

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Sz wajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Anna Saniuk

Uniwersytet Zielonogórski
e-mail: a.saniuk@iizp.uz.zgora.pl

Marzena Kramarz

Politechnika Śląska
e-mail: makram5@wp.pl

BUDOWANIE STRATEGICZNEJ ELASTYCZNOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA PRODUKCJI NA ZAMÓWIENIE

BUILDING STRATEGIC FLEXIBILITY IN ENTERPRISES OF THE MAKE-TO-ORDER SECTOR

DOI: 10.15611/pn.2016.420.23

Streszczenie: Adaptacja polskich przedsiębiorstw do warunków rynkowych polega w dużym stopniu na zmianie strategii produktowo-rynkowej. Dynamiczne i coraz bardziej nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu organizacji powodują potrzebę częstych zmian w strategii oraz silną presję na stosowanie metod zarządzania przedsiębiorstwem umożliwiających szybką realizację celów strategicznych. Rosnące wymagania klienta i popularne obecnie aliance strategiczne prowadzą do rozwoju produkcji na zamówienie, w której kluczowym zadaniem jest budowanie strategicznej elastyczności. W artykule zaproponowano koncepcję nowego modelu SKS (System Kontroli Strategii), który poprzez wprowadzenie etapu sprawdzania najważniejszych celów strategicznych do procesu planowania i weryfikacji zleceń produkcyjnych pozwala znacznie szybciej i efektywniej realizować główne założenia strategii przedsiębiorstwa. Model dedykowany jest małym i średnim przedsiębiorstwom produkcyjnym stosującym wyłącznie produkcję na zamówienie. Proponowane rozwiązanie pomaga budować strategiczną elastyczność w tego typu przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: strategiczna elastyczność, produkcja na zamówienie, kluczowe wskaźniki efektywności.

Summary: The adaptation of Polish enterprises to market conditions relies heavily on changing a product-market strategy. Dynamic and increasingly unpredictable changes in the environment of the organization necessitate frequent changes in strategy and strong pressure on the use of business management methods to enable rapid implementation of strategic objectives. Increasing customer requirements and strategic alliances which are popular now lead to the development of the make-to-order production in which the key task is to build strategic flexibility. The article proposes the concept of a new model of Control System Strategy which allows key assumptions of the company's strategy much faster and

more effectively to be implemented through the introduction of checking the most important goals to the process of strategic planning and verification of production orders. The model is dedicated to small and medium-sized manufacturing companies which use only make-to-order production. The proposed solution helps to build strategic flexibility into this type of enterprises.

Keywords: strategic flexibility, make-to-order production, Key Performance Indicators.

1. Wstęp

Bardzo szybko postępująca globalizacja, rozwój nowych technologii, konsolidacja przedsiębiorstw oraz rosnący niepokój gospodarczy, wynikający z dużej zmienności cyklu koniunkturalnego, kryzysów gospodarczych oraz skracania cyklu życia produktów, spowodowały zmianę warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw oraz bardzo dużą zmienność technicznych i rynkowych realiów działania organizacji [Krupski 2005]. Aby odnieść sukcesy na globalnym rynku, przedsiębiorstwa muszą dysponować olbrzymim potencjałem. Duże firmy stają się jeszcze większe poprzez wykup i przejęcia innych organizacji oraz łączenia i fuzje z konkurentami rynkowymi lub dostawcami [Krupski 2005]. Tempo zmian w środowisku biznesowym uniemożliwiło utrzymanie klasycznych form organizacyjnych [Grajewski 2007]. Organizacje coraz częściej zawierają różne rodzaje aliansów strategicznych, w wyniku których upowszechnia się model organizacji-sieci [Grudzewski, Hejduk 2005]. Wokół dużych, globalnych przedsiębiorstw tworzą się małe i średnie – zleceniobiorcy, którzy wykonują na ich rzecz elementy wyrobów, podzespoły, usługi itd.

