

**WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI STOSOWANEJ
I ZARZĄDZANIA**



ANALIZA SYSTEMOWA W FINANSACH I ZARZĄDZANIU

**Wybrane problemy
Tom 2**

Pod redakcją

Macieja KRAWCZAKA i Jerzego HOŁUBCA

Warszawa 2000

**WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI STOSOWANEJ
I ZARZĄDZANIA**

ANALIZA SYSTEMOWA W FINANSACH I ZARZĄDZANIU

Wybrane problemy
Tom 2

Pod redakcją
Macieja KRAWCZAKA i Jerzego HOŁUBCA

Warszawa 2000

Wykaz opiniodawców artykułów zamieszczonych w tomie:

doc dr hab. Dariusz **GĄTAREK**

prof. dr hab. Jakub **GUTENBAUM**

prof. dr hab. Jerzy **HOLUBIEC**

doc. dr hab. Marek **LIBURA**

prof. dr hab. Stanisław **PIASECKI**

prof. dr hab. Andrzej **STRASZAK**

doc. dr hab. Sławomir **WIERZCHOŃ**

doc dr. hab. Leszek **ZAREMBA**

© **Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania**

Warszawa 2000

ISBN 83-85847-54-5

ROZWIĄZANIA LOGISTYCZNE I MARKETINGOWE PRZEDSIĘBIORSTW AGROBIZNESU - PROCESY DOSTOSOWAWCZE

Marek Sikora

Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy

Firmy przetwórstwa artykułów pochodzenia rolniczego odgrywają kluczową rolę w szeroko rozumianym agrobiznesie. Celem artykułu jest próba uchwycenia istniejących i tworzących się powiązań firm agrobiznesu z gospodarstwami rolniczo-ogrodniczymi i sieciami dystrybucyjnymi hurtowni i supermarketów w łańcuchu logistycznym, oraz ocena ich wpływu na dalszy rozwój polskiego agrobiznesu.

1. Wstęp

Wyniki badań przeprowadzonych w 1992 r. przez firmę konsultingową A.T. Kearney na tysiącu czołowych europejskich przedsiębiorstwach potwierdzają jednoznacznie wzrastającą rangę logistyki [18]. Przynajmniej 30% europejskich firm stosuje w praktyce pełną logistyczną formułę¹ zarządzania przedsiębiorstwem, co pozwoliło im w latach 1987 - 1992 osiągnąć:

- zmniejszenie o 29% kosztów logistycznych (kosztów zapasów produkcyjnych, wyrobów gotowych, magazynowania, administracji i transportu),
- skrócenie o 35% cyklu realizacji zamówień,
- poprawę poziomu obsługi klienta średnio o 31% (mierzoną obniżką niedotrzymania terminu dostawy, nie wywiązywania się z terminu zamówień, błędów w rachunkach, uszkodzonych dostaw).

¹ Wprowadzenie logistyki w przedsiębiorstwie oznacza wg Błaika (1998) przyjęcie nowych rozwiązań technologiczno – organizacyjnych oraz umożliwienie unowocześnienia i usprawnienia związanego z tym układu przepływu dóbr i procesów informacyjno – decyzyjnych, a także zastosowanie nowego, inaczej “zrestrukturyzowanego” systemu organizacyjnego i systemu zarządzania w skali całego przedsiębiorstwa.

W Polsce logistyka rozwija się intensywnie dopiero w ostatnich latach, o czym zdecydowały głównie następujące czynniki:

- przejście od gospodarki nakazowo-rozdzielczej do rynkowej, co oznacza zmianę rynku producenta na rynek nabywcy,
- konieczność obniżki kosztów,
- powstanie konkurencji, która się nasila w zakresie rodzaju, ilości, jakości i ceny produkcji oraz usług,
- wprowadzenie nowoczesnego systemu zarządzania,
- konieczność integracji, która tworzy warunki do lepszego wykorzystania potencjału i osiągania wyższych efektów finansowych,
- inne wymagania gospodarki rynkowej, które w szerokim zakresie rozwiązuje logistyka.

Proces przechodzenia do gospodarki rynkowej postawił przedsiębiorstwa w nowej sytuacji. Odmienność uwarunkowań zewnętrznych wywołała zmianę ich zachowań w kanałach dystrybucji. Dokonała się ona pod wpływem zmian podaży, rosnącej konkurencji, procesów restrukturyzacji i prywatyzacji. Ważną sprawą stało się zarządzanie kanałami dystrybucji, a więc podjęcie decyzji o wejściu w odpowiedni segment rynku.

