

Krzysztof PAŁUCHA

ZNACZENIE PROCESÓW PRZYGOTOWANIA PRODUKCJI  
W STOSOWANEJ PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWO STRATEGII PRODUKTU

Streszczenie. Przedstawiono - w zarysie - problemy związane ze stosowaniem przez przedsiębiorstwa strategii rynkowej i strategii produktu. Na tym tle wskazano na znaczenie procesów technicznego przygotowania produkcji, kierunków następujących w nich zmian oraz możliwości tkwiące w lepszym organizacyjnym przygotowaniu procesów produkcyjnych.

Szybki postęp naukowo-techniczny jaki dokonuje się w ostatnim okresie czasu, a w ślad za tym głębokie przemiany ekonomiczno-społeczne ukierunkowują jednostki gospodarcze na całościowe ujmowanie problematyki związanej z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Dużą wagę przywiązywać zaczęto do wyznaczania kierunków działania przedsiębiorstwa na dłuższy okres czasu (perspektywę). Określenie takiej strategii gospodarowania tworzy pewne ramy, w których zapadają decyzje dotyczące określonej koncepcji rozwoju. Decyzje te, mające charakter strategiczny, warunkują przyszłe działania operatywne.

W świecie rozpowszechnione są różnego rodzaju strategie, jednakże dwie: tzw. strategia produktu i strategia rynku mają znaczenie szczególne. Na każde przedsiębiorstwo produkcyjne oddziałują bowiem dwie siły:

1. rynek, którego potrzeby przedsiębiorstwo stara się zaspokoić;
2. postęp techniczny, który umożliwia zaspokojenie tych potrzeb.

Przy strategii rynkowej uwaga skierowana jest głównie na rynek i jego rozwój, a znaleźć należy odpowiedź na pytania:

- dla kogo przeznaczone będą wyroby produkowane przez przedsiębiorstwo, tj. kto będzie odbiorcą i jakie będą jego potrzeby?
- jak powinny być promowane nowe wyroby, jak działać serwis, informacja itp.?
- jak dostarczać wyroby do użytkownika?
- jaka będzie konkurencja i jakie powinny być ceny itp.?

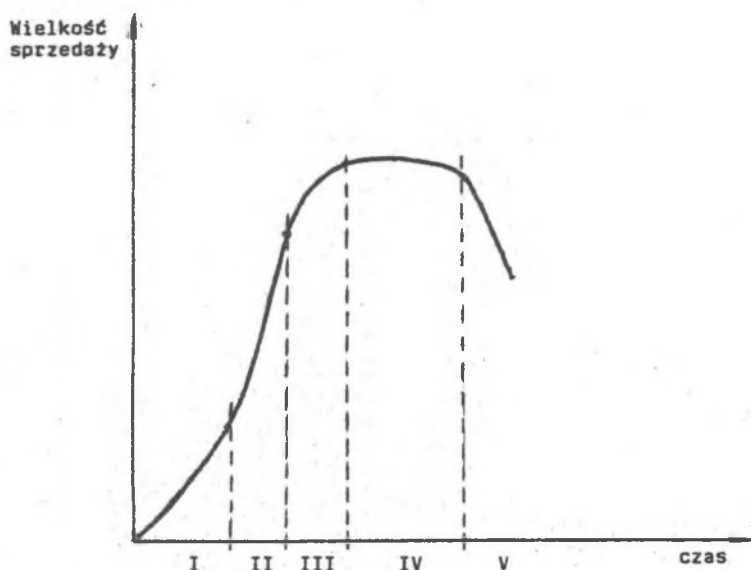
Mówiąc natomiast o strategii produktu, należy mieć na uwadze całokształt kierunków rozwoju związanych z przygotowaniem nowych produktów, tj. nadaniem określonych cech, funkcji, właściwości itp. takich, aby wyrób zyskał uznanie u użytkownika, a tym samym znalazł odbiorcę. Strategia produktu powinna więc dać odpowiedź na pytania:

- jakie wyroby produkować w przyszłości, tzn. jakimi cechami powinny się charakteryzować?

- jakie materiały stosować do wytwarzania?
- jak produkować (dobór technologii i technik wytwarzania)?
- w jaki sposób wyrób prezentować na rynku, jak go dodatkowo doposażyć itp.?

