

Paweł Rumniak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA PROCES PLANOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO

1. Wstęp

Planowanie działalności przedsiębiorstw przemysłowych wymaga uwzględnienia wielu czynników, które są istotne z punktu widzenia efektywności tego procesu. Specyfika działalności w branży spożywczej powoduje konieczność wykorzystania znacznie szerszego zakresu danych i informacji w procesie planowania, jednak nie zawsze wiadomo, jakiego typu są to informacje i nie zawsze posiada się odpowiedni zasób takich danych i informacji. Jak wskazują doświadczenia, tzw. uniwersalne narzędzia zarządzania, które nie uwzględniają specyfiki danej branży, mogą być nieefektywnie wykorzystywane, co w efekcie powoduje powstawanie błędnych informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje na różnych szczeblach kierowniczych.

W niniejszym opracowaniu autor skupił się na zebraniu i opisanu zasadniczych czynników, które należy uwzględniać w procesie planowania działalności w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego.

2. Istotne czynniki w procesie planowania działalności produkcyjnej

Problem planowania działalności w przemyśle spożywczym wiąże się przede wszystkim z dopasowaniem struktury asortymentowej do wymagań rynkowych oraz z najbardziej racjonalnym wykorzystaniem posiadanego surowca podstawowego używanego w procesie produkcyjnym. Proces ten, w zależności od zakresu asortymentowego produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo oraz zakresu regulacji działalności, może obejmować:

- działania w zakresie koordynacji procesów zachodzących w sferze zakupu, produkcji i sprzedaży w sytuacji swobodnego przepływu surowcowo-produktowego – **przedsiębiorstwa I typu**,

- działania w zakresie koordynacji procesów zachodzących w sferze zakupu, produkcji sprzedaży w sytuacji ograniczeń w zakresie przepływu surowcowo-produktowego – **przedsiębiorstwa II typu**.

Działania te, w zależności od branży, koncentrują się na trzech zasadniczych obszarach, tj. sferze zakupu podstawowych surowców, sferze produkcji oraz sferze sprzedaży, i swym zakresem obejmują przepływy rzeczowe i informacyjne.

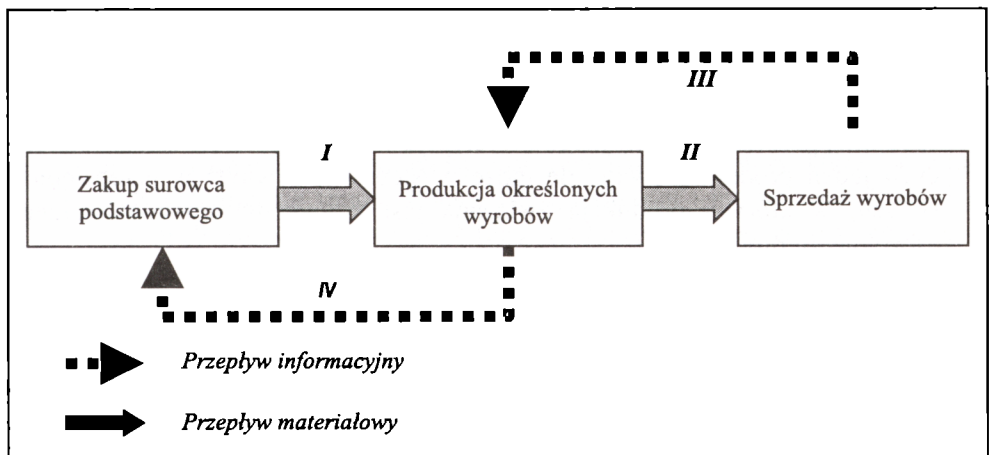
Przeływ (I) powstaje na styku sfery zakupu i produkcji. Związany jest z dostarczaniem surowców do produkcji spełniających określone wymagania jakościowe i technologiczne stawiane przed nimi. Na tym etapie powstają uwarunkowania decydujące o możliwych kierunkach dalszego wykorzystania surowca.

Problemy, jakie są istotne z punktu widzenia efektywności wykorzystania surowca i dopasowania się do optymalnej struktury asortymentowej, są związane z:

1. Dostępem do surowca, który może być:

- nieograniczony,
- częściowo ograniczony ze względu na warunki lokalizacyjne, np. poprzez rozmieszczenie dostawców surowców w dużym promieniu od zakładu przetwórczego,
- ograniczony w sytuacji rynków surowcowych, które zostały poddane procesowi kwotowania produkcji.