Obserwuje się rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw zajmujących się specyficznym rodzajem produkcji na zamówienie (*Make-To-Order*, MTO), w której na podstawie zgłaszanych zleceń produkcyjnych wykonywane są krótkie serie wyrobów, przy użyciu tych samych procesów produkcyjnych, linii technologicznych, maszyn i urządzeń, ale zgodnie z wymaganiami klienta, różniących się wykończeniem, rodzajem materiałów, gabarytami itd. [Saniuk, Gajdova 2015]. Małe i średnie przedsiębiorstwa wytwarzają elementy lub podzespoły dla dużych przedsiębiorstw przemysłowych (np. przemysł motoryzacyjny, metalurgiczny itp.) lub innych z sektora MŚP. Jak wskazują badania ankietowe przeprowadzone w zachodniej Polsce (teren województw: zachodniopomorskiego, lubuskiego i dolnośląskiego), aż 64% przedsiębiorstw produkcyjnych deklaruje produkcję wyłącznie na zamówienie [Saniuk, Gajdova 2015].

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach turbulentnego, bardzo nieprzewidywalnego otoczenia, w którym zmiany stają się coraz szybsze i bardziej złożone. Funkcjonowanie przedsiębiorstw jest uzależnione od skutecznej zdolności przełożenia umiejętności uczenia się pracowników na uczenie się organizacji, pojmowanej jako zbiorowość osób dążących do osiągnięcia wspólnych celów za pomocą

określonych strategii [Grajewski 2007]. Aby utrzymać się na rynku, muszą być elastyczne, szybko identyfikować pojawiające się szanse i zagrożenia, reagować na nie oraz często zmieniać strategię przedsiębiorstwa.

Egzystencja rynkowa współczesnych przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy od szybkiej reakcji i dopasowania oferty rynkowej do ciągle zmieniających się oczekiwań klientów. Elastyczność organizacyjna oznacza zdolność do przystosowania się do konkurencyjnych zmian, globalnych rynków, bez fundamentalnych zmian wewnątrz organizacji [Lynch 1999; Grajewski 2007]. Elastyczna jest ta organizacja, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie do zmieniających się potrzeb klientów i wymogów konkurencji. Organizacja idealnie elastyczna ma zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci, ma sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania, krótkie procesy decyzyjne oraz personel przyzwyczajony do zmian. Ważną rolę w elastyczności przedsiębiorstwa odgrywa monitoring rozumiany jako rejestracja przeszłości lub teraźniejszości oraz procesy decyzyjne [Brilman 2002]. Prowadzone i opisywane w literaturze badania wskazują, że szczególnie MŚP wykazują wysoką elastyczność [Dangayach, Deshmukh 2001; Grando, Belvedere 2006].

Zmianie musi ulec także podejście do określania celów przedsiębiorstwa. Tradycyjne rodzaje strategii M.E. Portera tracą na znaczeniu jako zbyt statyczne [Porter 1992]. Strategia współczesnej organizacji polega na poszukiwaniu rozwiązań umożliwiających działanie w warunkach coraz mniej przewidywalnych i powinna być obecnie traktowana jako system pojedynczych, szybkich, czasami różnokierunkowych działań, które mają na celu przede wszystkim wyprzedzanie konkurencyjnych firm w identyfikacji i wykorzystaniu szans i okazji rynkowych [Grajewski 2007; Krupski 2005]. Proponuje się nawet uproszczone podejście do strategii, według którego wystarczające jest określanie potencjalnego obszaru działania lub tylko zasad działania. Różnice w podejściu tradycyjnym i nowoczesnym do strategii przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Różnice w podejściu tradycyjnym i nowoczesnym do strategii przedsiębiorstwa

Podejście tradycyjne	Podejście nowoczesne
Strategia dostosowana do posiadanych zasobów	Strategia dostosowana do ewolucji branży
Strategia to zajęcie najwyższego kierownictwa	Strategia to proces organizacyjny z rosnącą rolą średniego szczebla
Strategia jako element pozycjonowania na rynku (produkty, klienci itp.)	Strategia jako tworzenie nowego rynku
Strategia jako ćwiczenie analityczne	Strategia jako ćwiczenie analityczne i organizacyjne
Strategia opiera się na przeszłości	Strategia kreuje przyszłość

Źródło: [Kasiewicz 2005, s. 75; Świerk 2009, s. 37].

