

# OCENA EFEKTYWNOŚCI FUNKCJONOWANIA SYSTEMU DYSTRYBUCJI PRZEDSIĘBIORSTWA BRANŻY WŁÓKIENNICZEJ

Ewa KULIŃSKA, Monika ODLANICKA-POCZOBUTT

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono analizę funkcjonowania sieci dystrybucji wybranego przedsiębiorstwa branży włókienniczej. Scharakteryzowano kanały dystrybucji występujące w przedsiębiorstwie oraz przeprowadzono analizę wskaźnikową pozwalającą na ocenę systemu dystrybucji w jednym z badanych podmiotów. Badania poprzedzono analizą branży.

**Słowa kluczowe:** sieć dystrybucji, branża włókiennicza, analiza wskaźnikowa, kanały dystrybucji

## 1. Wprowadzenie

Sieć dystrybucji może być postrzegana z wielu perspektyw. Dla producentów to głównie środki, które pozwalają zdobyć klienta. Z kolei dla klienta dystrybucja oznacza wybór środka dystrybucji, który najlepiej przystosowany jest do rozwoju rynku sprzedaży danych produktów. Dla konsumentów dystrybucja głównie wiąże się, ze sprzedażą detaliczną, bo to końcowe ogniwo w łańcuchu, dzięki któremu nabywają dany produkt. Sieć dystrybucji może być mniej lub bardziej rozwinięta w zależności od przedmiotu działalności i rodzaju przedsiębiorstwa. Dystrybucja określana jest jako zbiór kanałów marketingowych wraz ze sprzężeniami występującymi pomiędzy nimi [2, 3, 7, 8, 14].

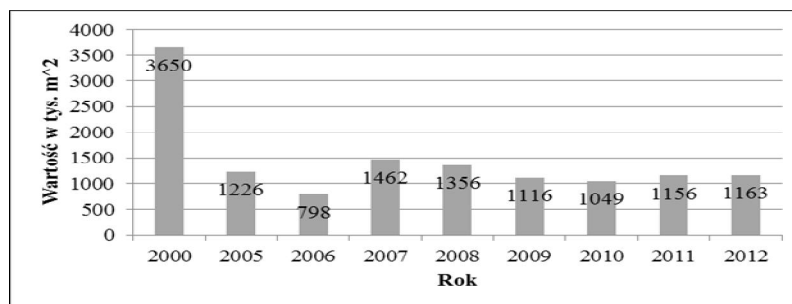
Badanie i analiza efektywności systemu dystrybucji firmy należy do złożonych problemów. Wynika to z tego, iż dystrybucja jest pojęciem o szerokim zakresie działań oraz procesów, które realizowane są w ramach tego systemu [9,10,11,13,15, 18,19].

Celem publikacji jest analiza sieci dystrybucji przedsiębiorstw branży włókienniczej. W tym celu scharakteryzowano kanały dystrybucji występujące w przedsiębiorstwie oraz przeprowadzono analizę wskaźnikową pozwalającą na ocenę systemu dystrybucji w jednym z badanych podmiotów.

## 2. Charakterystyka branży włókienniczej

Polski rynek włóknin oraz wykładzin charakteryzuje się dużą konkurencją ze względu na występowanie na nim wielu producentów krajowych jak i zagranicznych. Zapotrzebowanie na wykładziny cechuje sezonowość, związana z klimatem, który sprzyja remontom. W Polsce popyt na wykładziny rozpoczyna się wraz z nadejściem ciepłych dni.

Ze względu na wzbogacenie konsumentów, rynek wykładzin jest coraz mniej dynamiczny, ponieważ zwiększył się popyt na podłogi drewniane. GUS podaje [4], że sprzedaż wykładzin w Polsce w ostatnich latach utrzymuje się na podobnym dość niskim poziomie w porównaniu do roku 2000. Wartość produkcji w poszczególnych latach wykładzin w Polsce przedstawiono na rys.1.



Rys. 1. Wartość produkcji wykładzin [4]

Na podstawie rys. 1 można zaobserwować znaczny spadek popytu na wykładziny w ostatnich latach w Polsce. Największą wartość sprzedaży osiągnięto w 2000 roku przy sprzedaży 3 560 tys. m<sup>2</sup>. Najniższą wartość z kolei przypadła na rok 2006, gdzie wartość sprzedaży wyniosła jedynie 798 tys. m<sup>2</sup>. W 2012 roku sprzedaż wyniosła 1 163 tys. m<sup>2</sup>, w porównaniu do roku 2000 zmniejszyła się aż o 67%.

Na rynku krajowym, w badanej grupie przedsiębiorstw, sprzedaż wykładzin w 2014 roku wyniosła średnio 63% ogólnej wartości. W porównaniu do roku 2013 nastąpił wzrost o 5%. Natomiast eksport w 2014 roku stanowił 37% sprzedaży ogólnej wykładzin. Rynki do których były eksportowane wykładziny to: USA, Wielka Brytania, Rosja, Niemcy, Czechy, Arabia Saudyjska oraz inne.

