

Projekty produkcyjne dystrybutorów

Wysoko konkurencyjny rynek wymusza na jego graczach ciągle poszukiwanie atrakcyjnej oferty produktowej oraz optymalizacji i usprawniania łańcucha dostaw dla podniesienia efektywności operacyjnej. Walka cenowa, którą firmy detaliczne prowadzą od lat, przełożyła się w ostatecznym rozrachunku na producentów. Rosnące koszty produkcji i eskalacja presji na obniżenie cen sprzedaży doprowadziła wielu producentów do granicy zyskowności. W trosce o utrzymanie produkcji szukano oszczędności w procesie technologicznym lub recepturach produktów, co często przekładało się na utratę jakości i w efekcie utratę kontraktów. Rynek nie znosi próżni a detaliści permanentnie poszukują dodatkowych źródeł budowania marży. To może skłaniać sieci do uruchomienia prostych procesów produkcyjnych. Jeżeli nawet w całym rachunku wyników na dziś nie są to istotne pozycje, to jednak dostarczają wartości dodanej. Oczywiście wpływ na przepływ gotówkowy nie jest już tak korzystny jak w przypadku producenta zewnętrznego. Konieczność finansowania kosztów bieżących produkcji pogarsza ten wynik. Uzyskanie dłuższych terminów na surowce nie rekompensuje zapotrzebowania na gotówkę dla pokrycia pozostałych kosztów, takich jak na przykład wynagrodzenia personelu produkcyjnego lub kosztów dzierżawy powierzchni produkcyjnych. Po stronie sprzedaży detalicznej kredyt kupiecki równy jest zeru, co również przekłada się na konieczność dodatkowego finansowania zapasu towarowego w sklepach.

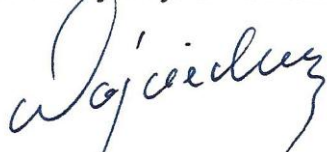
Otwieranie procesów produkcyjnych dla detalisty lub hurtownika to zawsze nowy model biznesowy obciążony ryzykiem niepowodzenia. Dlatego firmy dystrybucyjne zazwyczaj wybierają produkty proste technologicznie nie wymagające kosztownego parku maszynowego i wysoko kwalifikowanego personelu. Dodatkowymi stymulacjami dla realizacji profilu produkcyjnego są trendy konsumenckie i niewydolne otoczenie produkcyjne. Stąd produkty przekąskowe, dania gotowe i pół-przygotowane dania świeże. Technologicznie proste do wykonania nie wymagające wysokokwalifikowanego personelu czy też kosztownych linii produkcyjnych. Przy własnej sieci sprzedaży bez problemu można wdrożyć system ECR gwarantujący operowanie z niskimi zapasami surowcowymi lub wręcz bez nich jak również minimalizujący straty, które w całym łańcuchu dostawy od produkcji do sprzedaży detalicznej mogą sięgnąć 10%. Logistyka produktów świeżych nie jest firmom dystrybucyjnym obca i na ogół jest sprawnie zarządzana. Dodatkowe produkty niejednokrotnie pomogą w optymalizacji tego procesu a wymienione artykuły, przekąski i dania gotowe, to wysoko marżowe produkty świeże. Dodatkowym powodem takich decyzji może być rosnący popyt na tego typu artykuły i brak adekwatnej wolumenowo lub jakościowo odpowiedzi producenckiej.

Oczywiście istnieją ryzyka jak przy każdym procesie biznesowym. Ich identyfikacja i sprawne zarządzanie krytycznymi parametrami może uchronić dystrybutora przed niepowodzeniem. Dwa podstawowe z nich to po pierwsze, zła decyzja co do wyboru produktu. Jeżeli jest on wysoce złożony i obciążony drogim procesem technologicznym to jesteśmy zmuszeni zatrudnić wysoko kwalifikowaną kadrę produkcyjną i budować nową strukturę zarządczą procesu. Doświadczenie dystrybutora w nadzorze takiego procesu jest zazwyczaj niewielkie. Ryzyko niepowodzenia w tym przypadku jest znaczące. Kolejnym zagrożeniem jest brak konkurencji, zamówienia są zagwarantowane przez spółkę macierzystą. Taki komfort produkcyjny przekłada się na brak prac nad optymalizacją procesu

produkcyjnego, poprawą jakości produktu, poszukiwaniem wyróżników rynkowych etc. Po dłuższym czasie, stagnacja produkcyjna doprowadza do pauperyzacji oferty produktowej. W efekcie nasz własny oddział produkcyjny może zostać wyparty przez producenta zewnętrznego, który walcząc o rynek zaoferuje ciekawsze produkty, zgodne z trendami konsumenckimi i po niższej cenie, dzięki zoptymalizowanemu procesowi produkcyjnemu. Takie przypadki na europejskich rynkach detalicznych o dłuższej historii handlowej były już niejednokrotnie odnotowane w latach 70-tych. Następuje wówczas powrót do zrównoważonej, pierwotnej i bezpiecznej dla dystrybutora relacji producent – sprzedawca, charakterystycznej dla wolnego rynku.

Z poważaniem

Andrzej Wojciechowicz



Doradca