

Agnieszka Tul-Krzyszczuk, Karol Krajewski

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

INNOWACJE ORGANIZACYJNE W HANDLU PRODUKTAMI ŻYWNOŚCIOWYMI – DOŚWIADCZENIA, SPECYFIKA

ORGANIZATIONAL INNOVATIONS IN THE TRADE OF FOOD PRODUCTS – EXPERIENCE, SPECIFIC

Słowa kluczowe: innowacje organizacyjne, handel detaliczny, konkurencyjność produktów żywnościowych

Key words: organizational innovations, retail, food competitiveness

Abstrakt. Podjęto rozważania i próbę oceny zastosowania innowacyjnych rozwiązań w zakresie organizacji działań strategicznych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych na tle analizy funkcjonowania dystrybucji produktów żywnościowych. Konkurencyjność produktów żywnościowych zależy m.in. od sprawności zarządzania łańcuchem dostaw. Wymaga to od przedsiębiorstwa zastosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania, które wprowadzają filozofię partnerstwa w łańcuchach dostaw i decyzji podejmowanych przez uczestników procesów rynkowych. Oznaczają one takie działania innowacyjne, jak: szybka rotacja w łańcuchu, efektywna obsługa klienta (ECR), koncepcja QR lub model referencyjny łańcucha dostaw (SCOR). Rozwiązania te nie są jednak powszechnie stosowane w łańcuchu żywnościowym, mimo dużej ich użyteczności właśnie dla produktów o niewielkiej trwałości. Uzyskane wyniki pozwoliły określić bariery i ograniczenia w zakresie adaptacji innowacji w procesach sprzedaży i obrotu towarowego w przedsiębiorstwach. Zdefiniowano także czynniki, które w obecnych warunkach organizacji rynku żywności nie pozwalają wprowadzić innowacji.

Wstęp

Konkurencyjność produktów żywnościowych i ich zdolność do konkurowania na rynku, zależy od wielu czynników, w tym od sprawności zarządzania łańcuchem dostaw. Wymaga to od przedsiębiorstwa zastosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania, które wprowadzają filozofię partnerstwa w łańcuchach dostaw i decyzjach podejmowanych przez uczestników procesów rynkowych. Koncepcje te wprowadzają takie działania innowacyjne, jak: szybka rotacja w łańcuchu, efektywna obsługa klienta (ang. *Efficient Consumer Response* – ECR), koncepcja QR (ang. *Quick Response*), model referencyjny łańcucha dostaw (ang. *Supply Chain Operation Reference* – SCOR). Oparte są one na wzajemnym zaufaniu i respektowaniu interesów każdego uczestnika łańcucha oraz na szybkiej reakcji na potrzeby uczestników procesów, szczególnie konsumentów. Rozwiązania te sprawdzone na rynku produktów FMCG (ang. *Fast Moving Consumer Goods*), nie są jednak stosowane w łańcuchu żywnościowym, mimo dużej ich użyteczności właśnie dla produktów o niewielkiej trwałości [Krajewski 2009].

Koncepcja sprawnego zarządzania łańcuchem dostaw opiera się skracaniu czasu realizacji zamówień i nie zamrażaniu kapitału w zapasach. Im większy stopień integracji i partnerstwa tym efektywniejsza rotacja w łańcuchu dostaw. Im krótszy łańcuch dostaw, tym mniej środków obrotowych pochłania jego obsługa, tym większa zdolność firmy do szybkiej reakcji na popyt, a tym samym większa potencjalna wartość sprzedaży. Im krótszy łańcuch, tym mniejszym błędem zostaje obciążona informacja o rzeczywistym popycie, a to oznacza redukcję zapasów zgromadzonych jako zabezpieczenie przed wahaniami popytu [Bendkowski, Kramarz 2006]. Szybka rotacja w łańcuchu dostaw jest osiągnięta także dzięki wdrożeniu koncepcji QR i ECR.

Idea QR (szybkiej reakcji) opiera się na partnerstwie, w którym dostawca zobowiązuje się do spełnienia określonych wymogów w zakresie obsługi, związanych przede wszystkim z długością cyklu realizacji zamówień, komunikacją za pomocą systemów elektronicznej wymiany danych (EDI) oraz zastosowaniem systemu zarządzania zapasami przy określonych wskaźnikach obrotów.