Sprzedaż włókien badanych przedsiębiorstw na rynku polskim wyniosła średnio 38% ogólnej sprzedaży i jest to spadek o 1% w porównaniu do roku 2013. Natomiast jeśli chodzi o eksport włókien to w 2014 roku wyniósł on 62%, co jednocześnie wskazuje na wzrost o 8% w stosunku do roku 2013. Głównymi nabywcami włókien jest przemysł odzieżowy, meblarski, sanitarno- higieniczny oraz samochodowy.

Głównym zadaniem w procesach dystrybucji branży włókienniczej jest ustalenie odpowiedniego kanału dystrybucji, w celu zapewnienia dobrego poziomu obsługi klienta oraz zagwarantowanie dostępności towarów we wszystkich punktach sprzedaży. Zadanie to wymaga ustalenia odpowiedniej budowy kanałów dystrybucji, tego czy przedsiębiorstwo zdecyduje się na kanały szerokie, czy wąskie, długie czy szerokie, jaka będzie ilość kanałów w przedsiębiorstwie oraz określenie rodzaju i ilości pośredników występujących w kanale.

Najczęściej wybierane kanały dystrybucji

- kanał bezpośredni,
- kanał sieciowy,
- kanał hurtowy [16, 17].

Największe znaczenie w badanej grupie przedsiębiorstw ma kanał hurtowy oraz kanał sieciowy, ponieważ to z nich przedsiębiorstwa otrzymują największe obroty ze sprzedaży produktów.

Kanał sieciowy powstaje w momencie współpracy przedsiębiorstw z hipermarketami, supermarketami oraz sklepami dyskontowymi. Produkty przedsiębiorstw sprzedawane są na terenie całej Polski w takich sklepach jak Castorama, Komfort, Leroy Merlin, PSB Polskie Składy Budowlane, OBI. Placówki sieci DIY na terenie Polski na koniec 2014 przedstawiono w tabeli 1.

Tab.1. Placówki sieci DIY na terenie Polski

Liczba placówek sieci DIY na terenie Polski	
Castorama	120
Leroy Merlin	43
OBI	30
Praktiker	20

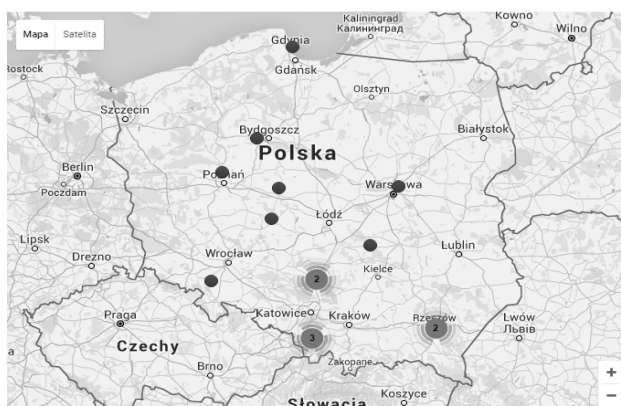
Źródło: [6]

W okresie 12 miesięcy zakończonych 31.12.2014 przychody osiągnięte ze sprzedaży wykładzin w sieci DIY w porównaniu do roku 2013 wzrosły o 3%.

Struktura kanału sieciowego w badanych podmiotach najczęściej przebiega wg jednakowego schematu. Pierwszym ogniwem w kanale sieciowym jest badany podmiot, następnie przedstawiciel handlowy, sklep, w którym sprzedawane są produkty wytworzone w zakładzie produkcyjnym, które z niego trafiają do ostatecznego klienta.

Plan sprzedaży w kanale sieciowym odbywa się na podstawie planowanych promocji, pory roku, historii sprzedaży. Po analizie tych danych dział sprzedaży ustala optymalną wielkość produkcji oraz minimalny poziom zapasów w celu zagwarantowania ciągłości dostaw.

Kanał hurtowy we wszystkich podmiotach odpowiedzialny jest za współpracę z hurtowniami na terenie całego kraju. Kanał hurtowy ma duże znaczenie dla tych przedsiębiorstw, ponieważ większa część przychodów realizowanych jest w tym kanale. Największe hurtownie rynku włókienniczego na terenie Polski zostały przedstawione na rys. 2.



Rys. 2. Autoryzowani dystrybutorzy wykładzin na terenie Polski [1]

Większość autoryzowanych dystrybutorów zlokalizowana jest w centralnej Polsce. Przedsiębiorstwa włókiennicze współpracują z wieloma hurtowniami na terenie Polski. Hurtownie te są głównie wyspecjalizowane w branży budowlanej.