Problem przepływów materiałowo-informacyjnych przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Przepływ materiałowy i informacyjny w przemyśle spożywczym

Źródło: na podstawie [2].

2. Przydatnością technologiczną surowca (jakością surowca), która może być:

- pełna, tj. surowiec ma wszystkie cechy warunkujące jego wielokierunkowe lub kompleksowe wykorzystanie,

- częściowa, tj. z posiadanego surowca można otrzymać jedynie wybrane produkty lub wszystkie, lecz zdecydowanie obniżona zostanie wydajność produkcji oraz wzrosną koszty przetworzenia,
- ograniczona tj. surowiec może zostać wykorzystany do wyprodukowania bardzo ograniczonego asortymentu lub do wytworzenia tylko jednego produktu.

Przepływ (II) powstaje na styku sfery produkcji i sprzedaży i związany jest z przekazaniem wyrobów gotowych do procesu sprzedaży. Przepływ ten wiąże się z procesem przetworzenia surowców na produkty gotowe oraz z ich sprzedażą. Na tym poziomie zachodzi kumulacja kosztów wytworzenia, tj. połączenie wszelkich kosztów produkcyjnych powstających w wyniku procesu przetwórczego oraz procesu pozyskania surowca i przedstawienia ich w postaci kosztów wytworzenia oraz przeciwstawienia im przychodów ze sprzedaży.

W procesie produkcyjnym podstawowymi problemami organizacyjnymi związanymi z planowaniem działalności będą następujące zagadnienia:

1. Elastyczność procesu produkcyjnego lub wykorzystywanych linii technologicznych:

- wysoka, tj. istnieje możliwość substytucji produkcji pomiędzy jednym rodzajem produktu a innymi produktami, jakie mogą być produkowane w ramach posiadanej linii technologicznej lub posiadanego zaplecza technicznego,
- niska elastyczność, tj. ograniczona możliwość zmiany programu produkcyjnego, jeżeli istnieje, to jedynie w ramach bardzo ograniczonego asortymentu produkcji, a wszelkie zmiany są albo niemożliwe albo kosztochłonne,
- brak elastyczności – tzw. sztywny proces produkcyjny; zjawisko występuje w przypadku braku możliwości zmiany asortymentu produkcji; wiąże się to ze specyfiką procesu produkcyjnego i występuje w przedsiębiorstwach produkujących jeden produkt główny, ale może występować również w przedsiębiorstwach, w których produkcja związana jest z wykonywaniem szerokiego asortymentu produktów.

2. Długość cyklu produkcyjnego (i/lub cyklu kampanijnego):

- produkty o długim cyklu produkcyjnym w wymiarze finansowym powodują zamrożenie gotówki na dłuższe okresy (nawet powyżej miesiąca), natomiast w wymiarze optymalizacji asortymentu produkcji przesuwany jest w czasie moment przekazania produktów na rynek, a tym samym istnieje niezgodność w czasie pomiędzy potrzebami rynku a możliwościami przedsiębiorstwa; wyroby te z reguły charakteryzują się niską rotacją, długim okresem przydatności do spożycia oraz stosunkowo wysoką ceną sprzedaży (wynikającą z kosztów produkcji oraz warunków rynkowych),
- produkty o krótkim lub średnim cyklu produkcyjnym; są to wyroby, które charakteryzują się wysoką rotacją, krótkim okresem przydatności do spożycia oraz stosunkowo niską ceną, co powoduje, że są powszechnie wykorzystywane przez konsumentów.

3. Charakter branży spożywczej (z punktu widzenia produktowego):

- jeden produkt główny i jeden lub więcej produktów ubocznych, z tym, że każdy produkt uboczny można w sposób gospodarczy wykorzystać (sprzedać w postaci produktu w pełni wartościowego, np. jako nawóz),
- jeden produkt główny i jeden lub więcej produktów ubocznych, z tym, że nie każdy produkt uboczny można w sposób gospodarczy wykorzystać, wobec czego istnieje konieczność utylizacji pozostałości,
- więcej niż jeden produkt główny i jeden lub więcej produktów ubocznych, z tym, że każdy produkt uboczny można w sposób gospodarczy wykorzystać,
- więcej niż jeden produkt główny i jeden lub więcej produktów ubocznych, z tym, że nie każdy produkt uboczny można w sposób gospodarczy wykorzystać, wobec czego istnieje konieczność utylizacji pozostałości.

