

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Przemysław Niewiadomski

Zakład Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych FORTSCHRITT

ELASTYCZNOŚĆ PRODUKTOWA JAKO PRZEJAW ZMIAN I DETERMINANTA DOSKONALENIA KONKURENCYJNEGO ZAKŁADU WYTWÓRCZEGO – KONCEPCJA OCENY

Streszczenie: Doskonalenie elastyczności produktowej, będące rezultatem uczenia się organizacji, jest istotnym uwarunkowaniem wzrostu jej wartości. Stąd zdaniem autorów nieodzowne staje się ustalenie pewnych wytycznych – wskaźników, które pozwolą ową elastyczność kontrolować i oceniać. W kontekście powyższego niezbędne jest przeprowadzenie badań i analiz, w ramach których autorzy: a) zapoczątkują dyskusję na temat doskonalenia i konkurencyjności organizacji, w tym kwerendę literatury przedmiotu pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań; b) zaproponują wskaźnik oceny elastyczności produktowej, według przyjętych kryteriów, gdzie cena, jakość, termin realizacji, wielkość partii oraz warunki płatności to kluczowe jej czynniki; c) opracują metodykę oceny elastyczności zakładu wytwórczego z perspektywy odbiorcy – potencjalnego zleceniodawcy; d) dokonają weryfikacji przyjętej metody oceny elastyczności w praktyce zakładów wytwórczych i przeanalizują procesy implementacji konkretnego wyrobu.

Słowa kluczowe: doskonalenie organizacji, doskonałość, elastyczność produktowa, konkurencyjność, wiedza, uczenie się organizacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.21

Nic nie jest zrobione, dopóki nie zostanie dostarczone

Steve Jobs

1. Wstęp

B. Nogalski i A. Kowalczyk [2007, s. 15] piszą, iż każde społeczeństwo w okresie swojego funkcjonowania jest zdeterminowane przez dokonujące się w nim przemiany i rozwój. Według J. Skalika [2010, 62] przetrwanie i rozwój współczesnych przedsiębiorstw wymaga sprostania wyzwaniom, które wynikają z dużej nieprze-

widywalności otoczenia biznesu. Otoczenie, podobnie jak przedsiębiorstwo, jest pewnym systemem i jak każdy system składa się z różnych elementów oraz wzajemnych, często wielce skomplikowanych powiązań, relacji. Powoduje to ciągle zmiany, drgania, przepływy w ramach systemu, jakim jest otoczenie, stąd – jak zauważa B. Jasiński [2005, s. 15] – podstawową cechą tego otoczenia jest jego niestabilność, turbulencja. Podobnego zdania jest A. Kaleta [2013, s. 11], który nadmienia, że działając w coraz bardziej niestabilnych i nieprzewidywalnych warunkach rozwoju, będąc pod wpływem coraz liczniejszych czynników warunkujących sukces, przedsiębiorstwa nie mogą kontynuować dotychczasowej drogi ani też liczyć na osiągnięcie sukcesów wyłącznie dzięki szczęściu i intuicji. W związku z narastającą turbulencją otoczenia, według R. Krupskiego [2008, s. 7], pożądanymi cechami organizacji stają się elastyczność¹, innowacyjność i przedsiębiorczość. W kontekście powyższego, jak zauważa G. Gierszewska [2011, s. 7], jesteśmy świadkami rodzenia się gospodarki opartej na wiedzy. Pogląd ten potwierdza G. Kołodko [2013, s. 316], podkreślając, że coraz więcej ludzi coraz bardziej niż coraz większe pieniądze cenić będzie sobie coraz większą wiedzę, gdyż jak zauważają autorzy niniejszego opracowania odpowiednie jej przyswojenie jest gwarantem utrzymania przez organizację właściwego poziomu zdolności do zmian, gwarantującego odpowiednią jej pozycję konkurencyjną na rynku.

Podsumowując dyskusję na temat elastyczności organizacji, autorzy sformułowali tezę odpowiadającą przyjętym celom opracowania, a mianowicie: doskonalenie elastyczności produktowej, będące rezultatem uczenia się organizacji, jest istotnym uwarunkowaniem wzrostu jej wartości. Stąd nieodzowne staje się ustalenie pewnych wytycznych – wskaźników, które pozwolą ową elastyczność kontrolować i oceniać. W kontekście powyższego niezbędne jest przeprowadzenie badań i analiz, w ramach, których autorzy:

1. Przeprowadzą dyskusję na temat doskonalenia i konkurencyjności organizacji, w tym kwerendę literatury przedmiotu pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań.

2. Zaproponują wskaźnik oceny elastyczności produktowej, według przyjętych kryteriów, gdzie cena, jakość, termin realizacji, wielkość partii oraz warunki płatności to kluczowe jej czynniki.

3. Opracują metodykę oceny elastyczności zakładu wytwórczego z perspektywy odbiorcy – potencjalnego zleceniodawcy

¹ Jakkolwiek elastyczność jest jednym z kluczowych zaleceń dla organizacji dążących do urzeczywistnienia swoich celów rynkowych, ekonomiczno-finansowych i społecznych, to okazuje się, że stanowi ona bardziej magiczne zaklęcie i element obowiązującej mody aniżeli precyzyjnie zdefiniowane i dające łatwo zoperacjonalizować się pojęcie. Przegląd literatury przedmiotu potwierdza, że pomimo szerokiego stosowania elastyczność nie jest to termin ani jednoznacznie określony, ani o w pełni ustalonym znaczeniu; (por. [Osbert-Pociecha 2011, s. 13]). W tym opracowaniu przyjmuje się, że elastyczna organizacja to przedsiębiorstwo zorientowane na klienta, organizacja, która potrafi i chce współpracować z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, co z kolei przejawia się wysokim poziomem komunikatywności oraz gotowością do zmian i rekonfiguracji dotychczasowych działań.