Jak widać, obie strategie wzajemnie się uzupełniają, a w niektórych obszarach ściśle pokrywają. Widać to również przy badaniu tzw. cyklu życia produktu. Przyjęcie określonej koncepcji działań rynkowych wymaga równoczesnego podjęcia ściśle ukierunkowanej koncepcji działań związanych z produktem i odwrotnie. Wynika to z faktu, że dopiero obie strategie obejmują całkowity cykl życia produktu (od momentu koncepcji poprzez wytwarzanie, "życie rynkowe", do chwili tzw. zużycia). Klasyczny kształt cyklu krzywej życia przedstawiono na rys.1.

Faza pierwsza, to tzw. faza wprowadzenia nowego wyrobu na rynek. Jest to okres wchodzenia przedsiębiorstwa na rynek z nowym lub zmienionym produktem. Cechuje się wolnym wzrostem sprzedaży, niskim poziomem zysków (czasem nawet strat). Należy więc dążyć do maksymalnego skrócenia tego okresu poprzez odpowiednie oddziaływanie na rynek.



Rys.1 Krzywa cyklu życia produktu

I faza wprowadzania, II faza wzrostu, III faza dojrzałości, IV faza nasycenia, V faza spadku

Faza wzrostu charakteryzuje się szybkim wzrostem liczby nabywców. Rosną preferencje klientów w stosunku do określonych produktów. Równolegle rośnie produkcja i wyroby ulegają zmianom (są różnicowane) itp.

W fazie trzeciej (dojrzałości) tempo wzrostu produkcji jest bardzo duże. Producenci drogą aktywizacji działań marketingowych starają się tę fazę przedłużyć. Pojawiają się wyroby w odmianach dostosowanych do specyficznych wymagań rynku (jego segmentów).

Faza czwarta charakteryzuje się wzrostem kosztów, co wynika z rozszerzenia programów produkcyjnych oraz zmian modeli.

Ostatnia faza - faza spadku zależy bezpośrednio od stopnia atrakcyjności produktu, nowych substytucyjnych produktów, cen itp. Popyt zostaje skierowany na nowe produkty.

W rzeczywistości krzywa ma często inny kształt od przedstawionego. Wpływa na to wiele czynników, m.in. moda, wyroby substytucyjne itp. Również czas życia wyrobu oraz długość poszczególnych faz jest różna. Jednakże analiza krzywej pozwala ustalić, w jakiej fazie życia znajduje się określony produkt, a tym samym podjąć działania mające na celu skrócenie lub przedłużenie określonej fazy oraz znaleźć moment, w którym należy nowy wyrób wprowadzić na rynek.

Koncepcja cyklu życia wyrobu jest więc modelem kształtowania się krzywych sprzedaży wyrobów w czasie. Niesie ona dodatkowe informacje m.in. o charakterze ekonomicznym, które są podstawą podjęcia decyzji o uruchomieniu produkcji nowego wyrobu. Informacje te wraz z dodatkowymi, dotyczącymi np.: technicznego i ekonomicznego starzenia się wyrobów, nowych metod wytwarzania, konkurencji, chłonności rynku, zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa, własnych metod wytwarzania, doświadczeń, wyników badań itp. decydują o wprowadzeniu nowych wyrobów na rynek lub też nie.

Strategia produktu jest elementem kompozycji marketingowej, którą tworzą jeszcze - oprócz produktu: kanały dystrybucji, promocja oraz cena. Podejmując decyzje dotyczące wyboru kierunku produkcji, jej struktury, będąc równocześnie integralną częścią strategii rozwoju przedsiębiorstwa, strategia produktu musi być zgodna z celem działalności przedsiębiorstwa. Każde z przedsiębiorstw zmuszone jest bowiem myśleć o zagadnieniach długofalowego zabezpieczenia swojej egzystencji. Musi więc rozpoznawać i analizować wszelkie oddziaływania - zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Płynące stąd wnioski powinny stać się podstawą do opracowania strategii jego funkcjonowania i rozwoju. Wiele zależy w tym przypadku od kierownictwa przedsiębiorstwa, które stosując tzw. aktywną strategię rynkową, może w znacznym stopniu odkryć i kreować przyszłe potrzeby konsumentów.