Kanał bezpośredni ma najmniejsze znaczenie dla tej grupy przedsiębiorstw, ponieważ najmniejsza część obrotów realizowana jest w tym kanale. Sprzedaż bezpośrednia włókien realizowana jest tym kanałem z 350 klientami, głównie zakładami produkcyjnymi. Kanał bezpośredni odbywa się na terenie przedsiębiorstw, a nabywcami towarów są głównie klienci indywidualni.

### 3. Analiza systemu dystrybucji na przykładzie badanego podmiotu

Analizowane przedsiębiorstwo jest jednym z największych producentów elastycznych wykładzin mieszkaniowych, obiektowych oraz sportowych z PVC w Polsce.

Przedsiębiorstwo jest obecnie czołowym producentem elastycznych wykładzin mieszkalnych, sportowych z PCV oraz obiektowych jak również wiodącym producentem włóknin na polskim rynku. Przedsiębiorstwo w dużej mierze nastawione jest na eksport oraz import w obszarze obejmującym działalność zakładu.

Wyroby zakładu spełniają standardy jakościowe oraz międzynarodowe normy, które są produkowane zgodnie z wymaganiami Systemu Zarządzania Jakością. Podstawowym elementem funkcjonowania systemu przedsiębiorstwa jest zgodność z wymaganiami normy ISO 900:2008 w pełnym jej zakresie bez wyłączeń, przepisy prawne i inne wymagania. Obecnie zakres Systemu Zarządzania Jakością obejmuje: projektowanie, produkcję i sprzedaż wykładzin podłogowych oraz innych wyrobów powlekanych polichlorkiem winylu, włóknin odzieżowych, meblarskich, technicznych, włóknin z przeznaczeniem dla przemysłu motoryzacyjnego, wyrobów konfekcyjnych, sanitarno-higienicznych. System Zarządzania Jakością w firmie obejmuje wszystkie komórki organizacyjne, procesy, stanowiska mające wpływ na projektowanie, produkcję, jakość, rozwój oraz sprzedaż wykładzin podłogowych, włóknin oraz wyrobów produkcji rynkowej.

Firma poza wiodącymi produktami zajmuje się również produkcją wyrobów konfekcyjnych np. śpiwory, kołdry, produkcją materiałów budowlanych, świadczy usługi w zakresie przetwórstwa włóknin syntetycznych oraz naturalnych, wykonuje usługi informatyczne, spedycyjne i remontowo-inwestycyjne.

Przedsiębiorstwo jest spółką akcyjną. Zakład jest jednostką dominującą w Grupie Kapitałowej. Grupę tą tworzą jednostka dominująca oraz jednostki niezależne. Firma, aby stać się konkurencyjną na rynku wykładzin oraz włókien wśród innych producentów tej branży, musi oferować swoim klientom produkty o wysokiej jakości oraz po konkurencyjnych cenach.

W ofercie przedsiębiorstwa znajdują się następujące produkty:

- wykładziny mieszkaniowe: Syrius, Bonus, Maxima Eko, Maxima, Delta, Walor Plus,
- wykładziny obiektowe: Flexar, Orion, Orion Chips,
- włókniny.

Przedsiębiorstwo oprócz produkcji wykładzin zajmuje się również produkcją włókniny, gdzie jest jednym z wiodących producentów na polskim rynku.

Przychody przedsiębiorstwa w 2014 roku wyniosły 169 566 000 złotych. Na ten wynik wpływa zarówno sprzedaż krajowa oraz eksportowa wykładzin i włókniny.

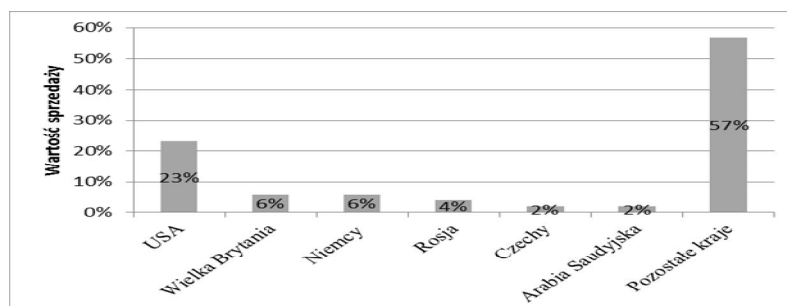
Zestawienie wartości sprzedaży przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Prezentacja wartości i udziału sprzedaży krajowej oraz eksportowej w badanym przedsiębiorstwie w 2014 roku

	Wartość ( zł)	Udział (%)
Sprzedaż krajowa	79 882 000	47
Sprzedaż eksportowa	89 684 000	53
Suma końcowa	169 566 000	100

Źródło: [1]

Wyroby były eksportowane głównie do krajów: USA, Wielka Brytania, Rosja, Niemcy, Czechy, Arabia Saudyjska oraz inne. Zestawienie wartości sprzedaży eksportowej wykładzin i włókien w 2014 roku do poszczególnych krajów przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Prezentacja sprzedaży eksportowej w 2014 roku w przedsiębiorstwie [1]

Na rys. 3 można zauważyć, że największa wartość sprzedaży w 2014 roku została osiągnięta przez USA, wynosi ona aż 23% łącznego eksportu. Kolejne państwa to Niemcy i Wielka Brytania, gdzie wartość sprzedaży w 2014 roku osiągnęła po 6%. Dla pozostałych krajów, do których można zaliczyć na przykład Libię, Algierę wartość sprzedaży osiągnęła aż 57%.