W procesie sprzedaży podstawowymi problemami organizacyjnymi związanymi z planowaniem działalności będą następujące zagadnienia:

- charakter wyrobu lub grupy asortymentowej:
 - produkt codziennego użytku, który jest podstawowym produktem konsumowanym przez konsumenta, jak: chleb, mleko, masło, margaryna itp.; będą to produkty o wysokiej rotacji, krótkim terminie przydatności spożycia; ze względu na powszechność tej grupy produktów oraz niski poziom skomplikowania procesu technologicznego będą to produkty powszechne, których umieszczenie na rynku jest bardzo trudne ze względu na dużą konkurencję; zapotrzebowanie rynku na te produkty (w dłuższym okresie) jest bardzo stabilne, a ewentualne wahania wynikają z zakłóceń typu: moda lub zakażenia surowców (np. choroby zwierząt),
 - produkty okazjonalne, które są kupowane niesystematycznie, a ich cechy są wysoce zindywidualizowane, tj. produkty te należą do tej samej grupy, lecz u różnych producentów są stosowane różne receptury, które powodują indywidualizację smaku, konsystencji, trwałości i innych cech organoleptycznych decydujących o preferencjach konsumentów; są to z reguły produkty droższe, przez co posiadają stałą grupę odbiorców i znaczną zmienną grupę odbiorców nabywających produkt w sposób okazjonalny,
 - produkty sezonowe, które są nabywane w określonych porach roku w ilościach znacznie przewyższających średnią sprzedaż w roku, np. lody,
- długość kanału dystrybucji:
 - krótkie, tj. kanał dystrybucji typu P-K lub P-H-K lub P-D-K, umożliwiające szybki przepływ informacji pomiędzy ostatecznym odbiorcą a producentem, co stanowi warunek właściwego doboru asortymentowego produkcji,
 - długie kanały dystrybucji typu P-A-H-D-K, gdzie występuje utrudniony dostęp do informacji rynkowej, a informacja docierająca do przedsiębiorstwa jest nieaktualna lub częściowo nieaktualna; tego typu kanały dystrybucji zmuszają przedsiębiorstwa do ponoszenia dodatkowych kosztów dystrybucji np. poprzez angażowanie przedstawicieli handlowych.

Przepływ (III), powstający na styku sprzedaż-produkcja, jest przepływem informacyjnym związanym z dostarczeniem informacji dotyczących reakcji rynku na produkty oferowane przez przedsiębiorstwo. Wymiana informacji na temat zapotrzebowania na produkty odbywa się w układzie:

- produktowym – odzwierciedlającym podział według rodzajów produktów,
- terytorialnym – odzwierciedlającym obszar, na którym dany produkt jest sprzedawany,
- ilościowym – odzwierciedlającym ilość sprzedaży,
- jakościowym – odzwierciedlającym preferencje i oczekiwania konsumentów co do rodzajów produktów oraz co do cech produktów.

Czynnikiem zasadniczym decydującym o jakości informacji jest długość kanału dystrybucyjnego oraz sposób jego zorganizowania, co wiąże się z prędkością przepływu oraz precyzją informacji dostarczanej do przedsiębiorstwa. Zakłócenia na tym etapie powodują niedopasowanie asortymentu produkcji do wymagań rynkowych.

Przepływ (IV), powstający na styku produkcja-zakup, jest również związany z przepływem informacji, z tym, że przetworzonych przez komórki produkcyjne i przedstawionych w postaci zapotrzebowania materiałowego (w danym momencie) o określonych parametrach technologicznych i określonych wymaganiach jakościowych.

Wymiana informacji na temat zapotrzebowania materiałowego odbywa się w układzie:

- produktowym – program produkcyjny w podziale na poszczególne asortymenty produkcji,
- surowcowym – wyróżnienie podstawowych materiałów (surowców) produkcyjnych oraz terminu i miejsca (kiedy i gdzie będą potrzebne),
- parametrowym – parametry technologiczne istotne z punktu widzenia realizowanego programu produkcyjnego,
- jakościowym – wymagania jakościowe co do surowców (zgodne z normami jakościowymi lub przewyższające normy jakościowe),
- czasowym – informacje, kiedy dany surowiec będzie potrzebny.