Jest więc filozofią działania i zestawem procedur mających na celu maksymalizację zysków na całej drodze przepływu produktu [Barcik, Kubański 2011]. Koncepcja ta wymaga specyficznych zdolności działania, tj.: krótkich horyzontów czasowych, pełnej partnerskiej współpracy między producentami i detalistami, jednolitych i zintegrowanych sieci logistycznych, a tym samym pełnej dostępności do informacji, przeprojektowania operacji wytwórczych i procesów oraz kompleksowego zarządzania jakością. Wdrożenie QR w przedsiębiorstwie przynosi wiele korzyści: zwiększenie wielkości sprzedaży, zmniejszenie zapasów bezpieczeństwa, zmniejszenie obniżek cen, zmniejszenie kosztów całkowitych w kanale logistycznym oraz wyższą rentowność [Coyle i in. 2012].

Koncepcja ECR stanowi skuteczną reakcję na potrzeby konsumenta (nabywcy) i/lub efektywną obsługę klientów w procesach dystrybucji produktów żywnościowych. Jest nowoczesną i wciąż innowacyjną w warunkach polskiego handlu strategią zarządzania łańcuchem dostaw bazującą na partnerstwie, gdzie producenci, dystrybutorzy, handlowcy, detaliści i dostawcy usług logistycznych współpracują ze sobą w celu lepszego, szybszego i bardziej efektywnego zaspokojenia potrzeb klienta [ECR Europe... 2013, Krajewski 2009]. W ramach ECR stosowane są nowoczesne metody zarządzania i liczne środki techniczne, które mają za zadanie skrócić czas wędrowki produktu (eliminacji barier) w całym łańcuchu dostaw – od linii produkcyjnej do półki sklepowej – oraz obniżyć koszty w obrocie towarowym.

Implementacja tej koncepcji przynosi przedsiębiorstwu wiele korzyści, do których należy zaliczyć m.in.: lepsze planowanie produkcji i sprzedaży, zmniejszenie zapasów we wszystkich ogniwach łańcucha, skrócenie czasu przepływów towarów, eliminację zbędnych kosztów, wyeliminowanie transakcji papierowych, podniesienie poziomu obsługi i wzrost zadowolenia klientów. Ponadto, klient otrzymuje produkt po niższej (akceptowalnej) cenie i przy zadowalającym go poziomie obsługi (tzw. logistyka klienta – *customer logistics*) [Krajewski 2009].

Odrębnym innowacyjnym rozwiązaniem w zakresie zarządzania łańcuchami dostaw w obszarze obrotu towarowego jest też model SCOR. Oznacza on porównywanie standardowych procesów łańcucha dostaw z najlepszymi praktykami na podstawie doświadczeń firm skupionych w SCC (ang. *Supply Chain Council*). Jest to niezależna organizacja *non profit* skupiająca wiele globalnych firm, która zajmuje się od 1996 roku opracowaniem standardowej struktury łańcucha dostaw. Model ten zakłada sprawną komunikację, porównanie i czerpanie wiedzy od konkurencji oraz innych przedsiębiorstw danej branży i poza nią, możliwość określenia i zmierzenia konkretnych procesów operacyjnych oraz oszacowania efektywności swoich łańcuchów dostaw [Witkowski 2003]. Istnieją rozwiązania tego modelu dostosowane do łańcucha dostaw produktów żywnościowych, możliwe do aplikacji [Stephens 2000].

Zastosowanie modelu SCOR pozwala m.in. na: ustalenie obecnego stanu procesów w przedsiębiorstwie i wyprowadzenie na jego podstawie pożądanego w przyszłości stanu, określenie efektywności łańcucha dostaw, ustalenie wewnętrznych celów przedsiębiorstwa (opierających się na wynikach „najlepszych w branży”), oszacowanie stylu zarządzania oraz zakresu wykorzystanych rozwiązań informatycznych „najlepszych w branży”, a także na zmierzenie konkretnych procesów operacyjnych.

Na tle omówionych koncepcji zarządzania, celem podjętych rozważań była analiza procesów dystrybucji produktów żywnościowych, ukierunkowana na możliwości zastosowania innowacyjnych rozwiązań z zakresie organizacji niniejszych procesów, umożliwiających przewagę konkurencyjną tych produktów na rynku.

Material i metodyka badań

Praca ma charakter analizy strukturalnej procesów i nowoczesnych rozwiązań wykorzystywanych w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego w zakresie dystrybucji żywności oraz w jej poszczególnych ogniwach, z uwzględnieniem oddziaływania tych działań na wyróżniki konkurencyjności produktów żywnościowych w wybranych łańcuchach dostaw. W dostępnej literaturze przedmiotu brakuje szczegółowych analiz możliwości współpracy partnerskiej przedsiębiorstw handlowych i producentów żywności, co stanowi o oryginalności analizy.