Podstawowym fundamentem sprawnego funkcjonowania produkcji jest efektywny system dystrybucji, który zapewniać będzie sprawny kontakt z nabywcami oraz zaspokajać ich potrzeby. Ważne jest także powiązane z pozostałymi systemami logistycznymi w przedsiębiorstwie.

Głównym celem przedsiębiorstwa w zakresie dystrybucji jest zagwarantowanie klientom produktów i usług oraz jak najwyższego poziomu obsługi przy jak najmniejszych kosztach ponoszonych przez firmę.

Firma stosuje politykę dystrybucji selektywnej. Przedsiębiorstwo umożliwia klientom zakup produktów w określonych przez nią punktach sprzedaży, zarówno w handlu sieciowym, jak i hurtowym. W tym celu została stworzona odpowiednia struktura dystrybucji. Struktura dystrybucji w omawianym przedsiębiorstwie przedstawia się tak jak w większości podmiotów w branży czyli z wykorzystaniem kanałów hurtowych, sieciowych i bezpośrednich.

Elementy dystrybucji fizycznej w przedsiębiorstwie X obejmują: obsługę klienta, magazynowanie, gospodarkę zapasami, transport.

Pierwszym elementem dystrybucji jest obsługa klienta. Przedsiębiorstwo stara się, aby każdy klient był obsługiwany profesjonalnie, na wysokim poziomie. Do realizacji tego zadania w zakładzie powstał Dział Sprzedaży Wykładzin - Kraj i Dział Sprzedaży Włókien. Z racji tego, iż przedsiębiorstwo osiąga bardzo dużą wartość eksportowanej sprzedaży wykładzin powstał oddzielny Dział Sprzedaży Wykładzin - Eksport, który obsługuje klientów z zagranicy.

Zamówienia można składać drogą elektroniczną, faksem, telefonicznie lub przez przedstawiciela handlowego.

W Dziale Sprzedaży pracują kompetentne osoby, które znają cały asortyment i są w stanie pomóc najbardziej wymagającemu i niezdecydowanemu klientowi.

Przedsiębiorstwo wyszło naprzeciw swoim klientom. W celu udogodnienia składania zamówień na stronie internetowej powstała specjalna zakładka Strefa Klienta, w której

klient za pomocą formularza może złożyć zamówienie lub uzyskać niezbędne porady. Taką drogą mogą składać zamówienia klienci indywidualni oraz przedstawiciele handlowi. Jest to duże udogodnienie głównie dla przedstawicieli handlowych, ponieważ mogą oni złożyć zamówienie na odległość, nie muszą zgłaszać się osobiście do Działu Sprzedaży.

Magazynowanie jest kolejnym elementem dystrybucji. W magazynie surowców gromadzone są surowce i materiały niezbędne do zapewnienia ciągu produkcji. Magazyn składa się tradycyjnie ze stref: przyjęć, składowania, wydań.

W strefie przyjęć wykonywane są czynności związane z przyjmowaniem surowców, materiałów, półfabrykatów niezbędnych do zapewnienia ciągu procesu produkcyjnego. W strefie składowania magazynuje się przechowywane towary. W tej strefie odbywa się komplementacja towarów. Nie ma osobno wydzielonej powierzchni magazynowej przeznaczonej na kompletację produktów. W sferze wydań wykonywane są czynności związane z wysyłką towarów.

Gromadzone w magazynie zasoby rozmieszczane są na przestrzeni składowania z uwzględnieniem:

- częstotliwości przyjmowania i wydawania zapasów,
- rodzaju,
- ilości,
- wymaganych warunków przechowywania.

Przy magazynowaniu konieczne jest uwzględnienie właściwości fizycznych zapasów, stąd też istotne jest określenie ciężaru składowanej jednostki ładunkowej, opakowania, dopuszczalna ilość warstw, kształt.

Kierownik magazynu odpowiedzialny jest za utrzymanie składowanych zapasów w jak najlepszym stanie. Musi wykonywać okresowe kontrole, po to, aby sprawdzić czy zapasy nie uległy uszkodzeniu lub czy nie utraciły swoich wartości użytkowych.