4. Dokonają weryfikacji przyjętej metody oceny elastyczności w praktyce zakładów wytwórczych, analizując procesy implementacji konkretnego wyrobu.

Przyjęte cele skłaniają do refleksji teoretycznej i badań empirycznych. Na płaszczyźnie teoretycznej zamiarem autorów jest przeprowadzenie pogłębionych studiów literaturowych. W warstwie empirycznej zaproponowaną koncepcję spróbują zwerfikować w praktyce, prezentując przebieg wdrożenia opracowanej metody.

2. Elastyczność w kontekście nauk o zarządzaniu

2.1. Elastyczność jako katalizator zmian

Według B. Nogalskiego [2004, s. 35] wykorzystanie przez polskie przedsiębiorstwa pojawiających się w świecie nowych tendencji w zarządzaniu przedsiębiorstwami i wdrożenie ich w postaci zmian stanowi dla nich wielką szansę nawiązania walki konkurencyjnej, w perspektywie zaś szansę przetrwania oraz rozwoju. Przedsiębiorstwo działające w określonych warunkach kształtowanych przez otoczenie musi uwzględnić stawiane przez nie wymogi, zwłaszcza te mające źródło w oczekiwaniach klientów i wyzwaniach rynkowych konkurentów². Oznacza to, że musi dostosowywać do tych wymagań strukturę i poziom będących w jego dyspozycji zasobów, w tym również, a może przede wszystkim technologię wytwarzania, pamiętając jednocześnie, że podstawową determinantą jej kształtowania są oczekiwania rynku, możliwości otoczenia technologicznego oraz finansowo-techniczny potencjał przedsiębiorstwa.

Współczesne podejście do zarządzania, uwzględniające możliwości wynikające z dyfuzji technologii i informacji oraz procesów globalizacji, koncentruje się na osiągnięciu efektywności i konkurencyjności przez tworzenie warunków dla kreatywności i zaangażowania ludzi, dynamicznego kształtowania ich kompetencji, pozyskiwania odpowiedniej wiedzy, która warunkuje szybką reakcję na pojawiające się w otoczeniu możliwości (okazje) [Krupski 2008, s. 9]. Według G. Osbert-Pociechy [2011, s. 7] dzisiaj panuje raczej powszechna zgoda co do tego, że warunkiem funkcjonowania, czy to w wymiarze trwania, czy rozwoju (ekspansji), jest zdolność dokonywania zmian i to nie tylko w sensie przystosowania się do zmieniających się warunków, ale także inicjowania zmian. Zmiana stała się kluczową kategorią dla zarządzania współczesnymi organizacjami. Zarówno teoretycy, jak i praktycy zgodnie podkreślają, iż elastyczność jako zdolność reagowania organizacji i radzenia sobie z imperatywem dokonywania zmian w warunkach pogłębiającej się turbulencji otoczenia³ oraz nara-

² Jeżeli organizacje realizują działania, które nie zwiększają wartości uzyskiwanej przez klienta, pomimo że tych działań nie muszą realizować, to marnotrawią zasoby; za: Trzecieliński i in. 2013, s. 5).

³ Według R. Krupskiego odpowiedzią na narastającą turbulencję otoczenia powinna być narastająca elastyczność organizacji. Taki punkt widzenia jest kolejnym potwierdzeniem, że tematyka dotycząca elastyczności organizacji jest obszarem, w ramach którego należy prowadzić badania, gdyż lista czynników wpływająca na wzrost turbulencji otoczenia jest coraz dłuższa (szerzej [Krupski 2005, s. 15-21]).

stającej dynamiki zmian wewnątrz organizacji stała się pożądanym atrybutem, który warunkuje możliwość przetrwania i rozwoju [Osbert-Pociecha 2004, s. 51]. Dzisiaj wydaje się oczywiste, że współczesna organizacja musi kształtować i utrzymywać odpowiedni poziom zdolności do zmian, czyli odznaczać się określonym potencjałem zmienności, który zapewnia jej elastyczność.

2.2. Ocena elastyczności przedsiębiorstwa – przegląd badań według Krupskiego⁴

Czy istnieje potrzeba pomiaru elastyczności firmy? Zakładając, iż wierzy się, że im bardziej elastyczne przedsiębiorstwo, tym większa szansa na sukces, na przetrwanie, a może nawet na rozwój w warunkach narastającej turbulencji otoczenia – odpowiedź jest twierdząca. Badanie elastyczności przedsiębiorstwa jest dość trudne⁵, niemniej jednak podjęto próby jej oceny.

