

Ćwiczenie Strategiczna karta wyników jako narzędzie implementacji strategii – studium przypadku DUNAJEC S.A.

<i>Zakres tematyczny:</i>	Strategiczna karta wyników, planowanie strategiczne, implementacja strategii przedsiębiorstwa.
<i>Czas:</i>	2 godz.
<i>Cel:</i>	Zapoznanie studentów z praktycznymi aspektami realizacji planów strategicznych i wykorzystania strategicznej karty wyników.
<i>Forma zajęć:</i>	Praca w grupach 4-6 osobowych. Oceny na podstawie przygotowanych przez grupy opracowań (zgodnie z pkt. 5)

1. Opis przedsiębiorstwa

Zakłady Przemysłu Cukierniczego DUNAJEC S.A. są jednym z największych przedsiębiorstw branży cukierniczej w Polsce (posiadają 2,5% udziału w rynku krajowym). Przedsiębiorstwo produkuje szeroką gamę ciastek i słodczy, wykorzystując wysokiej jakości surowce, zarówno krajowe jak również importowane. Oferta rynkowa Dunajca obejmuje ponad 120 wyrobów konfekcjonowanych, które tworzą następujące grupy:

- a. czekolady (czekolada pełna, czekolada nadziewana, wyroby czekoladopodobne)
- b. wafelki i batoniki
- c. cukierki (czekoladowe, karmelowe, landrynkowe)
- d. kakao

DUNAJEC zatrudnia w sumie blisko 900 osób. W ostatnich latach liczba zatrudnionych spadła o 35% (3 lata temu zatrudnionych było 1376 osób). Było to wynikiem wprowadzenia nowej technologii produkcji (zwłaszcza nowych linii pakowania czekolad i wafli) oraz informatycznego systemu zarządzania przedsiębiorstwem (obejmującego m.in. gospodarkę magazynową, realizację zamówień, kosztorysowanie, płace), a w niewielkim stopniu także spadku produkcji. Mówiąc o modernizacji linii technologicznych należy wspomnieć iż obecnie przedsiębiorstwo wykorzystuje zaledwie ok. 70% swojej mocy produkcyjnych. Stosowana technologia umożliwia wytwarzanie produktów o dobrej jakości, jednak mimo częściowej modernizacji i redukcji zatrudnienia w ostatnim okresie jest wciąż niezwykle pracochłonna i dlatego wymaga dalszego unowocześnienia (automatyzacji). Biorąc pod uwagę obecną sytuację na rynku pracy i zahamowanie wzrostu płac oraz ograniczone możliwości finansowe przedsiębiorstwa plany automatyzacji zostały na razie zarzucone, zaś środki przeznaczone pierwotnie na ten cel zasilają wciąż skąpy budżet promocji.

Analizując efekty wprowadzenia zintegrowanego systemu zarządzania stwierdzić można, iż wciąż nie są w pełni wykorzystywane jego możliwości. Co prawda udało się zidentyfikować błędy w gospodarce magazynowej, ale wciąż nie wprowadzono rozwiązań je eliminujących (wstępne analizy wskazują, że możliwe jest zmniejszenie poziomu zapasów o co najmniej 30%). Dzięki lepszej kontroli płatności należności udało się skrócić średni czas ściągania należności o 2 dni, jednak wciąż długość tego okresu (57 dni) jest jedną z najsłabszych stron działalności finansowej przedsiębiorstwa.

Obecnie firma przygotowuje się do wprowadzenia norm ISO, co dodatkowo usprawni funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz zapewni utrzymanie wysokiej pozycji na rynku pod względem jakości produkcji.

Zmniejszenie stanu zatrudnienia dotyczyło zwłaszcza Pionu Produkcji, w niewielkim stopniu także Pionu Finansów. W tym samym okresie wzrosło zatrudnienie w Pionie Sprzedaży, głównie w oparciu o pracowników zatrudnionych z zewnątrz. Niestety w Pionie Sprzedaży obserwuje się wysoką fluktuację zatrudnienia – na 130 sprzedawców aż 32 zrezygnowało w zeszłym roku z pracy w DUNAJCU. Oczywiście szybko udało się znaleźć następców na ich miejsce, ale wiązało się to z poważnym obciążeniem pracowników Biura Dyrektora Generalnego odpowiedzialnych za sprawy kadrowe oraz Dyrektora ds. Sprzedaży, a także dodatkowymi kosztami. Poza tym nie sposób ocenić koszty związane z utratą kontaktów, jakie posiadali dotychczasowi sprzedawcy, które muszą być na nowo nawiązywane przez ich następców.