Jak wykazały badania ankietowe przeprowadzone w zachodniej Polsce, tylko 3% wszystkich badanych przedsiębiorstw produkcyjnych nie formułuje strategii. Natomiast 58% badanych przedsiębiorstw aktualizuje strategię w zależności od aktualnej sytuacji na rynku. Około 24% badanych firm formułuje strategię raz w roku, a aż 12% tylko raz na dwa lata. Do głównych przyczyn braku częstych aktualizacji strategii w przedsiębiorstwach należą: brak powszechnie stosowanych metod i procedur wdrażania strategii oraz brak dostępnych narzędzi do monitorowania i kontroli realizacji strategii, szczególnie dedykowanych małym i średnim przedsiębiorstwom produkcyjnym [Saniuk, Gajdova 2015].

Współcześnie istnieje potrzeba szybkiego formułowania i wdrażania strategii już nie tylko w działaniach strategicznych, ale również w działaniach operacyjnych przedsiębiorstwa. Sprzyjają temu metody pomiaru realizacji strategii, które umożliwiają jej monitoring i kontrolę, a przez to szybką i skuteczną implementację, oparte na podejściu Strategicznej Karty Wyników.

Zarządzanie przedsiębiorstwem wytwarzającym produkty wyłącznie na podstawie zleceń produkcyjnych jest prawdziwym wyzwaniem dla kadry menadżerskiej. Wymaga bardzo dokładnego planowania, opartego na aktualnych, dokładnych informacjach oraz skrupulatnej kontroli i monitoringu wykonania przyjętych planów. Kluczową rolę w takich organizacjach odgrywają: proces zbierania informacji i planowania realizacji zlecenia, weryfikacja zleceń i podejmowanie decyzji o przyjęciu zlecenia do realizacji.

Przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją na zamówienie mają za zadanie nie tylko realizować zlecenia produkcyjne zgodnie z wymaganiami klienta, ale też dbać o swój rozwój. Potrzebują elastycznej strategii, która pozwoli na szybką identyfikację i wykorzystanie pojawiających się szans i okazji rynkowych. Istnieje zatem silna potrzeba tworzenia systemów pomiaru i oceny, dedykowanych małym i średnim przedsiębiorstwom z sektora produkcji na zamówienie, które pomagają szybko i skutecznie wdrażać strategię oraz kontrolować i monitorować jej realizację.

W artykule zaproponowano koncepcję nowego modelu SKS (System Kontroli Strategii), który przeznaczony jest dla małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych stosujących wyłącznie produkcję na zamówienie. Proponowane rozwiązanie pomaga budować strategiczną elastyczność w tego typu przedsiębiorstwach.

2. Potrzeba prowadzenia badań i problem badawczy

Możliwość rozwoju i wykorzystywania pojawiających się okazji biznesowych zależy od dobrego przygotowania planowania, organizowania, monitorowania i kontroli efektywności procesów realizowanych w przedsiębiorstwie i efektywnego systemu podejmowania decyzji. Proces podejmowania decyzji musi być obecnie analizowany już nie tylko pod kątem wyboru opcji przynoszącej największy zysk, ale także uwzględniać wiele bardzo istotnych informacji, takich jak: wpływ czynników nie-

finansowych (niemierzalnych za pomocą wskaźników finansowych) oraz zgodność podjętej decyzji z ogólną strategią przedsiębiorstwa [Świdarska 2010].

Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie wdrażać i realizować strategię, musi uwzględniać ją już na etapie planowania operacyjnego. Jak wskazuje analiza literatury, bardzo istotnym problemem przedsiębiorstw stosujących produkcję na zamówienie jest wytwarzanie zgodne z wymaganiami klienta [Kingsman i in. 1996]. Dlatego proces planowania i przyjmowania zleceń produkcyjnych ma kluczowe znaczenie w tych przedsiębiorstwach. Zarówno w Polsce, jak i na świecie sektor produkcji na zamówienie składa się przede wszystkim z małych i średnich przedsiębiorstw [Aslan i in. 2012; Saniuk, Gajdova 2015]. Wdrażanie strategii w tego typu przedsiębiorstwach jest szczególnie trudne. Trzeba bowiem powiązać politykę ustalania warunków realizacji zleceń ze strategią przedsiębiorstwa.

Tymczasem badania małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych w zachodniej Polsce pokazały wyraźnie, że nie są przygotowane na nowe wyzwania otoczenia i szybkie opracowywanie, a następnie korygowanie strategii i jej skutecznej realizacji [Saniuk, Gajdova 2015]. Stąd potrzeba prowadzenia badań nad systemami wspomaganie decyzji o akceptacji zleceń produkcyjnych, które pozwolą w szybki sposób zrealizować opracowaną strategię i połączą ją z codziennymi działaniami operacyjnymi przedsiębiorstwa.