W pracy przedstawiono wybrane wyniki badań wtórnych dotyczących charakterystyki współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw w branży FMCG oraz wśród podmiotów handlu detalicznego realizujących sprzedaż detaliczną na obszarze województwa podkarpackiego.

Wyniki badań

Wykorzystanie strategii logistycznych w procesach biznesowych wiąże się z koniecznością kształtowania relacji partnerskich. Z przeprowadzonych przez Kruczka i Żebruckiego [2011] badań wśród 112 przedsiębiorstw reprezentujących różne branże, w tym FMCG i TSL (transportowo-spedycyjno-logistyczna) wynika, że w branży FMCG przedsiębiorstwa stosują m.in. strategię opierającą się na idei partnerstwa, w tym w odniesieniu do koncepcji QR – 52,4% oraz ECR – 33,3% przedsiębiorstw.

Powszechnie uważa się, że warunkiem rozwoju przedsiębiorstw jest współpraca także z dużymi organizacjami i że takie działania pozwolą przetrwać konkurencję europejską i wzmocnią pozycję małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Niestety wśród polskich przedsiębiorców dominuje niechęć do współpracy bądź współpraca, która nie spełnia pokładanych w niej oczekiwań [Strzyżewska 2011].

Według badań przeprowadzonych przez Kruczka i Żebruckiego [2011], najczęstszym motywem nawiązywania współpracy partnerskiej w branży FMCG była możliwość zdobywania nowych rynków oraz poprawa poziomu obsługi klienta (po 67%) – tabela 1. Niemalże znaczenie odgrywała także możliwość obniżenia kosztów, zwiększenia zysków i skali działania (ok. 52%). Skłonność do zdobywania nowych rynków może wynikać z nasycenia dotychczasowych segmentów, a także z nasilenia się walki konkurencyjnej między przedsiębiorstwami tej samej branży. Ponadto, obniżenie kosztów, zwiększenie zysków oraz skali działania przedsiębiorstwa okazuje się równie istotne w tej branży.

Najczęściej współpraca o charakterze partnerskim występowała w jednej gałęzi sektora, na co wskazywało aż 71,4% przedsiębiorstw reprezentujących FMCG. Przedsiębiorstwa nawiązujące współpracę partnerską oczekiwały przede wszystkim możliwości poprawy zarządzania określoną dziedziną działalności (najczęściej dystrybucją) – 66,7%. Dominującym sposobem osiągnięcia założonych celów była natomiast koordynacja kompetencji – 76,2%.

W badaniu wymiarów współpracy partnerskiej z dostawcami wykazano, że w ramach strategii i organizacji 38% badanych przedsiębiorstw określało wspólne strategię zakupów. Natomiast w obszarze procesów biznesowych i przepływu informacji dominowała automatyzacja transakcji (80,9%), a w ramach realizacji funkcji planistycznej w przedsiębiorstwach istotnym aspektem współpracy było wspólne planowanie zamówień (85,7%).

Badane przedsiębiorstwa z branży FMCG, oceniając charakter relacji z partnerem, wskazywały na występowanie długofalowych powiązań, które przejawiały się w umowach zawartych na okres dłuższy niż jeden rok (57,1%). Wynik taki wskazuje na to, że przedsiębiorstwa polskie przechodzą stopniowo z pojedynczych, powtarzalnych, krótkookresowych transakcji do zacieśniania współpracy w ramach długookresowej współpracy strategicznej, opartej na relacji partnerskiej. Natomiast 52,4% badanych przedsiębiorstw deklarowało chęć osiągnięcia długookresowego celu strategicznego, wspólnego dla wszystkich partnerów.

Przedsiębiorstwa należące do branży FMCG są świadome korzyści z uczestnictwa w zorganizowanym

Tabela 1. Motywy nawiązywania współpracy partnerskiej branży FMCG
Table 1. Themes establishing cooperation partnership FMCG

Motywy/ <i>Themes</i>	Udział ogółem/ <i>Share of total [%]</i>
Większa skala działania/ <i>Larger scale of actions</i>	52,4
Dostęp do nowoczesnych technologii i wiedzy/ <i>Access to modern technology and knowledge</i>	19,1
Możliwość wchodzenia do nowych branż i sektorów/ <i>The ability to enter into new industries and sectors</i>	19,1
Możliwość zdobywania nowych rynków/ <i>The possibility of entering new markets</i>	66,7
Obniżenie kosztów i zwiększenie zysków/ <i>Reduce costs and increase profits</i>	52,4
Poprawa poziomu obsługi klienta/ <i>Improve customer service levels</i>	66,7
Inne/ <i>Other</i>	9,5