Tabela 1. Przegląd metod badania elastyczności przedsiębiorstw

Autor badań	Charakterystyka badań
Wawrzynek	Kwantyfikacja poziomu elastyczności z wykorzystaniem analizy DEA, która identyfikuje efektywność organizacji w procesie przekształceń elementów wejścia do systemu w elementy wyjścia.
Hatum, Pettigrew	Badanie elastyczności organizacji przez zidentyfikowanie czynników (determinant) elastyczności oraz intensywności ich przejawiania się.
Lund, Gjerding	Wyznaczanie poziomu elastyczności organizacyjnej prywatnych firm różnych branż oraz próba odpowiedzi na pytanie, jakie zależności występują między charakterystyczną dla przedsiębiorstwa wielkością wskaźnika elastyczności a innowacjami technicznymi, organizacją pracy, zarządzaniem zasobami ludzkimi, zewnętrznymi relacjami firmy, zmianą organizacyjną.
Krupski	Ocena elastyczności według 8 kryteriów: a) innowacje produktowe, b) współpraca i partnerstwo, c) internacjonalizacja i dywersyfikacja działalności, d) szybkość decyzji, e) obserwacja klientów i konkurentów, f) próba wejścia na nowe rynki, g) szkolenia i edukacja menedżerska, h) dostęp do środków finansowych.
Osbert-Pociecha	W ramach badań podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jak pojęcie elastyczności jest rozumiane przez praktyków gospodarczych oraz badania zmierzające do rozpoznania najistotniejszych czynników kształtujących elastyczność firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Osbert-Pociecha 2011; Krupski 2008].

⁴ Opracowano na podstawie [Krupski 2008, s. 33-45].

⁵ Pomimo wielu prób uzgodnienia stanowisk wśród badaczy brak jest jednoznacznej zgody w kwestii znaczenia pojęcia elastyczność. Każdy autor podaje własne definicje, dając takie bądź inne uzasadnienie. Według autorów niniejszego artykułu nie jest to wada bądź ograniczenie w praktycznym zastosowaniu tego pojęcia. Wynika to raczej z pragmatycznego nastawienia, w którym ważniejsza jest skuteczność niż konstrukcja teoretyczna. Podobny pogląd zdaje wyrażać R. Krupski, którzy zauważa, że badanie elastyczności jest trudne przede wszystkim dlatego, że przedmiot badań jest różnie określany w praktyce i różnie definiowany w literaturze (szerzej [Krupski 2008, s. 34; zob. także: Kasiewicz i in. 2009]).

Reasumując, punkty widzenia poszczególnych badaczy mogą być diametralnie różne, co prowadzić może do tego, że identyfikowanie, analizowanie, pomiar czy projektowanie prowadzone będą różnymi metodami. Chcąc zaprezentować różne podejścia oraz metodyczne aspekty pomiaru elastyczności, krótki przegląd metod jej badania ujęto w formie tabelarycznej (tab. 1).

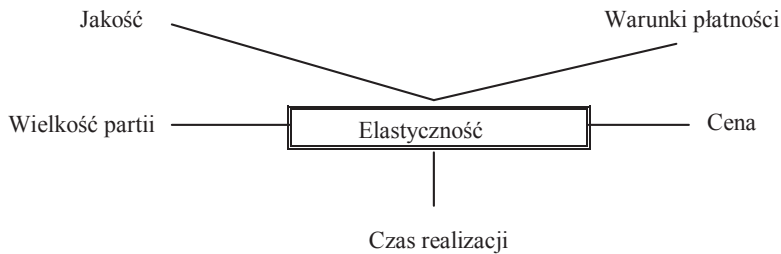
3. Metodyczne aspekty badania elastyczności – modelowanie wskaźników oceny

3.1. Modelowanie kryteriów oceny elastyczności organizacji

Perspektywa implementacyjna jest szczególnie interesująca, gdyż najważniejsze determinanty rozwoju nowego produktu są głównymi dźwigniami długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa. Stąd implementacyjny obszar badań powinien koncentrować się na mechanizmach i elementach, które wyznaczają działania firmy, budują przewagę konkurencyjną, a tym samym jej powodzenie. Adaptowany jest zatem nowy paradygmat firmy, który zakłada, iż centralne znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa mają czynniki decydujące o dynamice zmian portfela produktowego, a przez to dostosowywanie się do zmian w turbulentnym otoczeniu⁶. Właśnie te czynniki (rys. 1 i 2), zdaniem autorów, determinują elastyczność, a ich poziom implikuje wykorzystanie szans rynkowych, jakie daje wytwórcom nisza produktowa i tym samym szybka implementacja wyrobu gotowego. Kwestią najistotniejszą jest przedstawienie sposobów na osiągnięcie odpowiedniego poziomu wskazywanych cech, czyli odpowiedź na pytanie, jak osiągnąć możliwie najwyższą elastyczność organizacji.

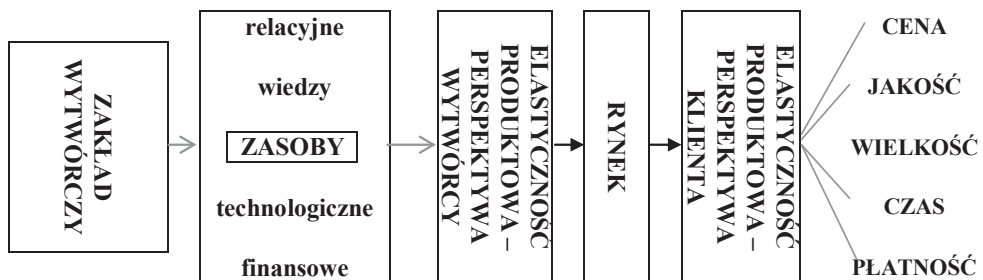
W opracowaniu założono, iż elastyczność jest rozwiązaniem indywidualnym, a wytyczne do jej osiągnięcia będą się różnić w zależności od sektora, zakresu działalności przedsiębiorstwa czy koncepcji danego badacza. Mimo wielu prób uzgodnienia stanowisk wśród badaczy brak jest jednoznacznej zgody w kwestii cech czy kategorii, według których określa się elastyczność. Niemal każdy badacz podaje własne koncepcje i metody badawcze, dając takie bądź inne uzasadnienie. Wydaje się, że nie jest to wada czy ograniczenie w praktycznym zastosowaniu tego podejścia. Wynika to raczej z pragmatycznego nastawienia, w którym ważniejsza jest skuteczność niż konstrukcja metodyczna. Zdaniem autorów poszukiwanie jednej, wspólnej lub uniwersalnej cechy, kryterium lub klasyfikacji, o ile jest to w ogóle możliwe, nie wzbogaci ani wiedzy, ani praktyki zarządzania, a jednocześnie może doprowadzić do zawężenia pola badawczego.