2. Metodyka badań

W celu zebrania informacji dotyczących logistyki, stosowanej w wybranych gospodarstwach specjalistycznych oraz w przetwórcach branży owocowo-warzywnej przeprowadzono na 14 gospodarstwach rolniczo-ogrodniczych i 8 przedsiębiorstwach przetwórczych badania ankietowe połączone z wywiadem bezpośrednim.

Z powodu ograniczonego zakresu badań wstępnych zdiagnozowano tylko niektóre, najbardziej istotne mechanizmy wywołujące procesy dostosowawcze różnych ogniw łańcucha logistycznego.

Do badań celowo dobrano przedsiębiorstwa różniące się pod względem wielkości produkcji, branży, zasięgu sprzedaży produktów i kanałów dystrybucji, w celu dokładniejszego ukazania różnic w doborze rozwiązań logistycznych i marketingowych, m.in.: zarządzania produkcją, dostawami, magazynowaniem, dystrybucją i zbytem oraz organizacją i działalnością przedsiębiorstw.

Kryteria doboru gospodarstw rolniczych dotyczyły takich zagadnień jak:

- specjalizacja upraw (owoce, warzywa)

- powiązania producentów z analizowanymi przedsiębiorstwami produkcyjnymi
- lokalizacja
- powierzchnia upraw.

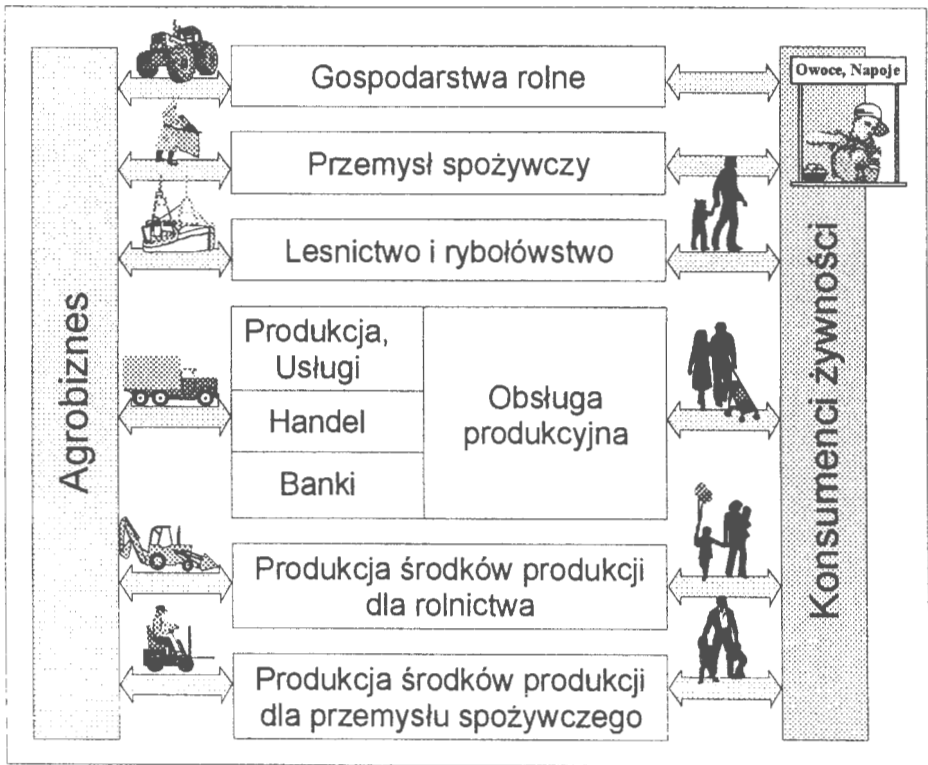
W badaniach poruszono najbardziej istotne zagadnienia, opisujące działania i zmiany w przedsiębiorstwach znajdujących się w konkurencyjnych warunkach.

Zbadano opinie zarządzających na temat firm konkurencyjnych. Celem badań było uzyskanie odpowiedzi, czy w opinii przedsiębiorstw na rynku występuje konkurencja, jak się zmienia i jak jest przez przedsiębiorców odczuwana. Poruszono też zagadnienia organizacji i działań marketingu w przedsiębiorstwie. Kolejne pytania wiązały się z problemami zarządzania produkcją, dostawami i dystrybucją.

Wymienione powyżej grupy problemów były podstawą do zdefiniowania wymagań, jakie producent musiał spełnić, aby wejść w powiązania z sieciami supermarketów, oraz wpływu podjętych działań na ceny i sposób sprzedaży produktów firmy.