Przepływ (IV) zamyka pętlę procesów materiałno-informacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwie.

W przedstawionym na rys. 1 modelu przepływów materiałowych i procesów informacyjnych przepływ materiałowy odbywa się zgodnie z kierunkiem procesów występujących w przedsiębiorstwie. Drugi strumień związany z przepływem informacyjnym ma przeciwny kierunek, dlatego funkcjonowanie optymalizacji procesów pod kątem doboru najwłaściwszej struktury asortymentowej uwarunkowane jest niezakłóconym przepływem informacyjnym oraz materiałowym pomiędzy trzema zasadniczymi etapami działalności przedsiębiorstwa spożywczego.

Najczęściej występującymi przyczynami nieprawidłowości związanymi z zarządzaniem ofertą asortymentową w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego są [1]:

1. Nadmierna dywersyfikacja oferty asortymentowej mogąca powodować nawet w największych przedsiębiorstwach trudności w utrzymaniu znaczącej pozycji i odpowiednio wysokiej dynamiki sprzedaży równocześnie w wielu kategoriach produktów i w odniesieniu do wielu marek. Jedynie produkty uzyskujące pozycję lidera na rynku oraz markę handlową mają szansę zaistnieć we wszystkich kanałach dystrybucji.

2. Brak silnych wyróżników produktu/marki spośród produktów konkurencji. Aby marka miała dużą wartość dla konsumenta, musi mieć „postrzeganą przewagę” nad produktami konkurencji. Brak umiejętnego kształtowania wizerunku marki w świadomości konsumenta powoduje, że produkty zagranicznych firm są bardziej wyraziste, choć Polacy preferują polskie artykuły żywnościowe.

3. Prymat konkurencji cenowej nad budową programów lojalnościowych wobec kontrahentów i konsumentów. Z badań przeprowadzonych przez IRWiK (Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji) wynika [1], że nawet firmy posiadające produkty markowe, o wiodącej pozycji na rynku w danej kategorii produktu, podejmują konkurencję cenową jako sposób zwiększenia sprzedaży swoich produktów. Działanie takie prowadzi zwykle do zaostrzenia konkurencji cenowej między głównymi firmami w danej kategorii produktu, gdyż powszechnym zjawiskiem na rynku polskim jest naśladowanie działań konkurentów.

4. Zachwianie proporcji między działaniami wspierającymi wizerunek produktu/marki a działaniami prosprzedażowymi konkretnych produktów, co wiąże się z dość częstą nieprawidłowością związaną z brakiem długofalowej strategii budowania wizerunku marki, przy silnym eksponowaniu potrzeby bieżącego osiągnięcia zwiększonych obrotów i zysków.

5. Niespójność stosowanych narzędzi marketingowych, czego częstą przyczyną jest brak wystarczająco pogłębionej wiedzy o preferencjach konsumentów, motywach zakupu, czynnikach decydujących o zakupach oraz zła koordynacja pomiędzy komórkami przygotowującymi kampanię reklamową. W rezultacie dochodzi nie tylko do zachwiania proporcji poszczególnych elementów, ale nawet do naruszenia spójności przekazu.

3. Podsumowanie

Uwzględnienie w procesie planowania działalności specyfiki związanej z branżą, w której system planowania jest aplikowany, stanowi zasadniczy warunek powodzenia funkcjonowania takiego systemu. W przedsiębiorstwach spożywczych bardzo istotne są przepływy materialne, które warunkowane są przepływami informacyjnymi. W efekcie, jeżeli przedsiębiorstwo nie ma właściwego systemu przepływów informacyjnych i rzeczowych, to system planowania działalności nie będzie spełniał funkcji, dla których został zaprojektowany.

Literatura

- [1] Kłosiewicz U., *Współpraca przemysłu i handlu w kanałach dystrybucji artykułów żywnościowych*, „Przemysł Spożywczy” 2000, nr 2.
- [2] Rumniak P., *Kształtowanie rentowności i płynności finansowej w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2003.

IMPORTANT FACTORS IN PLANNING SYSTEM DEDICATED FOR FOOD INDUSTRY

Summary

Planning system in a food industry company must include some important factors connected with material and information flows. The effectiveness of that system without including above factors is not possible that is why during implementing planning system in a company one has to remember to include those factors.