2. Charakterystyka rynku¹

Porównując konsumpcję wyrobów czekoladowych w Polsce z konsumpcją u naszych zachodnich sąsiadów stwierdzić można iż sięga ona zaledwie 45% (w przeliczeniu na 1 mieszkańca). A warto pamiętać, że Niemcy nie są wcale liderami pod względem spożycia wyrobów czekoladowych (rocznie spożywają oni po 12 kg, podczas gdy Duńczycy - 17 kg). Popyt na słodycze w dużym stopniu uwarunkowany jest zamożnością społeczeństwa, co jest czynnikiem hamującym wzrost konsumpcji w Polsce.

Od początku lat 90-tych ok. 20% sprzedaży na rynku krajowym stanowią produkty importowane, co dodatkowo wpływa na wzrost konkurencji. Zazwyczaj jednak wyroby importowane, ze względu na wysoką renomę ich producentów, oraz wysoką jakość charakteryzują się również wysoką ceną.

Niskie bariery wejścia, nieograniczony dostęp do surowców, łatwość kopiowania produktów liderów rynkowych sprawiają iż przybywa nowych konkurentów na rynku krajowym. Szczególnie niepokojący jest wzrost udziału w rynku producentów „sieciovych”. Są to zazwyczaj nowe, małe i wyspecjalizowane zakłady produkcyjne realizujące zlecenia dużych sieci handlowych i sprzedających im swoje produkty pod marką sieci handlowej. Należy oczekiwać iż wraz z rozwojem sieci super- i hipermarketów udział tej grupy producentów będzie nadal wzrastał.

Atrakcyjność sektora cukierniczego w Polsce potwierdza fakt powstawania wielu nowych zakładów produkcyjnych. Produkcję realizuje w Polsce większość światowych liderów branży cukierniczej (najczęściej w oparciu o przejęte polskie zakłady). Większość z nich zapowiada dalszą ekspansję na rynku polskim. Efektem stałych inwestycji w sektor produkcji cukierniczej oraz wyeliminowania barier celnych jest występująca od kilku lat nadwyżka podaży nad popytem. Jest to czynnik, który z jednej strony prowadzi do obniżania cen, zaś z drugiej – do wzrostu kosztów sprzedaży, związanych chociażby z koniecznością organizowania rozmaitych akcji promocyjnych. Zaostrzenie konkurencji sprzyja szybkiemu dostosowaniu się polskich producentów do standardów zachodnioeuropejskich, co już dziś umożliwia niektórym z nich sprzedaż swoich wyrobów na rynku unijnym.

DUNAJEC od lat utrzymuje pozycję producenta wyrobów o średnim poziomie jakości, przewyższając w tym względzie wielu polskich producentów. Ponadto DUNAJEC skutecznie konkuruje z nimi ceną. Niewątpliwą słabością firmy, która zmusza ją do zajmowania pozycji „średnia jakość/niska cena” jest mała znajomość marki. Jest to wynikiem słabych działań marketingowych i promocyjnych, na które firma – w przeciwieństwie do konkurentów bazujących na międzynarodowym kapitale - nie jest w stanie sobie pozwolić. Pozycję firmy DUNAJEC oraz jej konkurentów na macierzy „jakość/cena” przedstawia Rys.1.

¹ informacje dotyczące rynku wyrobów czekoladowych w Polsce podano za: J. Nathan, *Zarządzanie w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000, str. 24-32

cena drogie			Lindt Ritter Milka, Nestle, Cadbury
	Solidarność	Goplana, Wawel Terrawita, Olza	Wedel Fazer
tanie	Hanka, Kujawianka, Śnieżka	Pomorzanka Dunajec	Alpen Gold
niska		wysoka jakość	

Rys. 1. Mapa strategiczna producentów wyrobów cukierniczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nathan J., *Zarządzanie w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000, str. 31

3. Struktura sprzedaży

W ubiegłym roku DUNAJEC sprzedał 12 540 ton wyrobów cukierniczych o wartości 110 mln zł. Wynik ten oznaczał wzrost sprzedaży względem poprzedniego roku o 2%. Plan na rok bieżący zakłada dalszy wzrost sprzedaży o 4% i osiągnięcie 115 mln zł przychodów. Taki rozwój sprzedaży zapewniłby firmie utrzymanie swojego dotychczasowego udziału w rynku wyrobów cukierniczych na poziomie 2,5%.

DUNAJEC eksportuje 7% swojej produkcji, głównie do Czech, Węgier, Bułgarii, Rumunii, Estonii i Słowenii. Jeszcze w 1997 roku do Rosji eksportowano ok. 10 tys. ton, jednak dziś sprzedaż do tego kraju ma charakter marginalny. Firma planuje jednak podjęcie w przyszłym roku próby zwiększenia eksportu na rynek rosyjski oraz zwiększenia sprzedaży na rynku UE.

