

Prof. dr hab. Bogdan Klepacki, mgr Marcin Wysokiński
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, SGGW

ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW (SCM) W SEKTORZE MLECZARSKIM

Sektor mleczarski w Polsce, pomimo funkcjonowania instrumentów Wspólnej Polityki Rolnej regulujących rynek mleka (m.in. kwotowanie produkcji mleka), został dotknięty poważnym kryzysem. W roku 2008 miały miejsce znaczące zawirowania zarówno dla producentów mleka, jak i dla przedsiębiorstw z branży przetwórczej. Załamał się eksport wyrobów mleczarskich, zmniejszając tym samym popyt na te wyroby. Przyczyn tego faktu można upatrywać m.in. w silnej w 2008 r. pozycji złotówki w stosunku do euro i co za tym idzie malejącej konkurencyjności polskich wyrobów na europejskich rynkach. Ogólnoświatowy kryzys gospodarczy spotęgował jeszcze złą sytuację na polskim rynku mleka. Rosnące zapasy gotowych produktów w magazynach i brak zbytu zaowocowały na koniec 2008 roku najpoważniejszym kryzysem w branży od wielu lat. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa mleczne stanęły w obliczu poważnej bessy, w obliczu nieuchronnych bankructw.

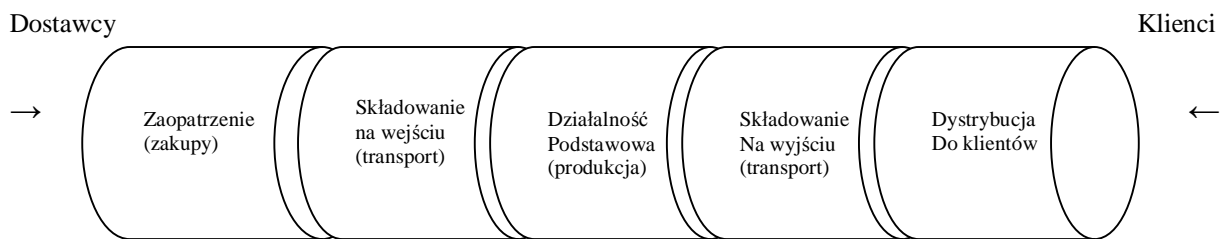
W tej sytuacji powołano, zarządzeniem Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi nr 13 z dnia 5 grudnia 2008 r., zespół do spraw opracowania koncepcji przyspieszenia działań konsolidacyjnych oraz zwiększenia efektywności wsparcia w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007 – 2013 w sektorze mleczarskim. Przed zespołem postawiono kwestię konsolidacji w przetwórstwie mleka, a także problem podniesienia konkurencyjności sektora, co zgodnie z ustaleniami możliwe jest do osiągnięcia w szczególności poprzez zwiększenie skali produkcji warunkującej wzrost opłacalności i optymalizację kosztów produkcji.

Warto w tak trudnym momencie dla polskiej branży mleczarskiej, zwrócić też uwagę na zagadnienie zarządzania łańcuchem dostaw w przedsiębiorstwach mleczarskich jako czynnika podnoszącego konkurencyjność branży czy pojedynczych przedsiębiorstw na rynkach światowych. Skuteczna sprzedaż wymaga bowiem efektywnych systemów logistycznych.

Dla osiągnięcia sukcesu obecnie nie wystarcza już dobrze zdefiniowany i agresywnie promowany produkt o najlepszych cechach i atrakcyjnej cenie. Niskie marże, konsolidacja oraz globalizacja rynku stają się poważnym wyzwaniem dla wielu przedsiębiorstw na polskim rynku mleka. O przewadze konkurencyjnej coraz częściej decyduje sprawna organizacja dostaw produktów, przy najmniejszych kosztach i zapewnieniu

odpowiedniego poziomu obsługi klienta. Wiele firm wprowadza więc strategie dotyczące zarządzania łańcuchem dostaw, przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów logistycznych. W obszarze przedsiębiorstw polskiego sektora mleczarskiego mamy ciągle niewystarczające zainteresowanie różnymi rozwiązaniami z zakresu zarządzania łańcuchem dostaw (ang. supply chain management SCM). W czasach kryzysu wykorzystanie tych strategii pozwoliłoby na wzrost konkurencyjności poprzez lepszą współpracę z partnerami biznesowymi, redukcje kosztów oraz poprzez szybsze dostosowywanie się do aktualnych warunków koniunkturalnych. Przyjęcie strategicznej koncepcji, polegającej na zrozumieniu i zarządzaniu sekwencją działań – od dostawcy do klienta dodających wartości produktom przepływającym przez rurociąg dostaw, powinno być w kręgach zainteresowań branży mleczarskiej.