⁶ Według M. Jabłońskiego badacze nauk o zarządzaniu i menedżerowie zastanawiają się, jak w tym chaotycznym, trudnym do okiełzania środowisku zapewnić zadowolenie interesariuszy/udziałowców (za [Jabłoński 2013, s. 9]). Częściowym potwierdzeniem tej tezy zdaje się niniejsze opracowanie, w którym zaprezentowano autorską metodę oceny strategii elastyczności organizacji, gdyż jak zauważa K. Oblój, strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy (szerzej [Oblój 2007, s. 19]).



Rys. 1. Kryteria oceny elastyczności – perspektywa klienta

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Kryteria oceny elastyczności – wersja rozszerzona

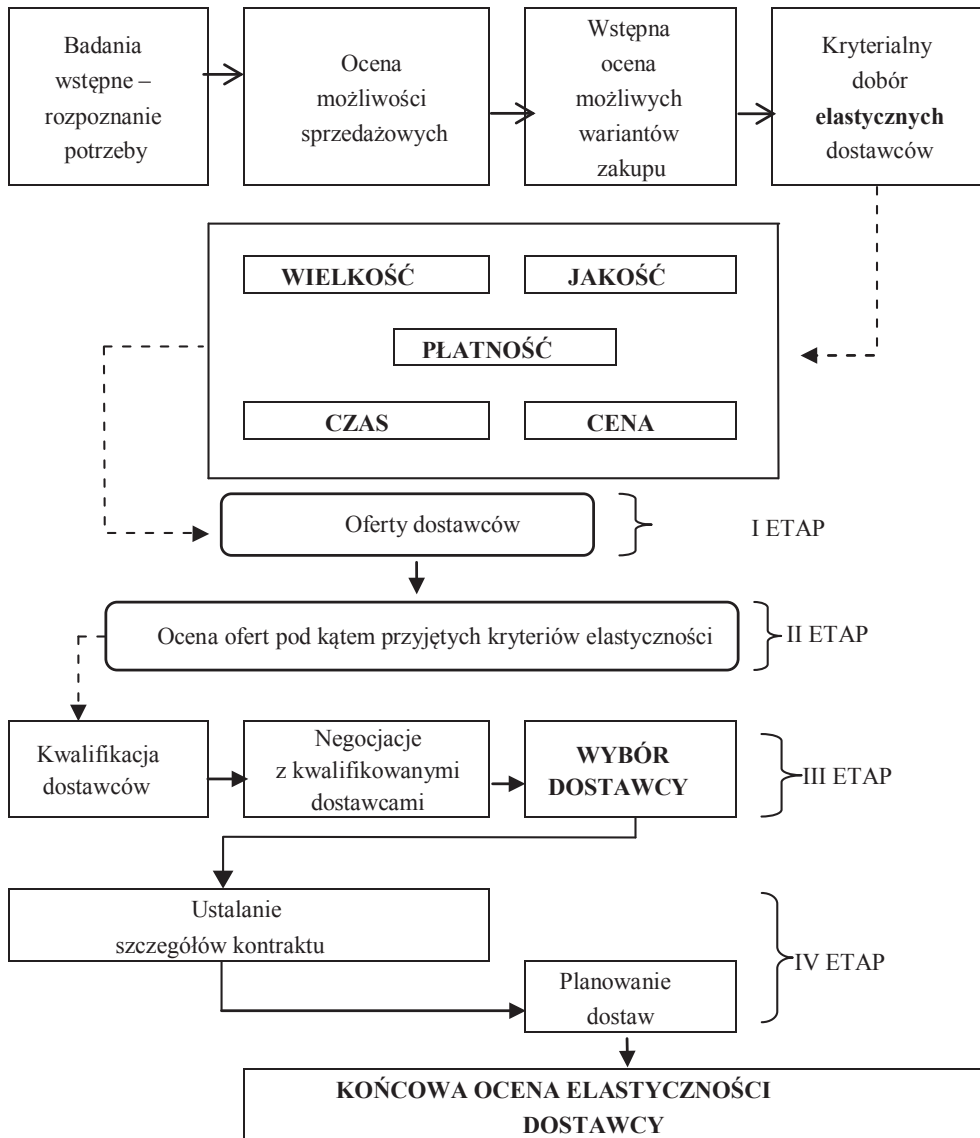
Źródło: opracowanie własne.

