

Ćwiczenie Identyfikacja istniejącej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa – studium przypadku DUNAJEC S.A.

Zakres tematyczny: Struktury organizacyjne.

Czas: 2 godz.

Cel: Zapoznanie studentów z praktycznymi aspektami projektowania struktur organizacyjnych.

Forma zajęć: Praca w grupach 4-6 osobowych.

Oceny na podstawie przygotowanych przez grupy opracowań (zgodnie z pkt. 3)

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 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.

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

2. Organizacja przedsiębiorstwa

DUNAJEC jest przedsiębiorstwem jednozakładowym, w którym wyodrębniono pięć Pionów: Produkcji, Finansowy, Techniczny, Handlowy i Usług. Na czele firmy stoi Prezes Zarządu – Dyrektor Generalny, wspomagany zespołem pracowników zatrudnionych w Biurze Dyrektora Generalnego.

Pion Produkcji realizuje działalność podstawową przedsiębiorstwa czyli wytwarzanie wyrobów cukierniczych. Zatrudnionych w nim jest 578 pracowników. Działalność produkcyjna realizowana jest w czterech Wydziałach: Czekolady (130 pracowników), Wafli (190 pracowników), Cukierków (160 pracowników) i Kakao (34 pracowników), które wspierane są przez Wydziały: Planowania Produkcji (14 pracowników), Zaopatrzenia (27 pracowników) oraz Kontroli Jakości (22 pracowników).

Pion Techniczny odpowiada za techniczne zabezpieczenie procesu produkcji i jego modernizację oraz obsługę systemu informatycznego w przedsiębiorstwie. Zatrudnionych w nim jest 24 pracowników.

Pion Finansowy zajmuje się m.in. rachunkowością, kosztorysowaniem oraz zarządzaniem aktywami przedsiębiorstwa. Zatrudnionych w nim jest 38 pracowników.

Pion Sprzedaży odpowiedzialny jest przede wszystkim za organizowanie sprzedaży, czym zajmuje się grupa 130 przedstawicieli handlowych. Pion Sprzedaży odpowiedzialny jest także za badania rynku (4 pracowników), rozwój produktów (3 pracowników), opakowania (3 pracowników), reklamę i kreowanie wizerunku firmy (11 pracowników). Ponadto 14 pracowników Pionu Sprzedaży zajmuje się organizacją eksportu. Dyrektorowi ds. Sprzedaży podlegają także kierownicy centrów dystrybucyjnych, które zlokalizowane są w Warszawie, Wrocławiu, Poznaniu i Gdańsku.

Biuro Dyrektora Generalnego zatrudnia 7 pracowników.

Dalszych 74 pracowników zatrudnionych jest w Pionie Usług w charakterze magazynierów, kierowców, portierów i sprzątaczy w głównym zakładzie produkcyjnym oraz w czterech centrach dystrybucyjnych.

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% swoich 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 zasiły 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.

3. Zadania

1. Na podstawie opisu sporządź schemat organizacyjny przedsiębiorstwa.
2. Dokonaj oceny obecnej struktury organizacyjnej.
3. Zaproponuj ewentualne zmiany w strukturze organizacyjnej.