

Beata Cywińska

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

STAN ŁAŃCUCHÓW DOSTAW NA PRZYKŁADZIE FIRMY BRANŻY MIĘSNEJ

1. Wstęp

Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej rozszerzyły się rynki zbytu towarów polskich producentów, zwiększył się też dostęp do surowców, materiałów i wyrobów krajów zachodnich. Jednak wykorzystanie tych możliwości wymagało dostosowania polskich przedsiębiorstw do obowiązujących w UE standardów dotyczących jakości produkowanych wyrobów, a także wprowadzenia zasad, standardów i systemów w zakresie przepływu towarów, informacji i dokumentów obowiązujących w Europie (Kizyn 2003).

Rodzime firmy zostały zmuszone do ponoszenia dużych nakładów inwestycyjnych. Na dostosowanie polskich przedsiębiorstw przeznaczono środki pomocowe z Unii. Niemniej jednak przedsiębiorstwo musi zainwestować kapitał własny, żeby móc starać się o połowę poniesionych kosztów, bez gwarancji ich zwrotu. Brak zgromadzonej nadwyżki finansowej oraz brak zaufania i niechęć banków do udzielania kredytów podmiotom gospodarczym przyczyniły się do upadku wielu małych rodzinnych firm.

Postępująca globalizacja skutkuje wzmoczoną konkurencją na rynku. Konfrontacja z lepiej przygotowanymi do walki o klienta firmami zagranicznymi zmusza producenta do namysłu i działań związanych z dodatkowymi korzyściami dla odbiorcy. Z punktu widzenia rynkowych korzyści przedsiębiorstwa istotne jest nie tylko wyprodukowanie satysfakcjonującego produktu, ale również jego terminowe dostarczenie do sprzedaży i konsumpcji. Zorganizowanie sprawnej dystrybucji rodzi jednak wiele problemów, gdyż wymaga ona rozległej wiedzy, nowoczesnych metod i drogich technik, a także doboru odpowiedniej strategii (Chrobocińska, Cywińska, Rucińska 2004).

Jak twierdzi M. Christopher, aby firma mogła przetrwać i być konkurencyjną na rynku, musi uwzględniać koncepcję współpracy z dostawcami i odbiorcami, nakierowaną na poprawę pozycji konkurencyjnej, tzw. integrację łańcucha dostaw¹ (Christopher 2000). Współpraca w zintegrowanym łańcuchu dostaw wymaga dzielenia się ze swoimi kontrahentami informacjami o wielkości sprzedaży, stanie zapasów czy też o zamówieniach i preferencjach klientów. Ma ona na celu zmniejszenie wielkości zapasów oraz dopasowanie produktów do wymagań klientów. Jej wynikiem jest możliwość zaoferowania wyższego poziomu obsługi i niższej ceny produktu gotowego (Celestino 1999, Falińska 2000, Rutkowski 2000, Tyc 2000).

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie przyczyn podjętych przez badane przedsiębiorstwo strategii oraz metod i technik wykorzystywanych do analizy optymalizacji realizowanych procesów.

2. Metodyka badań

Dane do niniejszego opracowania zebrano za pomocą techniki ankietowej. Autorka osobiście przeprowadziła badanie w styczniu bieżącego roku, uzupełniając otrzymane informacje o wypowiedzi swobodne respondenta – prezesa firmy. Pytania w kwestionariuszu dotyczyły strategii przyjętych przez producenta, a także procesów obejmujących: zakupy i zaopatrzenie, magazynowanie, transport i spedycję wyrobów, produkcję, obsługę klienta i częściowo technologię informatyczną.

Pytania miały charakter zamknięty z wariantami odpowiedzi, co oznacza, że respondent miał możliwość wyboru od jednej do kilku odpowiedzi odwzorowujących sytuację firmy. Niewielka liczba pytań miała charakter półotwarty, co umożliwiło respondentowi podanie własnych opinii i sugestii. Pozwoliło to na dokonanie poniższej analizy przypadku.

3. Omówienie wyników badań

Badana firma powstała w 2001 r., w wyniku przekształcenia organizacji ze spółdzielni w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia (33 osoby) i osiągnięte obroty (do 10 mln PLN), można ją zaliczyć do małych.