3.2. Metodyka oceny elastyczności organizacji – dostawca a odbiorca

Czynnikiem inicjującym proces podejmowania decyzji (rys. 3) o implementacji danego wyrobu jest identyfikacja potrzeb rynkowych, która (pozytywnie zweryfikowana) implikuje konieczność wygenerowania odpowiedniej oferty. Jeżeli dostawca przedstawi ofertę (etap I), która jest zgodna z wytycznymi (etap II), kryteriami (wytwórca jest elastyczny rozpatrując z perspektywy klienta – potencjalnego odbiorcy)⁷, to następuje opracowanie zamówienia na próbną partię wyrobów, potwierdzonego odpowiednim formularzem. Po wstępnej ocenie punktowej następuje zakwalifikowanie dostawcy do odpowiedniej kategorii, a następnie, po dopracowaniu kontraktu (w wyniku procesu negocjacyjnego), składane jest zamówienie do konkretnego, wyselekcjonowanego dostawcy (etap III). Ostatni etap to monitorowa-

⁷ Dla potrzeb realizowanych przez autorów badań, elastyczność dostawcy – zakładu wytwórczego zdefiniowano pięcioma kryteriami. Są to: cena, jakość, minimalna wielkość dostawy, czas realizacji, warunki płatności. Zaprezentowane kryteria nie zawsze muszą odpowiadać potrzebom danego podmiotu czy sektora. W związku z tym powinno się je traktować jako punkt wyjściowy do ustalania własnego zestawu kryteriów, adekwatnych do potrzeb danego podmiotu czy rynku.

nie założonych parametrów w ramach danej implementacji i (w razie potrzeby) definiowanie działań korygujących i zapobiegawczych.



Rys 3. Metodyka oceny elastyczności

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona w niniejszej publikacji metodyka oceny i wyboru elastycznych źródeł dostaw i na jej podstawie kwalifikacja dostawców jest pewnym uproszcze-

niem rzeczywistości. w praktyce zakładów wytwórczych bowiem każdy z przedstawionych etapów jest zbiorem wielu, niekiedy trudnych do przewidzenia działań. Ponadto każda sytuacja zakupowa musi uwzględniać rozwój relacji z dostawcami, każdą należy więc traktować indywidualnie, gdyż w gęszczy sieci dostaw mamy możliwość kooperacji z różnymi podmiotami.

3.3. Kryteria oceny elastyczności – kategorie i wskaźniki punktowe

W modelowanej na potrzeby niniejszego opracowania metodzie, na podstawie wskaźników (tab. 2) oceny procentowej, zaproponowano następujące kategorie oceny elastyczności dostawców – zakładów wytwórczych:

- kategoria I – powyżej 85% – dostawcy elastyczni, kwalifikowani w pierwszej kolejności;
- kategoria II – 66-84% – dostawcy średnioelastyczni, kwalifikowani w drugiej kolejności;
- kategoria III – 50-65% – dostawcy małoelastyczni, rezerwowi;
- kategoria IV – poniżej 50% – dostawcy nieelastyczni, niekwalifikowani pod żadnym względem.

W proponowanej metodzie oceny elastyczności w celu określenia istotności danej cechy każdej z nich przypisano wskaźnik wagowy. Zarówno kryteria, jak i wagi ustalono tak, aby było możliwe ich użycie w dłuższym czasie. W omawianym przypadku wagi zostały przyjęte uznaniowo, w oparciu o wiedzę i praktyczne doświadczenia ekspertów biorących udział w ocenie, reprezentujących nauki techniczne oraz nauki o zarządzaniu⁸. Oceny dokonywał zespół 6 ekspertów (4 pochodzących z praktyki gospodarczej oraz 2 reprezentujących instytucje naukowe⁹). Ich spostrzeżenia i doświadczenie posłużyły do określenia istotności danej cechy (zob. tab. 3).

⁸ Nauki techniczne reprezentowali dwaj eksperci pochodzący z praktyki (właściciele zakładów wytwórczych), natomiast nauki o zarządzaniu autorzy niniejszych badań oraz cztery osoby będące właścicielami organizacji wytwórczych.

⁹ Ekspertami reprezentującymi instytucje naukowe byli autorzy niniejszego opracowania: prof. dr hab. Bogdan Nogalski (Uniwersytet Gdański), ekspert z zakresu zarządzania strategicznego, w tym projektowania strategii organizacji, oraz dr inż. Przemysław Niewiadomski (Politechnika Poznańska), praktyk, naukowiec, specjalista z zakresu zarządzania strategicznego.

Tabela 2. Kryteria oceny elastyczności – wskaźniki punktowe

	Kryterium oceny	Parametry
I	Cena	5 – cena niższa od wskazanej 4 – cena równa wskazanej 3 – cena wyższa od wskazanej ceny do 5% 2 – cena wyższa od wskazanej ceny od 5-10% 1 – cena wyższa od wskazanej ceny od 10-15% 0 – cena wyższa od wskazanej ceny rynkowej powyżej 15%
II	Jakość ^a	5 – jakość wykonania bez zastrzeżeń. Spełnia wszystkie kryteria 4 – wyrób bardzo dobry, zgodny ze stawianymi oczekiwaniami 3 – wyrób spełnia większość stawianych wymagań. Ogólna ocena jakości – akceptowalna 2 – wyrób spełnia tylko część wymogów jakościowych. Ogólna ocena jakości – nieakceptowalna 1 – produkt w większości nie spełnia wymogów jakościowych 0 – wyrób nie spełnia jakichkolwiek wymogów jakościowych
III	Minimalna wielkość dostawy	5 – nie ma znaczenia – może być poniżej 50 sztuk 4 – minimum 50 sztuk 3 – powyżej 50 sztuk 2 – powyżej 100 sztuk 1 – powyżej 150 sztuk 0 – powyżej 200 sztuk
IV	Termin realizacji	5 – wykonanie wyrobu w ciągu 21 dni od momentu złożenia zamówienia 4 – wykonanie wyrobu w ciągu 30 dni od momentu złożenia zamówienia 3 – wykonanie wyrobu w ciągu 45 dni od momentu złożenia zamówienia 2 – wykonanie wyrobu w ciągu 50 dni od momentu złożenia zamówienia 1 – wykonanie wyrobu w ciągu 60 dni od momentu złożenia zamówienia 0 – wykonanie wyrobu powyżej 60 dni od momentu złożenia zamówienia
V	Warunki płatności	5 – termin płatności odroczony do 90 dni 4 – termin płatności odroczony do 60 dni 3 – termin płatności odroczony do 30 dni 2 – termin płatności odroczony do 21 dni 1 – termin płatności odroczony do 14 dni 0 – płatność gotówką