Sprzedaż w kraju realizowana jest w oparciu o 4 centra dystrybucyjne oraz magazyn przy zakładzie produkcyjnym. Rozmieszczeni na terytorium całego kraju sprzedawcy starają się dotrzeć do jak największej liczby placówek handlu detalicznego oraz hurtowni. Specjalna grupa przedstawicieli handlowych odpowiedzialna jest za sprzedaż wyrobów firmy poprzez sieci super- i hipermarketów. To właśnie dzięki wzrostowi sprzedaży poprzez ten kanał dystrybucji wzrosła ogólna sprzedaż firmy (2 lata temu wartość sprzedaży poprzez sieci wynosiła 9 mln zł, rok temu 13 mln, zaś w bieżącym roku planuje się osiągnąć poziom 17 mln zł, czyli blisko 15% całkowitej sprzedaży). Szczegółowe dane dotyczące struktury sprzedaży zawiera Tabela 1.

Tabela 1.

Sprzedaż w ujęciu wartościowym w roku poprzednim i prognoza na rok bieżący (w tys. zł)

Grupa towarowa	Eksport		kraj			
			ogółem		w tym sieci	
	poprzedni	bieżący	poprzedni	bieżący	poprzedni	bieżący
wafle	2 300	2300	30 690	34 224	6 500	8 700
czekolady	3 220	3350	28 644	31 015	4 200	6 030
cukierki	200	200	27 621	26 738	900	820
kakao	1980	2200	15 345	14 973	1600	1 650
RAZEM	7 700	8 050	102 300	106 950	13 200	17 200

Źródło: opracowanie własne

Analizując ogólną strukturę sprzedaży na rynku krajowym zauważyć można, że najpoważniejszym źródłem przychodów są wafle i czekolady. Zmiana procentowego udziału w sprzedaży (w ujęciu wartościowym) w porównaniu z poprzednim rokiem wynosiła dla wafli +2%, czekolady +1%, cukierków -1%, kakao -2% (co ciekawe kakao jest produktem, którego sprzedaż wzrosła najbardziej w odniesieniu do eksportu).

Działając na rynku o wysokiej konkurencji DUNAJEC zmuszony jest do stałego prowadzenia działań promocyjnych. Nie dysponując odpowiednimi środkami finansowymi na reklamę nie może pozwolić sobie – w przeciwieństwie do wielu swoich konkurentów – na wykorzystanie telewizji. Do najczęściej podejmowanych działań promocyjnych należą: promocja w miejscu sprzedaży, reklama w środkach komunikacji miejskiej, sponsoring oraz degustacje. W poprzednim roku wybrane produkty DUNAJCA reklamowane były na billboardach, jednak wzrost sprzedaży był nieadekwatny do kosztów, jakie firma poniosła w związku z tą akcją. W bieżącym roku znaczna część budżetu promocyjnego zostanie przeznaczona na rozwój współpracy z sieciami super- i hipermarketów. Sprzedawanie produktów poprzez sieci wiąże się z wysokimi opłatami (za dobre miejsce na półkach, za umieszczenie produktów w głównej alei, za informacje o produkcie w gazetce sieciowej), a ponadto sieci żądają wysokich rabatów i wydłużonych terminów płatności, jednak biorąc pod uwagę wzrost sprzedaży poprzez ten kanał dystrybucji w ostatnich 2 latach wydaje się, że działania te są niezbędne dla utrzymania dotychczasowego udziału w rynku.

4. Podstawowe elementy strategii rozwoju ZPC DUNAJEC

Uwzględniając wymogi otoczenia oraz możliwości przedsiębiorstwa, zarząd ZPC DUNAJEC sformułował nową strategię rozwoju. Zakłada ona m.in. zmiany w asortymencie produktów (rezygnacja z produkcji cukierków i stopniowy wzrost sprzedaży kakao, jako surowca sprzedawanego innym producentom wyrobów czekoladowych), umocnienie pozycji w zakresie sprzedaży czekolady, rozwój eksportu (m.in. uruchomienie centrum dystrybucyjnego na Węgrzech), poprawę płynności finansowej, rozwój Pionu Sprzedaży oraz dalszy rozwój systemu zarządzania przedsiębiorstwem poprzez wykorzystanie strategicznej karty wyników.

Strategiczna karta wyników ma stać się głównym narzędziem komunikowania i implementacji nowej strategii ZPC DUNAJEC. Wymaga to określenia podstawowych perspektyw analizy przedsiębiorstwa i określenia w ramach każdej z przyjętych perspektyw celów i mierników ich realizacji.

5. Zadania

1. Określ perspektywy analizy przedsiębiorstwa.
2. Sformułuj szczegółowe cele operacyjne w ramach każdej z przyjętych perspektyw.
2. Zaproponuj mierniki realizacji operacyjnych.