3. Agrobiznes w Polsce

Zarządzanie logistyczne zwraca szczególną uwagę na usprawnienie organizacji zaopatrzenia, procesów magazynowania i transportu oraz dystrybucji, na modernizację kontaktów z zewnętrznymi klientami, tworzącymi łańcuch logistyczny. Szeroko rozumiany agrobiznes jest modelowym przykładem takiego łańcucha. Najistotniejsze ogniwa stanowią producenci surowca (gospodarstwa rolne i ogrodnicze) oraz przedsiębiorstwa przetwórcze. Pośrednimi ogniwami są wyspecjalizowane przedsiębiorstwa zajmujące się skupem oraz dystrybutorzy, natomiast na końcu łańcucha logistycznego znajdują się sieci handlowe i klienci. Maksymalizowanie zysku w tak zdefiniowanym łańcuchu może zagwarantować jedynie ściśle powiązanie wszystkich wchodzących w jego skład ogniw. W przypadku polskiego agrobiznesu jest to jednak proces skomplikowany.



Rys. 1. Skład agrobiznesu w gospodarce rynkowej, Źródło: opracowanie na podstawie [11].

Agrobiznes jest “produktem” długotrwałego rozwoju gospodarki, a zwłaszcza tych jej gałęzi, które zawsze były związane z wyżywieniem. Proces rozwojowy doprowadził do tego, że w wytwarzaniu żywności uczestniczy prawie całe społeczeństwo, gdyż każdy pracujący bądź to wytwarza gotowy produkt żywnościowy, bądź to przygotowuje warunki do jego produkcji (rys. 1). Dla ewolucji polskiego agrobiznesu ważne jest to, że z lokalnego (zamkniętego terytorialnie) zaczął on stawać się otwartym - ogólnokrajowym i międzynarodowym.

Przejście od gospodarki nakazowo-rozdziałowej do gospodarki rynkowej zmieniło kryteria racjonalnego gospodarowania przedsiębiorstw przetwórczych umożliwiając im niezbędne zmiany organizacyjne. Przedsiębiorstwa zaczęły spostrzegać w sferze logistyki obok możliwości zmniejszania kosztów również narzędzie walki konkurencyjnej - poprzez

oferowanie obsługi logistycznej zwiększającej wartość oferowanego produktu. Jest to rzecz istotna zwłaszcza w świetle globalizacji rynków, powstawania firm międzynarodowych, wyczerpywania się obfitych zasobów surowcowych oraz ruchów ekologicznych. Tego typu przesłanki wymagają zwiększenia efektywności działań od kierownictwa firm właśnie w sferze logistyki.

4. Charakterystyka rynku przetwórstwa rolno-spożywczego

Rynek produktów rolno-spożywczych ma wiele specyficznych cech, związanych z samymi produktami, z kształtowaniem się wielkości podaży, charakterem popytu, liczbą i strukturą uczestników rynku a także ich wzajemnymi powiązaniem.

Szczególnie handel owocami i warzywami jest w polskich warunkach bardzo nieustabilizowany. Każde ogniwo – od producenta do konsumenta – ze względu na brak jednolitych standardów jest trudne do opisania.

Produkty wytwarzane w gospodarstwach rolniczych w znacznej części stanowią surowiec dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Część produktów rolniczych przechodzi bez przetwarzania z gospodarstw do konsumenta bezpośrednio lub za pośrednictwem handlu.

Specyficzne cechy produktów rolniczych mają wpływ zarówno na ekonomikę obrotu towarowego, jak i jego organizację. Znaczną część produktów rolniczych stanowią towary szybko psujące się, wymagające szybkiego przerobu, specjalnych środków transportu i warunków przechowywania (niska temperatura, odpowiednia wilgotność itp.). Przykładem takich produktów mogą być owoce jagodowe, sałata czy mleko. Wśród produktów rolniczych jest wiele towarów o dużej objętości w stosunku do ceny jednostkowej (np. buraki cukrowe, kapusta, ziemniaki). Transport tych towarów jest związany z dużymi kosztami.

Kolejną cechą produktów rolnych jest brak standaryzacji. Towary oferowane do sprzedaży przez producentów są zróżnicowane pod względem jakościowym. Przygotowanie do sprzedaży odbywa się według bardzo różnych zasad. Nowe formy obrotu towarowego (np. giełdy) wymuszają przygotowywanie produktów według określonych standardów.