^a Jakość zostaje określona na podstawie oceny minimum trzech innych wyrobów wykonanych przez zakład podlegający ocenie.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Istotność kryterium w procesie oceny elastyczności

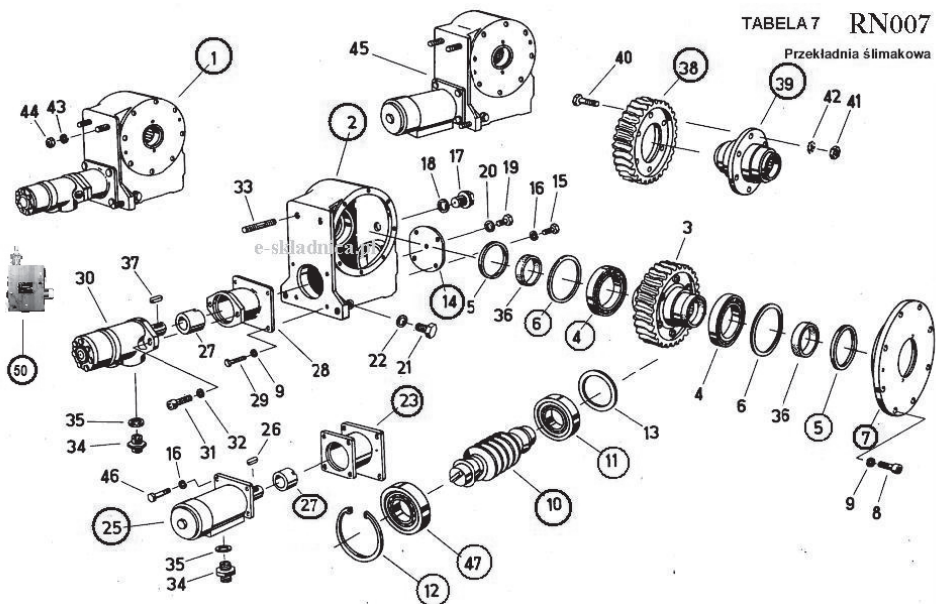
Kryterium oceny	Istotność (waga)
Cena	0,30
Jakość	0,20
Warunki płatności	0,05
Wielkość partii	0,20
Termin realizacji	0,25
Suma	1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie oceny eksperckiej.

4. Ocena elastyczności produktowej w praktyce zakładów wytwórczych

4.1. Przedmiot i zakres badań

Celem badań przedstawionych w niniejszej części publikacji jest dokonanie oceny elastyczności produktowej trzech zakładów wytwórczych działających w sektorze związanym z mechanizacją rolnictwa. W tym celu autorzy opracowania podjęli współpracę z firmą handlową GRANIT¹⁰, chcąc zainicjować proces implementacji wyrobu, który w perspektywie będzie stanowił przedmiot obrotu rynkowego. W kontekście powyższego wykorzystano zestaw zamodelowanych, autorskich kryteriów, których spełnienie na odpowiednim poziomie warunkuje wspomnianą elastyczność. Ocena zostanie przeprowadzona w oparciu o proces implementacji celowo dobranej części zamiennnej, którą stanowi przekładnia przenośnika podłogowego stosowana jako część zamienna oraz komponent użyty przy produkcji nowej przyczepy rolniczej (rys. 4).



Rys. 4. Przekładnia przenośnika (schemat złożeniowy) – przedmiot oceny w kontekście elastyczności produktowej

Źródło: www.zpcz.pl.

¹⁰ GRANIT PARTS – firma prowadząca hurtową sprzedaż części oryginalnych i zamiennych do wszystkich marek maszyn i ciągników rolniczych. Centrum jej działania znajduje się w magazynie centralnym w Heeslingen. Przedsiębiorstwa siostrzane w Austrii, Holandii, Belgii, we Francji, Włoszech, w Anglii, Polsce i Czechach, jak również importerzy z Danii, Szwajcarii i Węgier są gwarancją najlepszego kontaktu z lokalnym dostawcą (szerzej [www.granit-parts.pl]).

4.2. Ocena elastyczności w praktyce zakładów wytwórczych – badania własne

W porozumieniu z zarządem firmy GRANIT autorzy wygenerowali zapytanie ofertowe dotyczące możliwości wyprodukowania wspomnianej przekładni przenośnika podłogowego. Wraz z odpowiednią charakterystyką wyrobu¹¹ zostało ono przekazane do trzech celowo wyselekcjonowanych zakładów wytwórczych – potencjalnych kooperantów¹². Otrzymano informacje, na podstawie których dokonano oceny stopnia ich elastyczności, według przyjętego kryterium (zob. tab. 4).