Gospodarka zapasami ma duży wpływ na poziom obsługi klienta. Plan sprzedaży sporządzany jest na podstawie historii sprzedaży oraz pory roku, gdyż popyt na produkty jest większy wraz z nastaniem cieplejszych dni, które sprzyjają pracom remontowym.

Na podstawie przyjętej w przedsiębiorstwie metody zarządzania zapasami Dział Zakupów włóknin oraz Dział Zakupów wykładzin ustala odpowiedni poziom zapasów, taki który należy utrzymać na magazynie, w danym okresie, aby zapewnić ciągłość produkcji. Cały system odpowiadający za kontrolę zapasów jest skomputeryzowany, wszystkie transakcje są rejestrowane, z kolei raporty o wynikach działalności są łatwo dostępne.

Kolejnym elementem dystrybucji jest transport. Do zapewnienia odpowiedniego poziomu obsługi firma zapewnia dostawę towarów na czas oraz gwarantuje zachowanie produktów w niezmiennym stanie. W tym celu stosuje transport samochodowy. Zakład w celu zmniejszenia kosztów transportu, korzysta z usług firm spedycyjnych. W przedsiębiorstwie X wykładziny przewożone są samochodami do odbiorców w specjalnych pakach (balach). Transport wykładzin mieszkaniowych oraz obiektowych powinien odbywać się w odpowiednich warunkach. Optymalny zakres temperatur do przewozu wykładzin wynosi od 0 do 40°C. Ilość wałków ułożonych jeden na drugim nie powinna przekraczać pięciu, gdy ta liczba zostanie przekroczona, wtedy należy stosować przekładki między warstwowe. W przypadku transportu wykładzin o szerokości 2 m, należy przewozić je w pozycji pionowej. Z kolei wykładziny o szerokości 2,5; 3; 3,5; 4 w pozycji poziomej.

W przypadku niedostosowania transportu do zaleceń może dojść do zmian niektórych parametrów wykładzin, co może mieć wpływ na pogorszenie walorów estetycznych i użytkowych powierzchni zewnętrznej wykładzin. Niedostosowanie temperatury przewozu oraz ilość poziomu warstw wykładzin może spowodować uszkodzenia mechaniczne lub

trwale zniekształcenie rolek wykładzin.

Wszystkie decyzje, które dotyczą transportu ustalane są przez pracownika ds. transportu. Ustala on trasy przejazdów, harmonogram dostaw do odbiorców i wynagrodzenie przewoźnika.

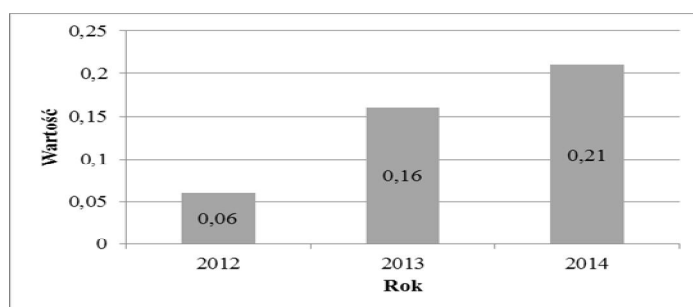
#### 4. Ocena efektywności funkcjonowania systemu dystrybucji

Na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa wpływa proces dystrybucji, czyli dostarczenie produktów w wyznaczonym terminie, kompletność dostaw, reklamacje, uszkodzenia towaru, reakcję na skutki błędów w fakturach i elastyczność systemu dystrybucji.

Przeprowadzono analizę wskaźnikową pozwalającą ocenić proces dystrybucji w badanym przedsiębiorstwie.

Rentowność sprzedaży to wskaźnik obliczany jako iloraz zysku netto i sprzedaży netto. Informuje on ile procent sprzedaży stanowi marża zysku po odliczeniu wszystkich kosztów oraz zapłaceniu podatków. Wysoki wskaźnik informuje o tym, iż przedsiębiorstwo ma korzystną kondycję finansową, niski wskaźnik oznacza, że przedsiębiorstwo musi zwiększyć sprzedaż w celu osiągnięcia określonej sumy zysku.

Wskaźnik rentowności sprzedaży w 2014 roku wyniósł 0,21, co oznacza, że każda złotówka osiągniętego przychodu daje 0,21 złoty zysku ze sprzedaży. Wskaźnik ten jest niski, (choć wyższy niż w latach ubiegłych) oznacza to, iż przedsiębiorstwo powinno pracować nad technikami zwiększenia sprzedaży w celu osiągnięcia większego zysku. Wskaźniki dla roku 2012, 2013 i 2014 zestawiono na rys. 4.