Na podaż produktów rolnych składa się duża liczba producentów. Rozdrobnienie podaży, przy równoczesnym oczekiwaniu dużych, jednorodnych partii towaru przez zakłady przemysłowe, wywołuje konieczność tworzenia ogniw pośredniczących, gromadzących i standaryzujących te produkty. Jednak jak stwierdza Dzieża [9],

wiarygodność odbiorców płodów rolnych tzn. zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego, punktów skupu, czy pośredników jest niepewna i dotyczy to wszystkich kierunków produkcji. Większość producentów działa w pojedynkę, chociaż ta sytuacja powoli się zmienia. Zaczynają się tworzyć grupy producenckie, które swoje produkty sortują, pakują i dostarczają dużym odbiorcom hurtowym i detalicznym. Te właśnie działania rolników na rzecz nowych form współdziałania i integracji są niezbędne dla zagwarantowania wspólnych interesów.

Specyficzną cechą podaży produktów rolnych jest jej sezonowość. Zasadniczą część masy towarowej zbóż oferowana jest do sprzedaży w czasie żniw i w ciągu miesiąca, dwóch po zbiorze. Krótki okres zbioru owoców jagodowych jest równoznaczny z kilkutygodniowym okresem podaży. Sezonowość produkcji rolniczej powoduje konieczność okresowego magazynowania produktów. W wielu przypadkach funkcja ta jest przenoszona na przetwórstwo spożywcze. Stosunkowo krótki okres wykorzystania zakładów przetwarzających surowce powoduje duże obciążenie jednostki wytwarzanego produktu kosztami stałymi, związanymi z utrzymaniem budynków, linii przetwórczych itp.

Zmienność podaży produktów rolniczych jest związana z oddziaływaniem warunków przyrodniczych na poziom plonów. Wahanie wielkości podaży związane są także z decyzjami producentów dotyczącymi struktury upraw, podejmowanymi zwykle na podstawie opłacalności uzyskanej w poprzednim sezonie.

Produkcja rolnicza jest rozpowszechniona na całym terenie kraju. Lokalizacja zakładów przetwórczych nie zawsze idzie w parze z rozmieszczeniem produkcji, co wywołuje konieczność przewożenia dużych ilości surowca [15]. Generuje to ogromne koszty i właśnie w tym zakresie stwarza możliwości ich ograniczenia dzięki zastosowaniu odpowiednich rozwiązań logistycznych.

Oprócz gospodarstw rolnych drugą, ważną grupę uczestników rynku rolno-spożywczego stanowią przedsiębiorstwa przetwórcze wielu branż, o bardzo różnym charakterze, od 8 dużych zakładów przemysłu tłuszczowego, przez ponad 400 firm spółdzielczych i innych przemysłu mleczarskiego po małe przedsiębiorstwa o lokalnym zasięgu: młyny, piekarnie, masarnie, przetwórnictwo owocowo-warzywne.

Charakter produkcji rolniczej (rozdrobienie, rozproszenie, sezonowość, zróżnicowana jakość) w zestawieniu z potrzebami nabywców (duże partie, jakościowo wyrównane, ciągłość dostaw) zmusza także pośredników do usprawnienia całej logistyki między producentami rolnymi a przemysłem przetwórczym.

5. Wyniki badań na tle sytuacji w kraju

Przeprowadzone badania wykazują, że badane przedsiębiorstwa koncentrują swe działania na identyfikacji potrzeb klientów i ich zaspokajaniu. Ważnym elementem charakterystycznym dla badanych firm jest orientacja na oferowanie najlepszych produktów w branży. Wiąże się to z wyższą ceną tych produktów, w zamian za co klient otrzymuje za to najlepszy produkt znanej marki. Tylko jedna firma, prowadząc politykę niskich cen oferowała w zamian towar średniej jakości.

Wszyscy respondenci stwierdzili niski poziom zorientowania marketingowego w swoich przedsiębiorstwach. Powodem takiego stanu są nie tylko bariery finansowe, ale i duży wpływ nieodpowiedniej postawy menedżerów. Pomimo znaczących różnic pomiędzy badanymi firmami marketing prowadzony w tych przedsiębiorstwach wygląda podobnie i znajduje się na niskim poziomie. We wszystkich obiektach brakuje wyodrębnionych komórek marketingowych – prowadzenie działalności marketingowej zleca się komórkom handlowym. Często marketingiem zajmuje się tylko jedna osoba, nie posiadająca odpowiedniego wykształcenia, a nierzadko pełniąc jeszcze inne funkcje w firmie. Poza tym zakłady nie posiadają profesjonalnie opracowanych strategii marketingowych, które służyłyby do określania sposobów realizacji strategii przedsiębiorstwa.