Tabela 4. Punktowo-wagowa ocena elastyczności wytwórcy

KRYTERIUM OCENY	W_i	WYTWÓRCA X ^a		WYTWÓRCA Y		WYTWÓRCA Z	
		x_i	$w_{ix} x_i$	x_i	$w_{iy} x_i$	x_i	$w_{iz} x_i$
Cena	0,30	2	0,60	3	0,90	4	1,20
Jakość	0,20	5	1,00	3	0,60	5	1,00
Warunki płatności	0,05	2	0,10	4	0,20	5	0,25
Wielkość partii	0,20	2	0,40	2	0,40	4	0,80
Termin realizacji	0,25	0	0,00	2	0,50	5	1,25
Suma	1,00		2,10		2,6		4,50
Elastyczność (%)			42%		52%		90%

^a W związku z prowadzoną oceną, w celu uniknięcia podejrzeń o brak obiektywizmu lub działania na szkodę kogokolwiek, autorzy nie podają prawdziwych nazw zakładów wytwórczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Kwota bazowa, będąca wynikiem analiz rynkowych prowadzonych przez firmę GRANIT, stanowiąca tło – podstawę w procesie oceny elastyczności danego zakładu wytwórczego, w omawianym przypadku wynosi 1450,00 zł za sztukę wyrobu. Jest to cena, która w istotny sposób będzie zadowalająca dla odbiorcy. W rozumieniu przyjętej procedury oceny elastyczności oferent, który stwarza możliwość zakupu w takiej cenie, otrzyma 4 punkty (zob. tab. 4).

Wytwórca X przedstawił ofertę wykonania przekładni przenośnika podłogowego za 1550,00 zł netto za sztukę. Jest to kwota wyższa od wskazanej o 100,00 zł, czyli niespełna o 7%. W kontekście ustalonej skali, w ramach kryterium ceny, wytwórca X otrzymuje tylko 2 punkty. Wytwórca Y zaproponował dostarczenie wyrobu w cenie netto 1500,00 zł za sztukę, co przekłada się na 3 punkty (cena wyższa od wskazanej, jednak nieprzekraczająca 5%). Najkorzystniejsza z punktu widzenia odbiorcy jest oferta zakładu Z, który zaoferował produkt w cenie zaproponowanej przez odbiorcę: 1450,00 zł, co skutkuje 4 punktami.

¹¹ Do zapytania dołączono specyfikację w postaci karty technologicznej wyrobu i jego dokumentacji złożeniowej.

¹² Partnerów dobrano według specyfiki profilu produkcji i specjalizacji – produkcja części do zagranicznych maszyn rolniczych, w tym przyczepek.

W ramach kryterium jakościowego oceny dokonano na podstawie wyrobu dotychczas wytwarzanego przez dany zakład, konstrukcyjnie zbliżonego do implementowanej przekładni przenośnika. W przypadku zakładu X była to przekładnia wykorzystywana jako część zamienna, przeznaczona do kombajnu ziemniaczanego marki Neptun. Dokonując oceny zakładu Y, przeprowadzono analizę w oparciu o przekładnię stosowaną jako komponent do produkcji rozrzutnika obornika, natomiast w przypadku zakładu Z oceniano przekładnię przeznaczoną do przystawki marki Claas (rys. 5).



Rys. 5. Produkty wytwarzane przez zakłady X, Y, Z – ocena jakościowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy ZPCZ FORTSCHRITT.

Warunki, w których prowadzono badania, nie pozwoliły na sprawdzenie wyrobu pod kątem jego działania w praktyce, stąd ograniczono się do oceny wizualnej¹³. Jako że główny surowiec wykorzystywany do produkcji przekładni stanowi odlew żeliwny (wykonuje się z niego korpus – obudowę), oceny jakościową wyrobu dokonano na podstawie jego analizy. Zastosowano badanie wizualne metodą nieniszczącą, polegającą na bezpośrednim wykryciu i ocenie nieciągłości występujących na powierzchni obiektu. W badaniu wykorzystano bezpośrednio narzędzia wzroku wspomagany prostą optyką (lupa, lusterko kontrolne) oraz wzorce porównawcze wzrokowo-dotykowe¹⁴. Oceny dokonano w oparciu o następujące kryteria: a) chropowatość powierzchni – naturalny stan powierzchni odlewu; b) wtrącenia na powierzchni – materiał niemetaliczny na powierzchni odlewu; c) porowatość gazowa – pęcherze na powierzchni odlewu; d) fałdy i niespawy – powierzchniowe nieregularności występujące w postaci zmarszczek; e) strupy – lekko wznoszące się nieregularności, nakładki, spoiny naprawcze – lico spoiny, które całkowicie lub częściowo zostało usunięte poprzez termiczne lub mechaniczne wyrównywanie.

W ocenie zakładu X jakość wyrobu nie budzi zastrzeżeń. Jego analiza wykazała brak chropowatości i wtrąceń na powierzchni, brak pęcherzy na powierzchni odlewu, brak powierzchniowych nieregularności występujących w postaci zmarszcz-

¹³ Niemożność obserwacji produktu w jego praktycznym działaniu – brak maszyn, z którymi owe produkty współpracują.

¹⁴ Produkt poddany badaniu w ramach jego certyfikacji w laboratorium Przemysłowego Instytutu Maszyn Rolniczych w Poznaniu.

czek oraz brak spoin naprawczych. Wobec powyższego wyrób uzyskał możliwie najwyższą ocenę – 5 punktów, biorąc pod uwagę kryterium jakości. Podobnie było z wyrobem dostarczonym przez zakład Z (również 5 punktów), natomiast nieco gorzej przez zakład Y, którego wyrób otrzymał 3 punkty. Analiza wyrobu – korpusu żeliwnego – wykazała nieregularności, zmarszczki i chropowatość powierzchni, znacznie osłabiające wytrzymałość materiału.