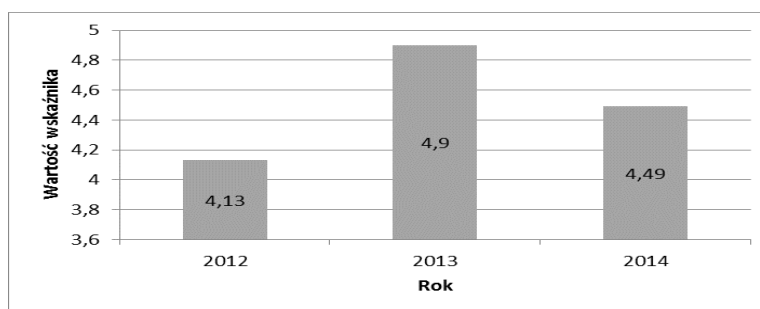


Rys. 4. Wskaźnik rentowności sprzedaży w badanym przedsiębiorstwie

Na podstawie danych z wykresu można zauważyć, że efektywność sprzedaży w latach 2012- 2014 stale rośnie. Mimo, iż wartość tego wskaźnika jest nadal niska, to w porównaniu do ubiegłych lat można zauważyć tendencję wzrostową. Od roku 2012 do 2014 nastąpił wzrost o 0,15.

Wskaźnik obrotu należności obliczany jest jako iloraz zysku netto i przeciętnego stanu należności. Wskaźnik ten powinien mieścić się w przedziale od 7,0 do 10,0 [5, 12].

W 2014 roku poziom wskaźnika obrotu należności wyniósł 4,49, co oznacza, że poziom należności jest wysoki. Przedsiębiorstwo zbyt długo kredytuje swoich klientów, co wskazuje długoterminowe zamrażanie kapitału przedsiębiorstwa w należnościach. Dla roku 2012 i 2013 wskaźnik obrotu należności został obliczony analogicznie jak do roku 2014. Dane dotyczące tych lat zostały przedstawione na rys. 5.



Rys. 5. Wskaźnik obrotów należności w badanym przedsiębiorstwie

Na powyższym wykresie można zauważyć, że w latach 2012- 2014 wskaźnik obrotu należności jest zmienny. Największa wartość została osiągnięta w 2013 roku- 4,90. Przedsiębiorstwo w żadnym z badanych lat nie osiągnęło progu powyżej 7,0, co może oznaczać, że zbyt długo zamraża kapitał w należnościach, nie kredytuując klientów.

Wielkość sprzedaży przypadająca na jednego pracownika

Wielkość sprzedaży przypadająca na jednego pracownika obliczana jest jako iloraz wielkości sprzedaży i ilości pracowników zatrudnionych w dziale sprzedaży. Dział Sprzedaży w przedsiębiorstwie dzieli się na Dział Sprzedaży Wykładzin – Kraj- zatrudnionych jest 5 pracowników, Dział Sprzedaży Wykładzin- Eksport- zatrudnionych 6 pracowników, Dział Sprzedaży Włóknin- Kraj- zatrudnione 4 osoby oraz Dział Sprzedaży Włóknin- Eksport- 4 osoby zatrudnione. Ogólna liczba pracowników zatrudnionych w Działach Sprzedaży wynosi 19 osób. Dane ilości pracowników z roku 2014.

Wielkość sprzedaży w 2014 roku przypadająca na jednego pracownika działu sprzedaży wynosi aż 8 924 000 zł. Wynik ten w badanym przedsiębiorstwie jest bardzo wysoki. Informuje on o efektywności zarządzania działem sprzedaży.

Efektywność sprzedaży wskazuje wykorzystanie czynników produkcji i zasobów ludzkich w zakładzie. Analizuje ile wypracowanych złotych przypada na jednego pracownika. W badanym przedsiębiorstwie zatrudnionych w 2014 roku było 391 pracowników.

Efektywność sprzedaży w 2014 przypadająca na jednego pracownika w przedsiębiorstwie wynosi 433 647 zł. Wskaźnik ten jest wysoki. Pokazuje, że wykorzystanie zarówno czynników produkcji jak i zasobów ludzkich w zakładzie jest bardzo dobre.

Przeciętny czas realizacji zamówienia to czas zapoczątkowany złożeniem zamówienia do końca jego realizacji wynosi średnio 1 dni. W przypadku, gdy w przedsiębiorstwie nie ma odpowiedniej ilości potrzebnego asortymentu czas ten może wydłużyć się do 8 dni.

Przeciętny czas dostawy wyrobów [dni] to czas od złożenia zamówienia do momentu dostarczenia wysyłki klientowi, czyli do chwili dostarczenia wyrobu na wskazane przez klienta miejsce przeznaczenia. W badanym przedsiębiorstwie czas ten wynosi od 1 do 10 dni. Czas ten jest bardzo zróżnicowany ze względu na fakt, że przedsiębiorstwo dostarcza swoje towary na rynek krajowy, ale także na rynek zagraniczny. Średni czas realizacji dostaw wynosi 5 dni.