Problem badawczy można sformułować zatem za pomocą następującego zestawu pytań:

- Jak ocenić i zmierzyć efektywność realizacji strategii w przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją na zamówienie?
- Jak kontrolować i monitorować realizację strategii w przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją na zamówienie?
- Jak dobierać zlecenia produkcyjne, aby zapewnić przedsiębiorstwu realizację strategii?
- Jaki model procesu podejmowania decyzji o przyjęciu do realizacji zlecenia produkcyjnego zapewni realizację strategii i zleceń produkcyjnych zgodnie z wymaganiami klienta?

W literaturze podkreśla się, że główną przyczyną braku efektów opracowanej w przedsiębiorstwie strategii jest brak jej właściwego, prawidłowego wdrożenia. Przedsiębiorstwu potrzebny jest system pomiaru działalności przedsiębiorstwa, który ułatwi proces formułowania często zmieniających się lub korygowanych strategii oraz ich implementacji [Jabłoński, Jabłoński 2011; Rummler, Brache 2000; Leszczyński, Wnuk-Pel 2006]. W literaturze brak metod oraz rozwiązań modelowych dedykowanych przedsiębiorstwom zajmującym się produkcją na zamówienie. Głównym celem badań jest zaprojektowanie modelu systemu pomiaru i oceny stopnia realizacji strategii w przedsiębiorstwach z sektora MŚP zajmujących się produkcją na zamówienie.

3. Koncepcja Systemu Kontroli Strategii

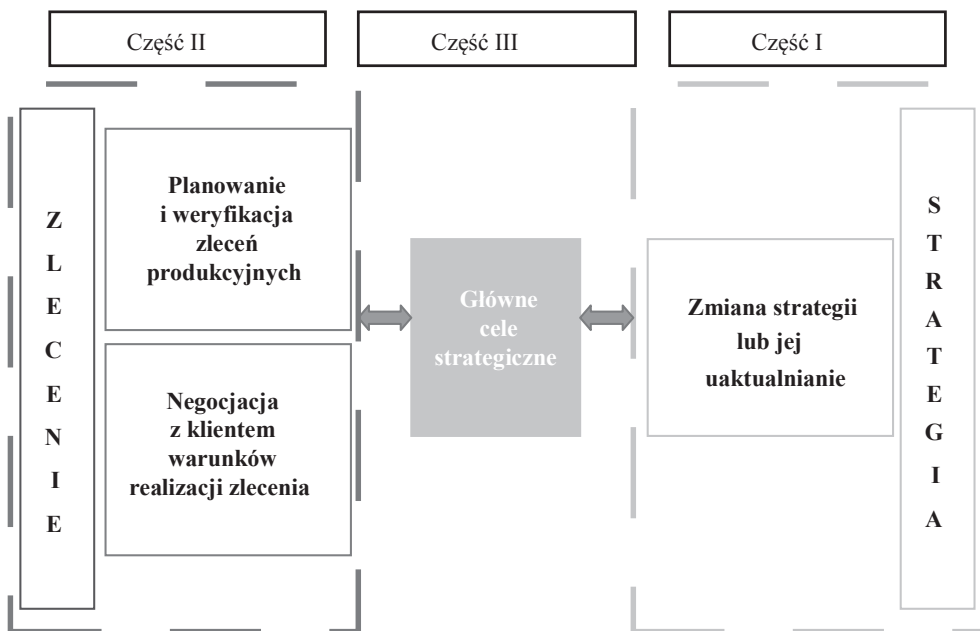
Proces wspomaganie decyzji o przyjęciu zleceń produkcyjnych musi gwarantować możliwość szybkiego podejmowania decyzji, czyli analizowane powinny być tylko najważniejsze, wybrane informacje. Jednocześnie planowanie i weryfikacja zleceń produkcyjnych musi bazować na wiarygodnych informacjach o możliwościach realizacji zlecenia w systemie producenta, co powoduje potrzebę dokładnego, skrupulatnego planowania i analizowania informacji. Zatem poszukiwany jest kompromis, w wyniku którego zostaną wybrane do procesu planowania i weryfikacji zleceń tylko najważniejsze informacje, które pozwolą odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy możliwa jest realizacja zlecenia w systemie producenta w określonym przez zleceniodawcę terminie?
- Jaka będzie cena realizacji zlecenia?
- Czy realizacja zlecenia jest zgodna z najważniejszymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa?