Przystąpienie Polski do UE przysporzyło małej firmie wiele problemów. Były one związane głównie z brakiem środków finansowych na przystosowanie przedsiębiorstwa produkcyjnego do wymogów stawianych przez Unię Europejską. By po akcesji móc dalej istnieć, firma musiała wybudować magazyn przypraw, wiatę na puste puszki, wyremontować zaplecze socjalne. W celu usprawnienia pracy zakupiono także wózek widłowy. Jednocześnie wprowadzono dodatkowe systemy

¹ Łańcuch dostaw jest to sieć organizacji zaangażowanych, poprzez powiązania z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy i działania, które tworzą wartość w postaci produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom (Christopher 2000). Współpracę pomiędzy firmami powinny cechować: wzajemne zaufanie, otwartość, wzajemnie akceptowany podział ryzyka i korzyści wynikających z kompetencji posiadanych przez poszczególnych partnerów (Chaberek 2002).

kontroli ISO i HACCP. Wysokie koszty dostosowawcze, a także konieczność zaakceptowania m.in. rosnących cen surowca przy jednoczesnym jego braku, rosnących cen paliw, puszek oraz aluminiowych opakowań – wszystko to pogłębiało zadłużenie firmy. Biorąc pod uwagę, że po akcesji Polski do UE firma straciła możliwość eksportu na rynki wschodnie, które stanowiły znaczny procent produkcji, można było się spodziewać raczej upadku firmy niż jej rozwoju.

Firmie udało się odzyskać część poniesionych kosztów z programu pomocowego SAPARD. Realizacja tego programu zobowiązuje jednostkę, która z niego skorzystała, do sporządzania długoterminowych umów współpracy ze swoimi kontrahentami. Nie stanowi to utrudnienia dla badanego producenta, gdyż generalnie stawia on na długofalową współpracę. Powodem tego jest chęć utrzymania zarówno jakości produktu na dotychczasowym poziomie, jak i terminowości dostaw produktów gotowych. Współpraca sprzyja także organizowaniu zebrań z udziałem pracowników współpracujących firm. Obecnie ich tematem jest głównie rozwiązywanie problemów dotyczących zaopatrzenia, sprzedaży oraz działań operacyjnych. Niemniej jednak istnieją problemy z utrzymaniem stałej współpracy zarówno z dostawcami, jak i z odbiorcami. Wynikają one z oczekiwanych przez rynek niskich cen produktów. Króluje zatem zasada dotycząca całego łańcucha dostaw – sprzedaje ten, kto ma niską cenę.

Przy wyborze dostawcy badana firma bierze pod uwagę, poza ceną surowca, zarówno jego elastyczność (wielkość i terminowość dostaw), koszty, jak i jakość zakupywanych towarów. Podstawą współpracy jest również wielkość mierzonych przez producenta wskaźników efektywności dostawców. Mierzone są m.in. poziom kosztów i jakości dostarczanych towarów czy zgodność z zamówieniem.

Ze względu na wymagania rynku firma realizuje strategię niskich kosztów produkcji oraz zakłada zróżnicowanie cech produktów i sposobu sprzedaży. Podstawę tych strategii stanowią analiza działalności firm konkurencyjnych oraz wymagania właściciela przedsiębiorstwa. Firma oferuje duży wybór konserw i pasztetów. W sklepach detalicznych o zróżnicowanym asortymencie wymienione produkty nie należą do najczęściej wybieranych przez klientów. Niemniej jednak firma stara się dostosować do wymagań rynku. Obserwowanie działań konkurencji, a także otwarty przed ponad rokiem przyzakładowy sklep firmowy – wszystko to ma wpływ na zmiany cech produktów w ofercie (11 pozycji w 2001 r., 50 pozycji w 2004 r.). Kształtowanie oferty handlowej na podstawie tego, co już istnieje na rynku i dobrze się sprzedaje, wynika z braku konieczności ponoszenia kosztów na badania i rozwój (B+R) oraz wprowadzania nowego produktu na rynek, a także ponoszenia ewentualnej porażki.

Producent sam nie podejmuje działań związanych z promowaniem i reklamą swoich produktów, nie analizuje też zadowolenia klientów finalnych. W tym celu firma finansowo motywuje hurtowników i podhurtowników, którzy lepiej (zdaniem firmy) znają i dopasowują promocję do potrzeb i oczekiwań swoich odbiorców. Firma dokonuje jedynie analizy efektów poniesionych inwestycji na reklamę i promocję, by zbadać ich skuteczność.

Przedsiębiorstwo stara się docierać do klientów, nie ograniczając się do jednego typu kanału. Zwiększa tym samym swoje szanse na zmieniającym się rynku. Stosuje jednocześnie kanały typu: magazyn fabryczny – sieć hurtowni – odbiorcy detaliczni, magazyn fabryczny – centrum dystrybucji – sieć hurtowni oraz wspomniany już mały sklep firmowy. Bywa, że maksymalna liczba etapów magazynowania wyrobów – od wyprodukowania do dostarczenia do klienta – wzrasta z dwóch do czterech. Niemniej jednak klienci firmy mają możliwość bezpośredniego nabycia produktów od producenta. Do komunikowania się z firmą służą: strona internetowa², e-mail, telefon, faks oraz kontakt bezpośredni. Z wymienionych narzędzi komunikacji najmniej wykorzystywany jest Internet. O strukturze sieci dystrybucji, zdaniem firmy, zadecydowały: minimalizacja kosztów transportu i magazynowania, a także wymagania klientów (np. czas realizacji zamówienia czy dogodna lokalizacja). Mają one także znaczenie w przypadku dążenia do minimalizacji zbędnych kosztów i zwiększenia uwagi, by przesyłka była zgodna z zamówieniem. Zdarza się, że przesyłka nie dotrze do odbiorcy w całości. Jest to spowodowane zniszczeniem produktu, najczęściej podczas przeładowywania towaru. Brakujący towar jest uzupełniany najbliższym transportem. Pełnego obrazu sytuacji firmy dostarczają przeprowadzane analizy: zyskowności oraz segmentacji klientów, konkurencyjności, a także rentowności produktów.