Źródło/*Source*: [Kruczek, Żebrucki 2011]

łańcuchu dostaw. Wpływa to pozytywnie na kształtowanie się relacji z pozostałymi ogniwami łańcucha dostaw przez uwzględnienie ich celów, ryzyka oraz podziału korzyści wynikających ze współpracy. W 62% przypadków częściej niż raz w roku przedsiębiorstwa dokonywały kontroli współpracy ze swoim partnerem (przez audyty, wizyty). Konieczność przeprowadzania takich audytów wynika m.in. z wdrożonych w przedsiębiorstwach norm jakościowych.

Oczekiwania badanych przedsiębiorstw dotyczące potencjalnej współpracy z innym podmiotem handlowym są silnie zdywersyfikowane. Tak wskazują wyniki badań przeprowadzone przez Cyrka [2013] na przełomie 2011 i 2012 roku na próbie 292 podmiotów handlu detalicznego, realizujących sprzedaż detaliczną na obszarze województwa podkarpackiego. Ta współpraca może obejmować przede wszystkim: wspólne zakupy i negocjowanie kontraktów z hurtownikami i producentami (62,7%), wspólną promocję (38%) oraz politykę cenową (37%). Na dalszych miejscach znalazły się takie działania, jak: wzmożona reklama (ok. 30%), poczucie bezpieczeństwa z działania w grupie (26%), wzrost rozpoznawalności marki (ok. 22%). Najmniejszym zainteresowaniem badanych firm chcących podjąć współpracę z innym podmiotem cieszyły się cykliczne szkolenia pracowników (ok. 6%).

Najważniejszymi czynnikami sprzyjającymi współpracy, według opinii badanych przedsiębiorców, były przede wszystkim: wzmocnienie pozycji rynkowej przez podniesienie konkurencyjności cenowej i asortymentowej (51%) oraz pokonanie niechęci producentów do współpracy z małymi firmami (1/3 badanych). Poprawa kondycji ekonomiczno-finansowej firmy (25%) w ocenie detalistów miała większe znaczenie przy kształtowaniu skutecznej kooperacji niż ograniczanie zagrożeń ze strony zagranicznych sieci detalicznych (ok. 23%) lub wzrastające przekonanie o korzyściach z koncentracji (ok. 16%). Rozwój technik informatycznych detaliści uznali za najmniej ważną determinantę, warunkującą efektywne współdziałanie w kanałach dystrybucji [Cyrka 2013].

Na podstawie ww. badań określono strukturę najczęściej wymienianych barier tworzenia form kooperacyjnych, do których należą: obawy dotyczące utraty niezależności (46%), brak przekonania o korzyściach ze współdziałania (35%) oraz niejasny podział kosztów i korzyści wynikających ze współpracy (ok. 33%). Nieco rzadziej przedsiębiorcy handlu detalicznego wskazywali także na możliwość nadużywania władzy przez liderów (ok. 23%), występowanie sprzeczności w oczekiwaniach partnerów handlowych (ok. 20%) oraz niejasny podział ról i czynności (ok. 16%). Nie bez znaczenia okazały się ponadto wysokie bariery wejścia dla nowych kooperantów, brak umiejętności współdziałania, trudności w znalezieniu stosownych partnerów (po ok. 15%), a także trudności natury prawnej (ok. 9%). Natomiast za najmniej istotne problemy przy tworzeniu współpracy uznano mało klarownie ustalony cel kooperacji oraz zakłócenia w przepływie informacji.

Warto nadmienić, że brak umiejętności współdziałania wskazywano jako czynnik zniechęcający do podjęcia kooperacji tym częściej, im wyższy wskaźnik rentowności osiągała dana placówka handlowa. Natomiast trudności w znalezieniu odpowiednich partnerów podczas procesu tworzenia form współpracy miało ponad 14% respondentów. Najczęściej problem ten napotykały placówki działające w miastach, podmioty mikroskali, a także te o niskiej rentowności. O ile w przypadku firm o nielicznej kadrze trudność ta polegała na znalezieniu kooperanta skłonnego do współpracy, o tyle w przypadku jednostek o wysokich zdolnościach do generowania zysków problemem okazywało się znalezienie partnerów o podobnych możliwościach.

Najczęściej wymienianymi obszarami wzajemnej współpracy między firmami handlowymi były zaopatrzenie (72%) i akcje promocyjne (48,4%), w dalszej kolejności wymiana doświadczeń (ok. 28%) i wspólne kierownictwo (12,5%). Placówki handlowe kooperowały najrzadziej w zakresie transferu rozwiązań organizacyjnych i transportu (po ok. 10%).