W artykule proponowana jest koncepcja modelu SKS (Systemu Kontroli Strategii), który ma na celu szybkie przygotowanie niezbędnych informacji oraz wprowadzenie monitoringu i kontroli realizacji strategii do procesu weryfikacji zleceń produkcyjnych i podejmowania decyzji o przyjęciu i warunkach realizacji zlecenia [Saniuk 2013]. Jest to model koncepcyjny, który próbuje rozwiązać istotne problemy związane z zarządzaniem systemami produkcji na zamówienie. Proponowane rozwiązanie łączy planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie (realizacja ustalonej strategii) z planowaniem operacyjnym (weryfikacja zleceń produkcyjnych i ustalenie warunków ich realizacji).

Koncepcja modelu SKS polega na wprowadzeniu etapu sprawdzania zgodności głównych celów strategicznych przedsiębiorstwa już na etapie planowania i weryfikacji zleceń produkcyjnych. Model ten składa się z trzech zasadniczych części (rys. 1). Pierwsza część modelu ma na celu szybkie wdrożenie strategii oraz monitoring i kontrolę jej realizacji. Oparta jest na koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników (Strategicznego Karty Wyników; *Balanced Scorecard*, BSC). Składa się z następujących etapów [Świdarska 2010; Brzóska i in. 2012]:

- powołanie zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie Zrównoważonej Karty Wyników w przedsiębiorstwie,
- klaryfikacja strategii (opracowanie lub uaktualnienie),
- zaprojektowanie mapy strategicznej,
- opracowanie miar realizacji celów strategicznych określonych w mapie strategicznej (z użyciem Kluczowych Wskaźników Efektywności),
- identyfikacja aktualnych Kluczowych Wskaźników Efektywności i wyznaczenie docelowych wartości wskaźników,
- opracowanie działań strategicznych,
- wdrożenie Zrównoważonej Karty Wyników,
- zarządzanie Zrównoważoną Kartą Wyników i jej monitoring.



Rys. 1. Koncepcja modelu Systemu Kontroli Strategii

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym elementem tej części modelu SKS jest system Kluczowych Wskaźników Efektywności (*Key Performance Indicators* – KPI) przeznaczony dla małych i średnich przedsiębiorstw wykonujących produkcję wyłącznie na zamówienie. System ten dopasowany jest do specyficznych cech przedsiębiorstw MŚP zajmujących się produkcją na zamówienie.

Druga, główna część modelu zawiera procedurę planowania realizacji zgłaszanych zleceń produkcyjnych i przygotowywania informacji do wspomagania procesu podejmowania decyzji o przyjęciu zlecenia. Poszukiwany jest konsensus pomiędzy wymaganiami klienta i ograniczeniami systemu producenta. Z jednej strony planowanie realizacji zlecenia musi być na tyle dokładne, żeby informacja o terminie realizacji i koszcie była wiarygodna i możliwa do spełnienia. Przekraczanie ustalonych terminów realizacji zleceń wiąże się zazwyczaj z dużymi karami, szczególnie obecnie, gdy prawie wszystkie przedsiębiorstwa produkcyjne działają według zasady *Just-in-Time* (JIT). Z drugiej zaś strony, proces planowania i weryfikacji zleceń musi być krótki, gdyż często od szybkości podejmowania decyzji o realizacji zlecenia i przedstawienia podstawowych warunków jego realizacji (najczęściej cena i termin) zależy pozyskanie zlecenia produkcyjnego. Z tych powodów w prezentowanym modelu w weryfikacji i wstępnym planowaniu realizacji zlecenia, których zadaniem jest przygotowanie najważniejszych informacji o realizacji zlecenia do

negocjacji warunków umowy z klientem, sprawdzane są tylko takie ograniczenia, które mają bezpośredni wpływ na termin i koszt realizacji zlecenia oraz decydują w ogóle o możliwości realizacji zlecenia w systemie producenta (np. brak możliwości wykonania danej operacji technologicznej i zlecenia jej na zewnątrz, wynikający ze zbyt dużych gabarytów zlecanego produktu).

