

# Branża często nie liczy kosztów produkcji

Rozmowa ze Sławomirem Cendrowskim, właścicielem firmy Result – Doradztwo w przetwórstwie mięsnym



**Proszę w kilku słowach opowiedzieć o sobie oraz o profilu Pańskiej firmy Result. W jakich obszarach prowadzi ona działalność?**

Jestem absolwentem Wydziału Technologii Żywności w dawnej Akademii Rolniczo-Technicznej w Olsztynie (obecnie Uniwersytet Warmińsko-Mazurski). Od 1993 r. pracuję w branży mięsnej na różnych stanowiskach w zakładach przetwórczych – jako technolog, kierownik produkcji, dyrektor produkcji, dyrektor generalny.

W 2007 r. założyłem firmę Result, która w zamyśle miała pomagać zakładom mięsnym w różnych aspektach produkcji i sprzedaży wędlin w oparciu o doświadczenie moje i moich współpracowników. Result wypełnił lukę na rynku pomiędzy typowymi sprzedawcami maszyn i przypraw a zakładami przetwórczymi często nie mającymi odpowiednich służb (lub też odpowiedniej wielkości służb) do głębszej analizy inwestycyjnej czy też operacyjnej. Przekładając to na język finansowy, moja firma jest jak gdyby brokerem, który często reprezentuje interesy klienta (zakładu mięsnego) w nego-

cjacjach z firmami chcącymi sprzedać maszynę, rozwiązanie, przyprawę do zakładu przetwórczego. Prowadzimy działalność w dwóch głównych obszarach – produkcja i sprzedaż wyrobów mięsnych.

**Jakie rozwiązania oferuje Result przedstawicielom przemysłu mięsnego, w tym w zakresie doradztwa technologicznego i organizacyjnego?**

Wspólnym mianownikiem naszej działalności jest doradztwo dla zakładów przetwórstwa mięsnego.

Pierwszą i główną gałęzią naszej pracy jest doradztwo w zakresie poprawy – optymalizacji procesu produkcji wędlin pod kątem ekonomicznym. Robimy to poprzez: po pierwsze, ocenę stanu obecnego w przedsiębiorstwie (audyty różnego zakresu – produkcja, handel, komunikacja, struktura);

następnie – zaproponowanie zmian w organizacji, przepływie informacji, kompetencjach czy też nawet w realizacji głównego celu firmy, i wreszcie – wdrożenie tych zmian w firmie wraz z kadrą wyższego i średniego szczebla.

Optymalizacja produkcji obejmuje również dwa pozostałe kierunki naszej pracy. Jest to doradztwo technologiczne w zakresie produkcji nowych lub modyfikacji istniejących produktów w firmie (może to być modyfikacja zarówno ekonomiczna, organoleptyczna, jak i bezpośrednio technologiczna – proces, surowiec, maszyna). Tu różnimy się od typowych firm „przyprawowych” działających na naszym rynku, tym iż proponujemy takie rozwiązania, które uważamy za najlepsze, a nie proponujemy konkretnej firmy-dostawcy.

**Obecnie wiele zakładów ma ujemny zysk operacyjny i jest tylko kwestią czasu, kiedy będą zamykane. Te firmy psują jednocześnie rynek pozostałym, sprzedając często produkt poniżej kosztów wytworzenia**



Sławomir Cendrowski z firmy Result wraz z przedstawicielami firmy Nowicki na targach IFFA we Frankfurcie

Trzeci kierunek naszej pracy i rozwoju to optymalizacja procesów produkcyjnych poprzez różnego rodzaju narzędzia, np. programy i systemy komputerowe. Mamy od dwóch lat program dla służb technologiczno-managerskich pod nazwą R&D-soft. Program, który najprościej mówiąc, oszczędza czas osób wysoko wykwalifikowanych, jednocześnie spełniając wszystkie niezbędne wymogi przepisów weterynaryjnych.

Od tego roku proponujemy system do monitoringu pracy maszyn w celu wyliczenia z jednej strony ich wykorzystania, a z drugiej strony do optymalizacji pracy ludzi obsługujących te maszyny. Wskaźnik OEE, symbol sukcesu Toyoty, jest tym, co m.in. otrzymuje manager obsługujący system.

### Jakie są problemy i największe wyzwania stojące przed branżą mięsną? Jak może Pan ocenić aktualną kondycję przemysłu mięsnego?