W badaniach zaobserwowano jednak wzrastającą świadomość konieczności reorientacji dotychczasowych koncepcji funkcjonowania firmy, co ma swoje odzwierciedlenie w kreowaniu określonego wizerunku firmy na rynku, oraz dostarczaniu klientom wysokiej jakości towaru. Kolejne obserwacje, które potwierdziły się we wszystkich badaniach, to zabiegi wokół produktu, jako głównego kierunku badania przedsiębiorstwa. Chodzi tu zarówno o zakres i głębokość zmian, jak i o ocenę skuteczności tego narzędzia oraz realizacji celów z nim związanych. Produkt jest postrzegany jako narzędzie najbardziej skuteczne w konkurowaniu i działaniach na rzecz wzrostu sprzedaży. Dlatego też w najwyższym stopniu zostały osiągnięte zadania z nim związane (jakość, opakowanie, wzornictwo itp.)

Z badań przeprowadzonych w 1999 roku przez Zakład Informatyki Stosowanej wynika, że strategicznym priorytetem przedsiębiorstw w ostatnich 2 latach było zwiększenie udziału w rynku w długim okresie czasu. Natomiast w ciągu najbliższych 2 lat kluczowym zadaniem badanych firm jest przetrwanie.

Badania przeprowadzone w 1997 roku przez Fonfarę [12], oraz przez Strzyżewską i Stępień [17] doprowadziły autorów do wniosku, że firmy, które w ciągu najbliższych 2 lat stawiały sobie za cel zachowanie lub zwiększenie udziału w rynku w rzeczywistości ukierunkowane są na przetrwanie, a nie na rozwój i panowanie na rynku.

Również podobne zachowania ujawniły się w badaniach Kłosiewicz i Słomińskiej (1997) dotyczących małych firm handlowych, sprzedających artykuły żywnościowe [14], gdzie 20% ankietowanych firm wyrażało obawę o utrzymanie się na rynku.

Zmiany w strategii firm agrobiznesu mogły zostać spowodowane zmianami na rynku, jakie miały miejsce w ostatnim czasie, a w szczególności nasilającą się konkurencją nie tylko wśród przetwórców i detalistów ale i międzynarodowych sieci handlowych – super i hipermarketów. Stawiają one znaczne wymagania: wysokie bariery wejścia², duże wymagania jakościowe, produkcyjne, organizacyjne i transportowe³ – konkurując między sobą – nie o dostawcę, a o klienta.

Badane zakłady wysoko oceniły siłę konkurencji na rynku. W szczególności zarządzający obawiają się firm zachodnich. Napływ konkurentów z zachodu, mających przewagę w potencjale działania i korzystających z wieloletnich doświadczeń może być przyczyną wyznaczania takich niepomysłnych celów strategicznych. Firmy zachodnie mają wystarczająco duży kapitał na prowadzenie zakrojonych na szeroką skalę działań reklamowych i promocyjnych a także na prowadzenie badań rynku. Z opinii respondentów wynika, że do groźnych działań tych firm należy także stosowanie niskich cen oraz wydłużony termin płatności i ich kredytowanie.

² Hipermarkety określają wielkość partii i czas dostawy. Bariery wejścia ze swoimi produktami do super- i hipermarketów generują odpowiednie koszty wśród kooperantów oraz konieczność takiego dostosowania logistyki produkcji i transportu aby sprostać stawianym wymaganiom. Konieczne działania promocyjne wiążą się z odpowiednio niskim poziomem cen. Przy wejściu w sieć pobierana jest również opłata listingowa – za ujęcie produktu na liście sprzedawanego asortymentu. Przy każdorazowym otwarciu nowego oddziału sieci (poszerzenie zasięgu) pobierana jest dodatkowa opłata. Wreszcie dochodzi opłata za indeks – czyli kod kreskowy w supermarkecie. Możliwość zwolnienia z tzw. opłat wejścia stwarza podjęcie współpracy w czasie otwarcia nowego obiektu sieci. Szerzej to zagadnienie przedstawiono w pracy L. Drelichowskiego (1999).

³ Wszystkimi wymienionymi czynnikami szczegółowo zajmuje się logistyka, a zagadnienie logistyki w przedsiębiorstwach przedstawił S. Abt (1998).

Z badań prowadzonych przez Zakład Informatyki Stosowanej [5], [6], [7], [8], dotyczących sytuacji firm rolno-spożywczych w poszczególnych sklepach dużych sieci handlowych wynika, że dostęp do tych sieci staje się źródłem stabilizacji firmy i środkiem weryfikacji jej konkurencyjności rynkowej. W odniesieniu do obiektów prowadzących działalność handlową od kilku już lat daje się zauważyć narastająca stabilizacja, a liczba nowych firm czy firm wypadających sięga pojedynczych przypadków.