Nabywcy poszukują produktów coraz pełniej i lepiej zaspokajających ich potrzeby. Tylko nowe i udoskonalone produkty mogą tym wymogom sprostać oraz przyczynić się do rozszerzenia rynku. Wynika więc stąd potrzeba wprowadzenia innowacji (nowych rozwiązań) i to zarówno w odniesieniu do

produktów, jak i wszystkich sfer działalności przedsiębiorstwa. Szczególnego znaczenia nabierają m. in. innowacje w metodach i technikach wytwarzania, które wiążą się z wprowadzeniem racjonalnych sposobów produkcji, pozwalających na wzrost wielkości produkcji, wzrost wydajności pracy, jakości produkcji, a tym samym na obniżenie kosztów produkcji.

Przy takim podejściu do strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, ważną rolę przypada procesowi technicznego przygotowania produkcji. Rosnąca liczba wprowadzonych na rynek wyrobów i to w coraz krótszych przedziałach czasowych, duża złożoność wyrobów, wzrost wymagań dotyczących jakości i niezawodności wyrobów wpływają na wzrost trudności w produkcji. Dlatego też w procesie technicznego przygotowania produkcji bardzo duże znaczenie zaczyna przywiązywać się do prawidłowego organizacyjnego przygotowania produkcji. Tylko bowiem stosując nowoczesne formy organizacji procesu produkcyjnego można uzyskać wzrost efektywności produkcji, nawet dla niewielkich serii produkcyjnych.

Oddziaływanie postępu technicznego rozpoczyna się już w chwili przystąpienia do prac badawczych. Niezwykle trudne jest stwierdzenie, czy wyniki tych prac będą przydatne. Tradycyjny proces opracowywania produktu zakładał przechodzenie przez kolejne fazy, tj. opracowanie koncepcji, testowanie prototypów, projektowanie wyrobów, wytworzenie serii próbnej, produkcję na skalę przemysłową. Inaczej mówiąc, można było wydzielić fazy: badań i studiów, przygotowanie konstrukcyjne, technologiczne, organizacyjne, rozruch produkcji oraz organizację zbytu i obsługi. Dopiero na końcowym etapie prac można było wnioskować o przewidywanych wynikach prac projektowych. Obecnie stosuje się częściej metodę, która zakłada stałą współpracę specjalistów z różnych dziedzin, pracujących w zespole od początku do końca tworzenia nowego produktu i opracowujących także sposób produkcji.

W pracach związanych z przygotowaniem produkcji oraz w procesach samego wytwarzania coraz więcej miejsca zajmują czynności zautomatyzowane. Sprzęt komputerowy wykorzystywany jest dzisiaj w coraz szerszym zakresie w pracach inżynierskich CAE (Computer Aided Engineering) do następujących czynności:

- projektowanie i konstruowanie wyrobów - CAD (Computer Aided Designing);
- technicznego przygotowania produktu - CAP (Computer Aided Planning);
- organizacyjnego przygotowania produktu - CAO (Computer Aided Organisation);
- sterowania procesami produkcji (wytwarzania) - CAM (Computer Aided Manufacturing);
- mierzenia i badania - CAT (Computer Aided Testing);
- sterowania jakością - CAQ (Computer Aided Quality Control);
- transportu i magazynowania - CAST (Computer Aided Storage and Transportation);
- planowania produkcji - CAPP (Computer Aided Production Planning).

Proces automatyzacji produkcji oraz zarządzania będzie rozszerzany na inne obszary działalności przedsiębiorstwa. Już dzisiaj mówi się o tzw. zintegrowanym komputerowo wytwarzaniu (CIM - Computer Integrated Manufacturing) - problem sprowadza się do połączenia rozwiązań cząstkowych w zintegrowaną całość produkcji. System ten stawia przed pracownikami nowe wymagania, wymusza wyższe kwalifikacje interdyscyplinarne, gdyż system informacyjny i rozwiązania wykraczają poza jeden dział wiedzy (przepływ informacji wspiera produkt na drodze: pomysł - konstrukcja - wytwarzanie - sprzedaż).

W warunkach krajowych systemy te to jednak daleka przyszłość. Nie można jednak przejść do porządku dziennego nad tym, że przedsiębiorstwa krajowe nie tylko nie prowadzą żadnych strategii - ani rynkowej, ani produktu, ani żadnej innej, chyba że jest to strategia przetrwania (strategia pasywna).