Według mnie podstawowym problemem nękającym naszą branżę jest brak liczenia kosztów powstawania produktu gotowego. To jest pole, na którym nie tylko można zdobyć przewagi konkurencyjne, ale przede wszystkim obszar, który właścicielowi zapewni możliwość podjęcia decyzji co dalej: w jakim kierunku mamy się rozwijać, czy nie warto szukać wzmocnień zewnętrznych, a nawet czy warto w ogóle działać.

Jeszcze kilka lat temu główną osobą w wielu firmach był dobry technolog, a główną zmienną w kształtowaniu kosztu produktu ilość wody w tym wyrobie. Teraz zakłady zdają już sobie sprawę, iż ten kierunek spowodował obniżenie jakości produktów na półkach sklepowych i w efekcie odwrót klientów od spożycia kiełbas i szynki.

Brak liczenia kosztów dotyka też duże zakłady mięsne. Tu jednak jest prościej, gdyż z reguły jest tam duży potencjał ludzki, który odpowiednio wykorzystany, przyniesie oczekiwane wyniki.

Innym problemem jest rozdrobnienie branży. Duża ilość zakładów, brak specjalizacji, niewykorzystane moce produkcyjne powodują balansowanie firm na krawędzi opłacalności. Firmy mięsne

konkurują ze sobą zamiast współpracować (takim działaniem mogłyby być np. specjalizacja produktowa, wspólne platformy sprzedaży, grupy zakupowe itp.).

Kondycja przemysłu mięsnego jest zła. Przedstawiciele sektora bankowego, oferujący kredyty czy leasing dla sektora spożywczego, twierdzą: my chcemy inwestować w ten sektor, gdyż to się opłaca, ale oprócz branży mięsnej. Przekładając to na język biznesu, ciężko będzie zakładom mięsnym uzyskać kredyt nie tylko inwestycyjny, ale zwykły, obrotowy.

Obecnie wiele zakładów ma ujemny zysk operacyjny i jest tylko kwestią czasu, kiedy będą zamykane. Te firmy psują jednocześnie rynek pozostałym, sprzedając często produkt poniżej kosztów wytworzenia, gdyż dla nich każda sprzedaż jest minimalizowaniem strat. Szkoda że często nikt nie policzy, że najmniejszą stratą jest po prostu nie produkować.

### Jakie są szanse poprawy tej sytuacji?

Przede wszystkim należy policzyć koszt wytworzenia, ustalić stan wyj-

ściowy – nawet najczarniejszy, ale prawdziwy, i wreszcie uczciwie odpowiedzieć sobie na pytanie co dalej.

Po ruchach, które wykonują znaczące firmy z naszej branży, widać, że to pytanie zostało już postawione i odpowiedzi są różne. Jednym z rozwiązań jest oczywiście integracja branży. Szczególnie kiedy mówimy o dużych graczach – dostawcach do sieci, na rynek UE. Tutaj musi być produkt tanio wytworzony, masowy, a więc specjalizacja i konsolidacja. Muszą też być podmioty, które będą partnerami dla sieci. Partnerami, a nie petentami – wielkość firmy gra tu niebagatelną rolę.

Jeśli zaś chodzi o rynek lokalny, myślę, iż produkt mięsny jest tak wrażliwym jakościowo, że przyszłość branży na tych rynkach będą stanowiły małe firmy produkujące produkt wysokiej jakości, często inny od konkurencji, pracochłonny (kosztowo), zawsze świeży i w wysokiej cenie. Myślę, iż te firmy coraz bardziej będą też liczyć koszty produkcji swoich wyrobów. □



**Szukamy oszczędności w organizacji procesu produkcji wędlin.**

<p><b>DORADZTWO TECHNOLOGICZNE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optymalizacja procesu technologicznego</li> <li>- Program dla technologów R&amp;D SOFT</li> </ul>	<p><b>DORADZTWO ORGANIZACYJNE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Audyty działów produkcyjnych</li> <li>- Audyty działów handlowych</li> <li>- Optymalizacja procesów produkcyjnych</li> <li>- Lean manufacturing</li> <li>- Analiza kosztów produkcji</li> <li>- Reorganizacja procesów przepływu informacji wewnątrz firmy</li> <li>- Optymalizacja kosztów produkcji</li> </ul>
---	---

**RESULT**<sup>®</sup>  
 Sławomir Lubomir Cendrowski  
 tel. 605-844-224  
 tel. 603-154-508  
 e-mail: result@result.biz.pl  
 www.result.biz.pl

**Nasi audytorzy mają kilkunastoletnie doświadczenie w organizowaniu procesów produkcyjnych.**