Chcąc zachować dobrą płynność finansową, zakład X proponuje dość krótkie terminy płatności: ok. 21 dni od momentu wystawienia faktury. W ramach tego kryterium oceniający przyznali tylko 2 punkty. Nieco lepiej na tym tle prezentuje się zakład Y, oferując 60-dniowy kredyt kupiecki (4 punkty). Zakład Z skłonny jest zaoferować wydłużony termin płatności: 90 dni (5 punktów).

W ramach kryterium minimalna wielkość partii najkorzystniej na tle konkurencji wypada zakład Z, oczekując zamówienia na poziomie 50 sztuk, co przekłada się na 4 punkty. Dla zakładów X i Y wielkość ta oscyluje na poziomie minimum 100 sztuk (2 punkty). Jeżeli chodzi o termin realizacji dostawy (zlecenia), ta kwestia pozostawia sporo do życzenia w przypadku zakładu X (powyżej 2 miesięcy), co znajduje swoje odzwierciedlenie w braku przyznanych punktów. Nieco lepiej wypada zakład Y – 2 punkty, natomiast dużo lepiej zakład Z (termin realizacji do 3 tygodni – 5 punktów).

Reasumując, tylko jeden z trzech badanych zakładów (Z) okazał się w pełni elastyczny z punktu przyjętych kryteriów i perspektywy klienta. Wobec powyższego zostaje zakwalifikowany do I grupy dostawców i w perspektywie może spodziewać się zamówienia na wskazaną grupę wyrobów. Zakład X okazał się nieelastyczny, natomiast zakład Y owe kryteria spełnia w nieco ponad 50%, co przekłada się na jego warunkowe zakwalifikowanie – jednak w perspektywie małe są szanse na nawiązanie jakiegokolwiek z nim współpracy¹⁵.

5. Podsumowanie

Ocena elastyczności dostawców jest niezwykle ważna dla skuteczności i efektywności funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Ma to związek z nieustanną konkurencją i zmianami, które na naszych oczach się dokonują¹⁶. W kontekście powyższego, w pracy zaprezentowano metodę oceny i na tej podstawie dobór dostawcy. Ocenę zobrazowano przyjętymi kryteriami, gdzie cena, jakość, minimalna wielkość partii, warunki płatności oraz termin realizacji to kluczowe czynniki w procesie podejmowania decyzji.

¹⁵ Tak wynika z rozmów przeprowadzonych z zarządem firmy GRANIT, które przeprowadzili autorzy opracowania.

¹⁶ Dynamiczna zmienność otoczenia i nietrwałość przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw to zjawiska normalne we współczesnej gospodarce (za [Jabłoński 2013, s. 9]).

Opracowanie właściwej metody oceny dostawcy i na tej podstawie jego dobór są jednym z działań ciągłego uczenia się organizacji¹⁷. Przedstawiona w niniejszym opracowaniu analiza może zatem wskazać firmom kierunki prowadzenia takich działań, ze szczególnym uwzględnieniem doboru właściwych kryteriów oceny, skali punktowej, ważności kryteriów (wag). Pozwoli to wytwórcom na wybór takich kooperantów – dostawców, którzy zapewnią maksymalnie wysoką jakość adekwatną do ceny i warunków handlowych, co w perspektywie pozostaje nie bez znaczenia w końcowym rozrachunku.

Literatura

- Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
- Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013.
- Jasiński B., *Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulencje otoczenia*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Kaleta A., *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013.
- Kasiewicz S. i in., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Kołodko G., *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Pruszyński i S-ka, Warszawa 2013.
- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Nogalski B., *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. I. K. Hejduk, Orgmasz, Warszawa 2004.
- Nogalski B., Kowalczyk A., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, vol. 6, nr 3-4.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Skalik J., *Czynniki stymulujące wykorzystanie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.
- Trzecieliński S., Adamczyk M., Pawłowski E., *Procesowa orientacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

¹⁷ Jak zauważa K. Perechuda, zarządzanie wiedzą traktowane jest jako nowoczesna metoda zarządzania, umożliwiająca przedsiębiorstwu uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez grę na zasobach niematerialnych oraz wykorzystywanie jego kluczowej kompetencji (szerzej [Perechuda 2013, s. 9]).

PRODUCT FLEXIBILITY AS AN INDICATION OF CHANGES AND A DETERMINANT OF A PERFECTLY COMPETITIVE MANUFACTURING FACILITY – ASSESSMENT CONCEPT

Summary: Improvement of the product flexibility, which is the result of the organization learning process, is an important factor of the growth of its value. Thus, according to the authors, it becomes essential to establish certain guidelines – indicators that allow to control and evaluate the flexibility. In the context of the above, it becomes essential to carry out research and analysis in the framework of which the authors: a) will initiate a discussion of the topic of improvement of the organization's competitiveness, including query of the related literature, remaining in direct relation to the research subject, b) will propose an evaluation index of flexibility of the product, according to the adopted criteria where price, quality, timing, size of the batch and the payment terms are its key agents, c) will develop methodologies for assessing the flexibility of the manufacturing plant from the perspective of the recipient – the potential ordering party, and d) will verify the adopted method of flexibility evaluation in the practice of manufacturing facilities, analysing the processes of implementation of a specific product.

Keywords: improvement of organization, excellence, product flexibility, competitiveness, knowledge, learning of organization.