Gotowość dostaw to wskaźnik obliczany jako iloraz liczny zrealizowanych zamówień i ogólnej liczby zamówień. Dziennie składanych jest średnio 40 zamówień, z czego realizowanych jest 35 w odpowiednim terminie. 5 pozostałych przedsiębiorstwo nie jest w stanie zrealizować często ze względów logistycznych.



Wskaźnik gotowości dostaw w wybranym przedsiębiorstwie wynosi 88 %. Gotowość dostaw jest dość niska, ze względu na fakt, iż mogą wystąpić braki w asortymencie, brak możliwości transportowych, czy zbyt duża liczba zamówień.

Pewność dostaw, określająca realizację zamówień w wyznaczonym terminie, w badanym zakładzie wynosi 32. Reszta niezrealizowanych dostaw ma związek ze zdarzeniami, które nie są zależne z działaniem przedsiębiorstwa, można do nich zaliczyć korki na drogach, wypadki drogowe. W badanym przedsiębiorstwie wskaźnik terminowości dostaw jest wysoki, bo wynosi aż 91%.

Wskaźnik opóźnień dostaw obliczany jest na podstawie liczby opóźnionych dostaw na ogólną liczbę dostaw produktów. W badanym przedsiębiorstwie wynosi on 4. Suma opóźnionych dostaw na łączną liczbę dostaw wynosi 9%.

Reklamacje produktów obliczane są na podstawie ilorazu liczby reklamowanych dostaw produktów i ogólnej liczby dostaw produktów.

Nabywcy reklamują 3% produktów przypadających na ogólną liczbę dostaw. Do przyczyn reklamacji można zaliczyć jakość dostarczonych towarów, niezgodność z opisem, opóźnienie dostaw. Reklamacje należy zgłosić w punkcie, w którym dokonano zakupu w terminie nie przekraczającym 14 dni.

## 5. Wnioski

Analiza wskaźników pozwalających na ocenę systemu dystrybucji w badanym przedsiębiorstwie może być podstawą do głębszej analizy problemów dystrybucji.

Najmocniejszym elementem w sieci dystrybucji w badanym przedsiębiorstwie jest pewność dostaw, aż 91% dostaw realizowanych jest w wyznaczonych terminie, pozostałe niezrealizowane związane są ze zdarzeniami, które nie są zależne od zakładu. Z kolei do najsłabszego elementu dystrybucji zaliczyć można gotowość dostaw. 12% zamówień przedsiębiorstwo nie jest w stanie zrealizować w terminie. Wynik ten może doprowadzić do utraty klientów, którzy mogą odejść do konkurencji. Firma powinna popracować nad terminowością realizacji zamówień.

Wskaźnik reklamacji produktów wynosi 3%, jest to wynik dobry. Większość reklamacji składana jest ze względu na opóźnienia dostaw, a nie ze względu na wadliwość towarów. Przedsiębiorstwo powinno zwracać większą uwagę na realizację dostaw w terminie, aby nie utracić zaufania klientów.

Średni czas realizacji zamówienia w badanym przedsiębiorstwie wynosi 1 dzień, natomiast w momencie wystąpienia braków w asortymencie czas ten może wydłużyć się do 8 dni, z kolei czas realizacji dostawy wynosi średnio do 5 dni. Podane terminy są stosunkowo krótkie.

Wskaźnik rentowności sprzedaży w roku 2014 wyniósł 0,21, czyli każda złotówka przychodu generowała 0,21 złotych zysku. Analizując poprzednie lata – 2012 i 2013, dla których wskaźnik ten wyniósł odpowiednio 0,06 i 0,16 zauważono tendencję wzrostową. Przedsiębiorstwo zwiększyło sprzedaż, w celu osiągnięcia większego zysku. Mimo, iż rentowność sprzedaży jest nadal niska, to zaobserwowane, że przedsiębiorstwo dąży do poprawienia tego wyniku.

Wskaźnik obrotu należności wyniósł w 2014 roku- 4,49 co oznacza, że poziom należności w przedsiębiorstwie był wysoki. Związane jest to z tym, iż zbyt długo firma kredytuje swoich klientów, co odzwierciedla się na tym, że kapitał zamrażany jest w należnościach. W latach 2012 i 2013 wskaźnik ten wyniósł odpowiednio dla 2012-4,19 i dla 2013-4,90. Zauważono, że dla poprzednich lat wskaźnik utrzymuje się na wysokim

poziomie. W 2013 roku wartość była najlepsza, z kolei w 2012 najgorsza. Przedsiębiorstwo powinno szybciej regulować należności za sprzedane towary. Klienci zbyt długo zwlekają ze spłatą kredytu kupieckiego, którego przedsiębiorstwo im udziela.