Powyższe wyniki badań wskazują, że wchodzące nowe formy dystrybucji w postaci wielkich obiektów handlowych, dążą do uzyskania stabilności dostawców ograniczając ich rotację. Oznacza to, iż skala podejmowanych obecnie zmian sprzyja szybkiej adaptacji nowym uczestnikom rynku jakimi mogłyby się stać grupy producenckie.

Badania wykazały, że odbiorcy strategiczni są w wielu przypadkach odbiorcami długoletnimi. Dokonują zakupów sięgających od kilkunastu do kilkudziesięciu procent i są na ogół wiarygodni i lojalni wobec firmy. Dlatego w przedsiębiorstwach prowadzone są zabiegi o utrzymanie tych partnerów takie jak: utrzymywanie systematycznego kontaktu (kontakt bezpośredni, telefoniczny, listowny), informowanie o nowych produktach, modyfikacjach oraz zmianach, przyznawanie szczególnych uprawnień, np.: wydłużone terminy płatności, dodatkowe, bezpłatne świadczenia.

Ustalono przy tym, że większość firm jest zainteresowana zwiększeniem liczby odbiorców, których pozyskuje głównie na targach i wystawach przez rozsyłanie ofert oraz akcje reklamowe.

Przedsiębiorstwa stawiają pierwsze kroki w tworzeniu własnego systemu lojalnych odbiorców, co oprócz umacniania na rynku będzie owocować sprawniejszym przepływem informacji i większą zdolnością dostosowawczą przedsiębiorstw do otoczenia rynkowego. Główne działania zmierzające w tym kierunku to wchodzenie w sieci hurtowni, eliminacja słabych odbiorców i koncentrowanie się na największych, unikanie niewypłacalnych lub trudnych klientów. Wiele przedsiębiorstw tworzy specjalne powiązania z firmami spedycyjnymi, zapewniające wyłączność dystrybucji. Otrzymane wyniki znajdują potwierdzenie w badaniach Iwińskiej-Knop [13].

Badania wykazały wzrost zapotrzebowania na wyspecjalizowanych operatorów logistycznych ze strony firm agrobiznesu, których produkty wymagają szybkiego transportu i trafiają do dużej liczby odbiorców. Tendencję tę nasila ekspansja międzynarodowych sieci handlowych. Przewidywane zmiany są zgodne z nowymi praktykami w działalności przedsiębiorstw europejskich. Jak twierdzi Rydzkowski [16], czołowe przedsiębiorstwa będą zwiększać wykorzystanie wyspecjalizowanych

operatorów logistycznych. Firmy oprócz własnego transportu korzystają z wyspecjalizowanych firm dystrybucyjnych. Często praktyką jest też zawieranie długoterminowych kontraktów z mniejszą liczbą firm transportowych.

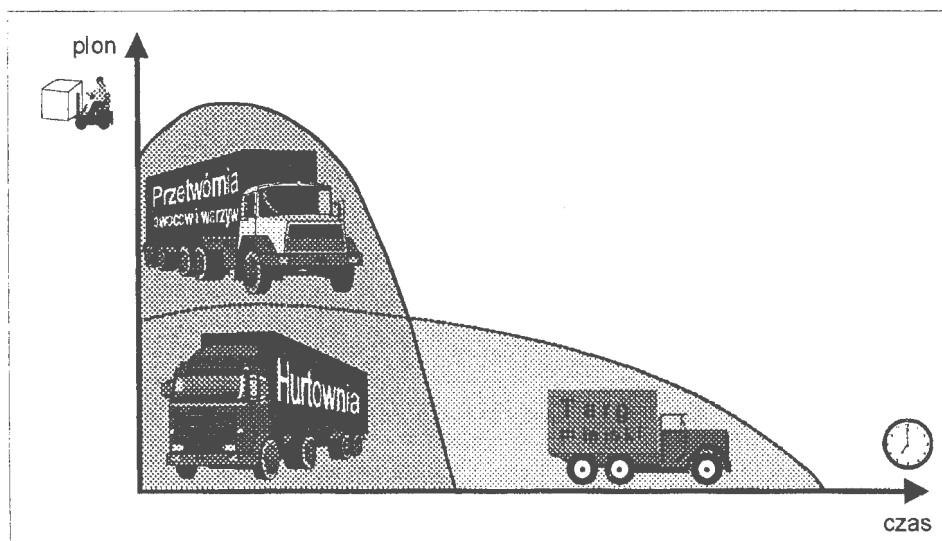
Niemal każde przedsiębiorstwo sprzedaje swoje produkty do co najmniej 2-3 sieci handlowych. Zdarzają się firmy współpracujące aż z 8 – 9 sieciami. Połowa badanych przetwórci eksportuje swoje wyroby łącznie do ponad 12 krajów, m. in. USA, Japonii, WNP i krajów byłego Związku Radzieckiego czy Australii, przy czym eksport stanowi od 20% – 80% całej produkcji.