Świadczy o tym fakt małego rozpoznania rynku przez producentów (sprzyja temu nierównowaga rynkowa - popyt przewyższa podaż), niewielkie zaangażowanie w rozwój produkowanych wyrobów, ich unowocześnianie, zastępowanie starych wyrobów nowymi, wdrażanie nowych technologii, form organizacji procesów produkcyjnych itp.

Również w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań organizacyjnych, często bezinwestycyjnych, przedsiębiorstwa wykazują dużą obojętność. Przykładowo - praktycznie nie spotyka się w kraju tzw. Elastycznych Systemów Produkcyjnych (trwają w niewielkiej liczbie przedsiębiorstw prace przygotowawcze), a procesy produkcyjne realizowane są, jak dawniej, w gniazdach technologicznych, przedmiotowych, a w najlepszym przypadku w różnego rodzaju lepiej lub gorzej zorganizowanych liniach produkcyjnych. Natomiast grupowej formy organizacji produkcji, bazującej na celowym doborze części (elementów) zgodnie ze specjalnymi systemami klasyfikacji, praktycznie nie stosuje się. Świadczy to o tym, że mówienie o elastyczności, tak bardzo modnej dzisiaj, nie znajduje pokrycia w rzeczywistości. Jak bowiem można mówić o całych elastycznych systemach produkcyjnych, gdy praktycznie nie funkcjonują w miarę proste elastyczne systemy wytwarzania (roboty przemysłowe, zautomatyzowane centra obróbcze itp.).

Zapowiadane zmiany w systemie gospodarowania i w funkcjonowaniu przedsiębiorstw powinny w niedługim czasie wymusić na przedsiębiorstwach inne podejście do swoich zadań. Każde przedsiębiorstwo będzie zmuszone: określić cel i zakres swojego działania, mieć rozeznany rynek, na którym działa, umieć kreować swoje nowe produkty itp. Konieczność wytwarzania coraz nowocześniejszych, konkurencyjnych z różnych punktów widzenia wyrobów, w różnych typoszeregach i odmianach, w stosunkowo krótkich okresach, wymusi na producentach dostosowanie systemów wytwarzania do produkcji w małych seriach, przy zachowaniu efektywności produkcji. W tym też należy upatrywać szansy na należyte dowartościowanie procesów związanych z organizacyjnym przygotowaniem produkcji. Chodzi głównie o jak najlepsze zorganizowanie procesu produkcyjnego w czasie (harmonogramy



produkcji) i przestrzeni (struktura produkcyjna). Tutaj bowiem kryją się największe rezerwy czasowe, których wyeliminowanie może skrócić długości cykli produkcyjnych, a tym samym przyczynić się do wzrostu efektywności produkcji.

Taki sposób podejścia przez przedsiębiorstwo do swoich zadań, wsparty śledzeniem najnowszych rozwiązań światowych w dziedzinie nowych produktów, technologii, metod wytwarzania, metod organizacji produkcji, zarządzania, marketingu oraz badania rynku, nie tylko przez własne służby, ale i przy współpracy z różnego rodzaju jednostkami naukowymi, badawczymi i projektowymi, powinien doprowadzić do rozwoju przedsiębiorstwa, wzrostu jego "kondycji" ekonomicznej, umocnienia pozycji na rynku, poprawy organizacji procesów produkcyjnych itp.

#### IMPORTANCE OF PROCSERS PREAPARATION FOR PRODUCTION STAGE WITH PRODUCT STRATEGY APPLIED BY AN ENTERPRISE

##### Summary

The authines of applying market strategies and product stragies by the enterprises have been presented in this paper. The importance of technological production preparation, directions of of its chandges and possibilities of improved production process preparations have been pointed aut as weel.

#### ЗНАЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ПОДГОТОВКИ ПРОИЗВОДСТВА В ПРИМЕНЯЕКОМОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ СТРАТЕГИИ ИЗДЕЛИЯ

##### Резюме

В статье представлен ряд проблем, связанных с при менением предприятиями рыночной стратегии и стратегии изделия. На этой основе указано значение процессов технической подготовки производства, направления выступающих в этих процессах изменений, а также возможности, существующие в лучшей организационной подготовке производственных процессов.