Analiza wielkości sprzedaży przypadającego na jednego pracownika działu sprzedaży pozwoliła na ocenę jego funkcjonowania. Wielkość sprzedaży w 2014 roku wyniosła 169 556 000zł. W przeliczeniu na jednego pracownika wielkość sprzedaży wynosi aż 8 924 000zł. Jest to bardzo wysoki wynik. Jeden pracownik w ciągu roku jest w stanie wypracować bardzo dużo. Wskaźnik ten pokazuje efektywność i sprawność funkcjonowania Działu Sprzedaży w przedsiębiorstwie.

Wskaźnik efektywności sprzedaży w 2014 roku był bardzo wysoki, wyniósł 433 647 zł na jednego zatrudnionego pracownika. Wartość tego wskaźnika pokazuje stopień wykorzystania zasobów ludzkich i czynników produkcji w przedsiębiorstwie. Analizując, zauważono że badane przedsiębiorstwo ma bardzo dobrą efektywność sprzedaży.

## Literatura

1. Brommer M., Analiza i ocena infrastruktury magazynowej przedsiębiorstwa produkcyjnego XYZ, praca dyplomowa inżynierska napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Ewa Kulińskiej prof. PO na Wydziale Inżynierii Produkcji i Logistyki Politechniki Opolskiej
2. Chaberek M., Logistyka informacji zarządczej w kontrolingu przedsiębiorstwa, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001
3. Ficoń K., Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001
4. GUS, [http://stat.gov.pl/gfx/portalinformacyjny/userfiles/\\_public/wspolpraca\\_rozwojowa/graficzna\\_prezentacja\\_danych\\_stat.pdf](http://stat.gov.pl/gfx/portalinformacyjny/userfiles/_public/wspolpraca_rozwojowa/graficzna_prezentacja_danych_stat.pdf) [10.01.2016]
5. [http://finansopedia.forsal.pl/wiki/Wska%C5%BAnik\\_rotacji\\_nale%C5%BCno%C5%9Bci](http://finansopedia.forsal.pl/wiki/Wska%C5%BAnik_rotacji_nale%C5%BCno%C5%9Bci), dostęp [ 12.12.2015]
6. <http://kb.pl/teksty/2013/08/12/ranking-marketow-budowlanych-ktory-posiada-najwiecej-sklepow/>, [3..01.16]
7. Krawczyk S., Zarządzanie procesami logistycznymi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
8. Kulińska E., Podstawy logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Podręcznik dla kierunku studiów logistyka, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2009, s. 99.
9. Kulińska E.: The meaning of processes orientation in creation and realization of the added value. -Foundations of Management. vol. 1, nr 2, 2011, s. 81-94,
10. Kulińska E.: Aksjologiczny wymiar zarządzania ryzykiem procesów logistycznych : modele i eksperymenty ekonomiczne, Ofic. Wyd. Politechniki Opolskiej, Opole 2011.
11. Kulińska E., Parametryzacja kosztów ryzyka procesów logistycznych, Placet, Warszawa 2015.
12. Kulińska E., Dornfeld A., Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych, Difin, Warszawa 2015.
13. Matulewski M., Konecka S., Fajfer P., Wojciechowski A., Systemy logistyczne: komponenty, działania, przykłady, Instytut logistyki i Magazynowania, Poznań 2008
14. Murphy jr P.R., Wood D. F., Nowoczesna logistyka. Wydanie X, Wyd. Helion, Gliwice 2011

15. Odlanicka-Poczobut M., Kulińska E., Analiza procesu przygotowania zamówienia klienta interco w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym. [w:] Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. T. 1. Pod red. R. Knosali. Opole : Oficyna Wydaw. Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, 2015, s. 926-935.
16. Odlanicka-Poczobut M., Lokalizacja własnych punktów dystrybucji metodą środka ciężkości na przykładzie wybranego producenta produktów drewnopochodnych., Zesz. Nauk. PŚl., Org. Zarz. 2015 z. 78, s. 335-351.
17. Odlanicka-Poczobut M., Integration and standardization of processes as a determinant of workload balancing in the court secretariats. [W:] Carpathian Logistics Congress. CLC'2013, Cracow, Poland, December 9th - 11th, 2013. Ostrava : Tanger, 2014, s. 724-731.
18. Van Eckert H., Sprzedaż i dystrybucja, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa 2010
19. Więcek D., Wprowadzenie do procesów logistycznych w przedsiębiorstwie produkcyjnym, Wyd. Naukowe Akademii Techniczno- Humanistycznej, Bielsko- Biała 2011

Dr hab. inż. Ewa KULIŃSKA, prof. PO  
Katedra Logistyki  
Politechnika Opolska  
45-037 Opole, ul. Ozimska 75  
tel./fax. 77 423 40 20  
e-mail: e.kulinska@po.opole.pl

Dr Monika ODLANICKA-POCZOBUTT  
Instytut Zarządzania i Administracji  
Politechnika Śląska  
Zabrze, ul. Roosevelta 26-28  
tel./fax. 32 2 777 339  
e-mail: modlanicka@polsl.pl