Warzywa i owoce z gospodarstw rolniczo-ogrodniczych dostarczane są bezpośrednio do zakładów przetwórczych lub za pośrednictwem punktów skupu. Stosowane są bardzo różne formy umów z producentami. Kontrakcja stanowi od 10% do 90% skupowanego surowca. Pozostała część surowca skupowana jest na wolnym rynku okresowo lub przez ciągłe dostawy od rolników. Ilość dostawców jest bardzo różna w poszczególnych przedsiębiorstwach i wynosi od ok. 50 do ponad 3000.

Większość badanych firm stwierdziła, iż wykorzystanie hurtowni jako ogniw pośrednich łańcucha logistycznego nie jest większe, niż w latach ubiegłych, a kontakty z dotychczasowymi dostawcami są stabilne. Zaufanie do dostawców zostało ocenione jako umiarkowane w tych firmach, które posiadały dużą liczbę dostawców lub nie były jedynymi odbiorcami określonych surowców w regionie.

Stwierdzono, że przy podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu sprzedaży produktów producenci stosują pewną zależność: w przypadku uzyskania niskich plonów – najbardziej opłacalna jest sprzedaż detaliczna, na miejskim targowisku producent może sprzedać towar w niewielkiej ilości – uzyskując jednak wyższe ceny. Ten sposób sprzedaży pochłania jednak najwięcej czasu.

W przypadku uzyskania wysokich plonów, producent, aby uniknąć strat musi sprzedać dużą partię towaru w krótkim czasie. Wzrasta więc znaczenie skupu owoców przez zakłady przetwórcze i sprzedaż hurtowa; zmniejsza się udział sprzedaży detalicznej. Omówione zależności przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Wybór sposobu i miejsca sprzedaży w zależności od wysokości plonu, Źródło: opracowanie własne

W łańcuchu logistycznym owoców i warzyw kluczową rolę odgrywa rozwój handlu hurtowego i detalicznego, który ma istotny wpływ na przekształcenia sektora ogrodniczego. Sprawna i nowoczesna dystrybucja produktów ogrodniczych, stale dostosowywana do zmieniających się wymagań konsumentów zbliży nasz handel do struktur organizacyjnych oraz warunków sprzedaży produktów żywnościowych w krajach Unii Europejskiej, co jest jednym z podstawowych zadań integracji naszej gospodarki z unijną (Ciechomski 1999).

Konieczność obsługi wielu kontrahentów, duża liczba wyrobów i skala produkcji a także spełnienie wszystkich wymagań odbiorców wymaga wysokiej sprawności w zakresie organizacji produkcji, transportu, zarządzania i przepływu informacji.

Potwierdza to istnienie w niemal wszystkich badanych obiektach zintegrowanych systemów informatycznych, obejmujących zwłaszcza takie dziedziny, jak gospodarka magazynowa, produkcja czy obsługa sprzedaży. W wielu firmach występowały ponadto niezależne moduły, dotyczące kadr, płac, finansów i księgowości i in. Nierzadko systemy informatyczne były tworzone i dostosowywane indywidualnie dla poszczególnych firm. Zarządzający spostrzegają potrzebę unowocześniania systemów informatycznych, wiążącą się głównie z rozwojem firm i koniecznością

większej kontroli przepływu środków materiałowych i pieniężnych oraz uzyskaniem precyzyjnych informacji wspomagających zarządzanie. Gromadzone i przetwarzane dane dostarczają informacji głównie dla potrzeb zarządzania, księgowości i marketingu.

6. Podsumowanie

Wyniki badań wskazują, że wielkość produkcji gospodarstw decyduje o wyborze rynków zbytu; im większa produkcja, tym większa opłacalność zbytu produktów na rynku hurtowym, natomiast mali producenci skupiają się na sprzedaży detalicznej.

W związku z planowaną integracją Polski z krajami Unii Europejskiej wzrasta znaczenie grup producenckich, dzięki którym rolnicy osiągają koncentrację produkcji, polepszają jakość i jednorodność produktów, zapewniają ciągłość dostaw. Wspólny zakup i eksploatacja środków produkcji a także lepsze metody opakowania i sortowania, przechowywania oraz dostaw obniżają koszty produkcji i umożliwiają promocję.

Formułowanie strategii rozwoju firm jest podporządkowane priorytetowi przetrwania firmy w horyzoncie czasowym najbliższych 2 lat.

