of the first part, which presents the characteristics of the selected distribution channels in production company and the methodology of calculating the cost of distribution. In the second part of the article was conducted evaluating the effectiveness of distribution channels by analytical-point method. Based on results, the efficiency zone map was constructed for the analyzed channels.

Key words: distribution channel, channel efficiency zone map.

### **LITERATURA**

- [1] Altkorn J., Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 2004
- [2] Bowersox J.D., Cross J. David., Cooper B.M., Supply Chain Logistics Management, McGraw HIE, 2006.
- [3] Choquet M., Logistyka dystrybucji, Euro Logistics, 2010, nr 5,
- [4] Gołomska E., Kompendium wiedzy o logistyce, PWN, Warszawa 2010.
- [5] Kotler P., Marketing, Rebis, Warszawa 2005.
- [6] Krzemiński S., Jak budować efektywne systemy dystrybucji?, Logistyka, 2010, nr 2.