Placówki prowadzące sprzedaż na obszarach wiejskich, w porównaniu z firmami funkcjonującymi w miastach, chętniej współdziałały w zakresie wymiany doświadczeń oraz rozwiązań organizacyjnych. Natomiast rzadziej niż w miastach decydowały się one na wspólne kierownictwo. Fakty te wskazują na istotne braki w umiejętnościach i doświadczeniu kadry zarządzającej placówkami na tych obszarach, która chętnie skorzystałaby ze sprawdzonych wzorców działania, ale nie chce zrezygnować przy tym z dotychczasowej niezależności w podejmowanych decyzjach [Cyrka 2013].

Podsumowanie i wnioski

Powodzenie przedsiębiorstw sektora żywnościowego na rynku zależy przede wszystkim od umiejętności dotarcia z ofertą asortymentową produktów żywnościowych do ostatecznych klientów dzięki sprawnym kanałom dystrybucji (dostępności). Od sprawności zarządzania łańcuchem dostaw zależy bowiem jakość oferowanych produktów żywnościowych, a tym samym ich konkurencyjność na rynku. Specyfika tych produktów i ich wrażliwość na warunki dystrybucji oznacza potrzebę wykorzystania podejścia partnerskiego do organizacji tych procesów. W pracy w toku analizy dostępnych rozwiązań zaproponowano koncepcje: szybkiej rotacji w łańcuchu, ECR, QR i SCOR jako sposoby organizacji tych procesów. Wdrożenie tych innowacyjnych strategii zarządzania w kanałach dystrybucji żywności napotyka jednak na barierę braku zainteresowania ze strony handlu i mniejszych przedsiębiorstw.

Ze względu na brak informacji na temat skali i zakresu działań innowacyjnych stosowanych w handlu detalicznym produktami żywnościowymi w dostępnej literaturze przedmiotu zachodzi potrzeba przeprowadzenia badań ilościowych i jakościowych w tej kwestii.

Literatura

- Barcik R., Kubański M. 2011: *Współczesne trendy w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Logistyka, 2, 55-66.
- Bendkowski J., Kramarz M. 2006: *Logistyka stosowana metody, techniki, analizy*, Wyd. PŚ, Gliwice.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley J.C.J. 2012: *Zarządzanie Logistyczne*, PWE, Warszawa.
- Cyrek P. 2013: *Zakres współpracy przedsiębiorstw handlu detalicznego żywnością a ich sytuacja ekonomiczna*, Oeconomia Copernicana, 1, 131-145.
- ECR Europe 2008: www.ecr.pl, Internet 10.04.2013.
- Krajewski K. 2009: *Logistyka klienta*, Fresh & Cool Market, 10, 38-40.
- Kruczek M., Żebrucki Z. 2011: *Charakterystyka współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw wybranych branż*, Logistyka, 2, 363-374.
- Stephens S. 2000: *The supply chain council operations reference (SCOR) model: integrating process, performance measurements, technology and best practice*, Logistics Spectrum, July-September, 16-18.
- Strzyżewska M. 2011: *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wyd. SHG w Warszawie, Warszawa.
- Witkowski J. 2003: *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa.

Summary

The competitiveness of food products depends on, among the efficiency of supply chain management. This requires the company to apply modern management concepts that introduce the philosophy of partnership in supply chains and the decisions made by participants in the market process. They denote such innovative activities, such as: fast rotation in the chain, effective customer service ECR, the concept of QR or reference model SCOR. These solutions are not widely used in the food chain, although their usefulness is high for products with low durability.

The paper elaborates and attempt to assess the application of innovative solutions for the organization's strategic activities of production and trade on the background analysis of the functioning of the distribution of food products. The results allowed to determine the barriers and constraints on adaptation processes of innovation in sales and trade enterprises. Defined as factors that in the current organization of the market conditions do not allow food to enter innovation.

dr inż. Karol Krajewski
Collegium Mazovia Innowacyjna
Szkoła Wyższa w Siedlcach
Wydział Nauk Stosowanych
ul. Sokołowska 161, 08-110 Siedlce
tel. (25) 633 20 51
e-mail: janjasiencyzyk@poczta.onet.pl

Adres do korespondencji
dr inż. Agnieszka Tul-Krzyszczuk
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji
ul. Nowoursynowska 159C, Warszawa
tel. (22) 593 71 38
e-mail: agnieszka_tul_krzyszczuk@sggw.pl