Na rynku występuje silna konkurencja, stymulująca rozwój działalności marketingowej, jednak marketing tworzony jest na zasadzie intuicji. W badanych obiektach brakuje profesjonalnych komórek marketingowych oraz specjalistów z tej dziedziny. Brak zdecydowanych działań promocyjnych, brak ścisłych związków z klientem oraz precyzyjnej strategii rozwoju produktów jest czynnikiem utrudniającym rozwój.

Stan ten wymaga sięgania po nowoczesne instrumenty działań promocyjnych i marketingowych oraz szerokiego zastosowania rozwiązań logistyki.

Szerokie wykorzystanie narzędzi informatycznych w przedsiębiorstwach świadczy o świadomości konieczności takich działań. Skuteczność działań marketingowych, jakość wyrobów, cena i sprawność systemu logistycznego to czynniki decydujące o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw przetwórstwa owocowo-warzywnego.

Literatura

- [1] Abt S.: Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie, PWE Warszawa 1998

- [2] Antoszkiewicz J. Metody skutecznego zarządzania. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, ART Olsztyn 1996
- [3] Blaik P.: Logistyka – koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem, PWE Warszawa 1999
- [4] Ciechomski W.: Perspektywy rozwoju sieci dystrybucji owoców i warzyw, *Hasło ogrodnicze* 1999, nr 5
- [5] Drelichowski L.: Systemy logistyczne agrobiznesu na przykładzie badań prowadzonych w aglomeracji bydgoskiej. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu* 1999, Tom 1 Zeszyt 1
- [6] Drelichowski L.: Systemy logistyczne agrobiznesu w warunkach ekspansji sieci hipermarketów, *Postępy Nauk Rolniczych* 1999
- [7] Drelichowski L.: Examining logistic chains and supply process of agribusiness companies in Bydgoszcz, IX European Congress of Agricultural Economists 1999
- [8] Drelichowski L.: Wpływ rozwoju hipermarketów na rozwiązania logistyki agrobiznesu na przykładzie badań w aglomeracji bydgoskiej, *Mat. konf.: Problemy regionalizacji rolnictwa w procesie kształtowania obszarów wiejskich*, Ciechocinek 2000 (w druku)
- [9] Dzieża G.: Rola przedsiębiorstw przetwórczych w kształtowaniu rozwoju gospodarstw rolnych, (w druku)
- [10] *Encyklopedia agrobiznesu: Rynek owoców i warzyw*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998
- [11] Ferenc J.: *Ekonomika i organizacja rolnictwa*, Warszawa 1999
- [12] Fonfara K.: Marketingowa reorientacja polskich przedsiębiorstw, *Marketing i rynek* 1997, nr 8-9
- [13] Iwińska-Knop K.: Powiązania przedsiębiorstw z odbiorcami i dostawcami, *Marketing i rynek* 1998, nr 5
- [14] Kłosiewicz U., Słomińska B.: Małe przedsiębiorstwo handlowe na polskim rynku, *Marketing i rynek* 1997, nr 6
- [15] Praca pod red. Cholewicka-Goździk K.: *Marketing w agrobiznesie*, Warszawa 1996
- [16] Rydzkowski W.: Aktualne tendencje w logistyce europejskiej. *Logistyka* 1999, nr 2
- [17] Strzyżewska M., Stępień S.: Wpływ rynku na wykorzystanie marketingu w polskich przedsiębiorstwach, *Marketing i rynek* 8-9/98
- [18] Szyszka G.: Logistyka warunkiem wzrostu gospodarczego Polski, *Mat. konf. z II Międzynarodowego Sympozjum Logistics* 1994.
- [19] Woś. A.: *Agrobiznes - makroekonomika*, Warszawa 1996

**WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI STOSOWANEJ
I ZARZĄDZANIA**

pod auspicjami
Polskiej Akademii Nauk

ZAŁOŻYCIELEM

Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania

jest

FUNDACJA KRZEWIENIA NAUK SYSTEMOWYCH

powołana z inicjatywy

Prezesa

POLSKIEJ AKADEMII NAUK

FUNDATOREM

Fundacji Krzewienia Nauk Systemowych

jest

POLSKA AKADEMIA NAUK

ORGANEM

sprawującym nadzór jest

MINISTERSTWO EDUKACJI NARODOWEJ

Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania

prowadzi studia wyższe na kierunkach:

INFORMATYKA

ZARZĄDZANIE I MARKETING

SIEDZIBA

Instytut Badań Systemowych

Polskiej Akademii Nauk

ul. Newelska 6, 01-447 Warszawa

ISBN 83-85847-54-5