Transport i spedycja wyrobów gotowych przypada po połowie na tabor własny i obcy. Produkty gotowe z linii produkcyjnej trafiają do magazynu znajdującego się na terenie zakładu, skąd dalej są transportowane do odbiorców. W zależności od wielkości ponoszonych kosztów firma korzysta z 4 do 6 dostawców usług transportowych, którzy nie udostępniają firmie informacji o statusie przewożonej przesyłki, czyli gdzie w danej chwili ona się znajduje i czy trafiła do odbiorcy na czas. O terminie i jakości dostarczonego towaru przedsiębiorstwo uzyskuje informację telefonicznie od zamawiającego towar lub od pracownika będącego w terenie.

Aby zwiększyć efektywność swoich działań, firma wprowadziła systemy informatyczne obejmujące handel, produkcję, zobowiązania oraz kadry. Są to niezależne, niezintegrowane aplikacje funkcjonalne. Firma odczuwa już korzyści w pewnych obszarach po ich wprowadzeniu. Umożliwiły one śledzenie stanów magazynowych, przyspieszyły obsługę zamówień i klientów, planowanie dystrybucji czy planowanie zakupów surowców i materiałów.

4. Podsumowanie

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej było dla badanego przedsiębiorstwa ogromnym wyzwaniem. Konieczność ponoszenia wysokich kosztów przystosowawczych, wyższe koszty produkcji, połączone z brakiem kapitału własnego na inwestycje i niechęcią banków do udzielania kredytów były morderczym wysiłkiem nie tylko dla małej firmy. Wprawdzie firmie udało się przetrwać, lecz przy

² Informatyczna strona internetowa przedsiębiorstwa obecnie zawiera podstawowe informacje o firmie, ofercie asortymentowej oraz link umożliwiający bezpośredni kontakt z firmą.

niskiej marży zysku jeszcze długo będzie odczuwać skutki wymuszonych na niej inwestycji.

Klienci kierujący się głównie ceną produktu wymuszają na firmie konieczność budowania strategii umożliwiających przetrwanie firmy na rynku, który oczekuje niskich cen. Dlatego badany producent kieruje swoją uwagę na analizy prowadzące do optymalizacji realizowanych procesów. Obecnie producent i jego otoczenie stosują głównie strategię niskich kosztów, każdy w obrębie własnej firmy. Być może rosnąca konkurencja i obserwacja polskich przykładów firm odnoszących sukcesy na rynku dzięki zintegrowanemu łańcuchowi dostaw skłoni badaną firmę i jej podobne do utworzenia zintegrowanego łańcucha dostaw.

Literatura

- Celestino M.L., *International Trade Logistics Software Solutions*, „World Trade Magazine” Inc. Irvine 1999.
- Chaberek M., *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2002.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, 2000.
- Chrobocińska K., Cywińska B., Rucińska D., *Jakość i dystrybucja produktów jako czynniki kształtowania konkurencyjności polskich przedsiębiorstw przemysłu mięsnego*, „Problemy Jakości” 2004, nr 2.
- Falińska K., *Wykorzystanie electronic commerce w logistyce na przykładzie rozwiązań firmy Co-march S.A.*, Materiały konferencyjne na polski kongres logistyczny Logistics, Poznań 2000.
- Kizyn M., *Przedsiębiorstwa krajowe w zintegrowanych łańcuchach dostaw*, „Przemysł Spożywczy” 2003, nr 8.
- Rutkowski K., *Zintegrowany łańcuch dostaw*, SGH, Warszawa 2000.
- Tyc K., *Procesy integracyjne w łańcuchach logistycznych żywności w Polsce*, [w:] *Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki*, red. D. Kisperska-Moroń, AE, Katowice 2000.

CURRENT STATE OF SUPPLY CHAIN ON THE EXAMPLE OF MEAT PROCESSING PLANT

Summary

The paper contains an example of a tinned meat producer who is not convinced whether it is worth undertaking activities in the area of supply chain networks. At present, due to the pressure of the market, the company carries out a strategy of low costs of production and aims at differentiating the product characteristics and ways of selling products.