Rysunek 1. Logistyczny łańcuch dostaw / rurociąg logistyczny



Źródło: Opracowanie własne

W ramach sektora mleczarskiego funkcjonują łańcuchy dostaw, jako sieci logistyczne, składające się z dostawców, zakładów przetwórczych, magazynów, hurtowni, centrów dystrybucji, ujęć detalicznych oraz z surowców, produkcji w toku, wyrobów gotowych, które przepływają między nimi. Najważniejszym wyzwaniem dla przedsiębiorstw z tegoż sektora jest sprawne zarządzanie łańcuchem dostaw w celu efektywnego zintegrowania dostawców, producentów, magazynów i sklepów, po to by towar był produkowany i rozprowadzany we właściwej ilości, we właściwe miejsca, by zminimalizować koszty całkowite, zaspokajając potrzeby we właściwym stopniu. Przedsiębiorstwo charakteryzujące się nowoczesnym łańcuchem dostaw będzie w stanie szybko reagować umiejętnie zaspokajając zmieniający się popyt, będzie optymalnie wykorzystywać zasoby firmy, a także nabędzie zdolność wykorzystywania wszystkich dostępnych informacji na rynku.

Przedsiębiorstwa mleczarskie w Polsce, aby nadążyć za zmianami rynkowymi, muszą poszukiwać przewag konkurencyjnych poza swoimi organizacjami. Nowoczesna integracja w łańcuchu dostaw zmusza do prowadzenia wspólnych działań poszczególnych ogniw łańcucha

dostaw, co prowadzi do pełniejszego i sprawniejszego zaspokojenia oczekiwań klientów. Wysiłki indywidualne, szczególnie w dobie kryzysu, okazują się często niewystarczające, prowadząc do problemów, np. na ranku zbytu. Szczególny charakter produktów mleczarskich sprawia, iż niezwykle ważny jest czynnik czasu. Systemy SCM pozwalają na szybką reakcję we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przepływy materiałowe, informacyjne czy pieniężne w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw, realizowane przez grupę kooperujących ze sobą przedsiębiorstw stają się szybsze, wydajniejsze i stanowią o przewadze konkurencyjnej całej grupy. Efektywne zarządzanie całą siecią przedsiębiorstw w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw powoduje skrócenie cyklu zaopatrzeniowego, produkcyjnego, dystrybucyjnego oraz obniżenie kosztów. Następuje optymalizacja wartości dodanej w całym łańcuchu, z korzyścią dla wszystkich jego ogniw. W całym procesie efektywnego zarządzania łańcuchem dostaw bardzo ważnym elementem są technologie internetowe, dzięki którym kontrakty między dostawcami a kupującymi stają się bardziej kompleksowe. Wdrożenie i zaakceptowanie elektronicznych technologii to szansa na pozostanie na rynku i konkurowanie w branży. Zbieranie informacji oraz usprawnienie komunikacji w kontaktach zarówno wewnątrz, jak i z zewnętrznymi partnerami to niewątpliwa zasługa technologii internetowych. W zarządzaniu łańcuchem dostaw wykorzystuje się m.in. elektroniczną wymianę danych (EDI) w celu ścisłej koordynacji partnerów biznesowych. Szybkość, elastyczność i innowacyjność stały się równie istotne jak wielkość firmy i jej zasoby.

Wdrożenie i realizacja koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw wiąże się jednak z kilkoma warunkami. W sektorze mleczarskim spełnienie tych warunków często stoi na przeszkodzie w zastosowaniu pełnej koncepcji SCM. Konieczność nawiązania partnerskich stosunków z kontrahentami i odbiorcami prowadzących do wymiany bardzo szczegółowych danych staje się poważnym wyzwaniem. Przedsiębiorstwa nie zawsze są przekonane do spełnienia podstawowych warunków koncepcji SCM tj.:

- udostępnianie danych o popycie, prognoz sprzedaży, harmonogramów produkcji, planów zamówień i innych,
- ustaleniem i przestrzeganiem zasad wspólnego planowania i realizacji przyjętej strategii,
- ustalenia centralnego koordynatora przepływu przy zachowaniu statusu partnera wszystkich pozostałych przedsiębiorstw.

Wypracowanie zasad i procedur umożliwiających skoordynowane zarządzanie w ramach łańcucha dostaw nie jest zadaniem łatwym. Problemem są również bariery technologiczne

związane np. ze stosunkowo słabym rozpowszechnieniem w polskich przedsiębiorstwach systemów klasy ERP (Enterprise Resource Planning – zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie), a także problemy z elektroniczną wymianą danych (EDI) - zróżnicowane standardy EDI i potrzeba ujednoczenia systemu pomiędzy partnerami kooperującymi w ramach łańcucha. Bardzo istotną barierą w rozwoju SCM są także uwarunkowania kulturowe i mentalnościowe w podejściu do zarządzania firmą. Aby można mówić o łańcuchu dostaw konieczna jest bardzo ścisła współpraca i oparte na zaufaniu długofalowe relacje wiążące partnerów biznesowych. Elementem SCM jest pełna wymiana planów produkcyjnych, ścisła współpraca na etapie projektowania i wprowadzania nowych produktów na rynek, pełna współpraca w zakresie programów zapewnienia jakości. Wszystkie działania w ramach łańcucha wymagają zaufania i współpracy. Integracja w łańcuchu dostaw, zarówno od strony popytowej (stymulowanie popytu konsumentów poprzez optymalizowanie efektywności takich działań jak m.in. zarządzanie kategorią, marketing, rozwój produktów), jak i podażowej (efektywny przepływ produktów przez sieć dystrybucji), wymaga wspólnie zaplanowanych i realizowanych działań. Ścisła współpraca pozwala m.in. na automatyczne monitorowanie przepływu towarów i pełnego dostępu do danych o towarach, ich ruchu oraz popycie na nie. Przedsiębiorstwa współpracujące w ramach łańcucha, przy integracji podażowej są zobligowani min. do oznaczania i identyfikowania towarów w ten sam sposób, automatycznego rejestrowania ruchu towarów i gromadzenia informacji o nich oraz wymiany między sobą danych w formie elektronicznych komunikatów.

Efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw wymaga od przedsiębiorstw bardzo dużo pracy i przygotowań. Poniesione wysiłki jednak pozwalają na osiągnięcie realnych korzyści przekładających się na wzrost konkurencyjności na rynku. Stosowanie strategii zarządzania łańcuchem dostaw prowadzi m.in. do obniżenia poziomu zapasów, zarówno u dostawcy, jak i klienta. Dążenie do modelu JIT (just-in-time), czyli zsynchronizowania planów produkcyjnych oraz częstych i stosunkowo małych dostaw powoduje zmniejszenie poziomu zapasów, bardziej równomierne obciążenie mocy produkcyjnych, zmniejszenie zapotrzebowania na zasoby – mniejsze magazyny, mniejsze potrzeby personelu, łatwiejsze zarządzanie cash flow. Elektroniczna wymiana danych (konieczna przy zarządzaniu łańcuchem dostaw) pomiędzy partnerami prowadzi natomiast do zwiększenia dokładności przekazywanej informacji oraz znaczącego zmniejszenia nakładu pracy na wprowadzanie i przetwarzanie danych. Powyższe rozwiązania sprawiają, że łańcuch dostaw pracuje w sposób zsynchronizowany i optymalnie realizuje potrzeby rynku.

Sektor mleczarski może upatrywać szans dalszego rozwoju w szerokim zastosowaniu koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw. Obok propozycji, jakie są wypracowywane przez zespół rządowy, systemy SCM mogłyby stać się ważnym elementem pomocowym dla branży mleczarskiej w Polsce.

Literatura:

1. Coyle J. John, Bardi J. Edward, C. John Langley Jr., „Zarządzanie logistyczne”, PWE, Warszawa 2007;
2. Gola G., „Rynek rozwiązań SCM (Zarządzanie Łańcuchem Dostaw) w Polsce”, IFS Poland Sp. Z o.o., www.logistica.pl;
3. Hałas E., „Zarządzanie łańcuchem dostaw w oparciu o standardy EAN – UCC”, Instytut Logistyki i Magazynowania., www.ean.pl;
4. Laskowska-Rutkowska A., „Zarządzanie czasem w zintegrowanym łańcuchu dostaw”, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 5/2001;
5. Masalska M., Sosnowski A. „Zarządzanie kosztami logistycznymi w przedsiębiorstwie mleczarskim, będącym ogniwem łańcucha dostaw”, www.logistica.pl;
6. Matuszak K., „Zarządzanie łańcuchem dostaw”, Stowarzyszenie „Wolna Przedsiębiorczość”, Gdańsk 2002, www.logistica.pl;
7. Wolfgram E., Rutkowski K., „Zarządzanie łańcuchem dostaw w polskich przedsiębiorstwach”, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 11/2001;