Ostatni etap tej procedury stanowi trzecią część modelu SKS, bowiem ma na celu połączyć dwie pozostałe części poprzez wprowadzenie do procedury planowania realizacji i weryfikacji zlecenia produkcyjnego etapu sprawdzania zgłaszanego zlecenia pod kątem jego zgodności z realizacją strategii. Procedura składa się z następujących etapów:

- zbieranie informacji o zleceniu produkcyjnym i wymaganiach klienta,
- sprawdzanie możliwości realizacji zlecenia ze względu na zdolności produkcyjne systemu producenta w horyzoncie planowania narzuconym przez klienta,
- sprawdzanie możliwości realizacji zlecenia pod kątem transportu wewnętrznego,
- sprawdzanie możliwości realizacji zlecenia ze względu na pojemność i dostępność buforów przystanowiskowych,
- określenie terminu realizacji zlecenia,
- wyznaczenie kosztów realizacji zlecenia i jego ceny,
- sprawdzanie zgodności realizacji zlecenia z najważniejszymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa i w razie potrzeby zmiana planu realizacji zlecenia w sposób umożliwiający realizację najistotniejszych celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Na podstawie przeprowadzonych symulacji i obserwacji w przedsiębiorstwach MŚP stosujących produkcję na zamówienie założono, że w proponowanym postępowaniu sprawdzane są maksymalnie trzy najważniejsze cele strategiczne. Wynika to z faktu, że należy maksymalnie skrócić czas planowania i weryfikacji zlecenia produkcyjnego oraz przygotowania informacji do negocjacji z klientem.

4. Zakończenie

Do funkcjonowania w turbulentnym, bardzo szybko zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwo potrzebuje nie tylko aktualnej strategii, ale też narzędzi, które pozwalają ją szybko wdrożyć w działaniach operacyjnych organizacji. Prezentowana w artykule koncepcja modelu Systemu Kontroli Strategii (SKS) polega na wprowadzeniu etapu sprawdzania zgodności najważniejszych celów strategicznych przedsiębiorstwa już na etapie planowania i weryfikacji zleceń produkcyjnych. Proponowane rozwiązanie łączy planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie (realizacja ustalonej strategii) z planowaniem operacyjnym (weryfikacja zleceń produkcyjnych i ustalanie warunków ich realizacji).

W proponowanym rozwiązaniu do pomiaru efektywności realizacji strategii opracowano zestaw Kluczowych Wskaźników Efektywności. Dla każdego wskaź-

nika określa się jego wartość rzeczywistą (w momencie opracowania wskaźnika) oraz wartość docelową, którą przedsiębiorstwo chce osiągnąć w określonym czasie. Ocena poziomu realizacji strategii polega na analizie i oszacowaniu, ile procent stanowi różnica pomiędzy wartością docelową i rzeczywistą. Procent ten ilustruje poziom realizacji celów strategicznych.

Odpowiednio dobrany do specyfiki przedsiębiorstw wykonujących produkcję na zamówienie zestaw Kluczowych Wskaźników Efektywności pozwala stale kontrolować i monitorować zarówno stopień, jak i dynamikę realizacji celów strategicznych. W przypadku, gdy wartości te są niesatysfakcjonujące i pojawia się duże ryzyko, że cele nie zostaną osiągnięte w określonym terminie, planowane są działania korygujące przyspieszające ich realizację.

W modelu SKS procedura weryfikacji zleceń polega na propagacji ograniczeń. Sprawdzane są najważniejsze ograniczenia systemu producenta (zdolności produkcyjne, pojemność i dostępność buforów przystanowiskowych, pojemność i możliwości transportu wewnątrzzakładowego itp.), możliwości realizacji zlecenia zgodnie z wymaganiami klienta oraz najważniejszych celów strategicznych. W wyniku weryfikacji powstaje gotowy harmonogram produkcji. Jeżeli jakiegokolwiek ograniczenie nie jest spełnione, proponowana jest zmiana warunków podczas negocjacji z klientem. Zastosowanie procedury szybkiego sprawdzania ograniczeń pozwala na szybkie planowanie zleceń, szybkie przygotowanie niezbędnych, wiarygodnych informacji potrzebnych do negocjacji warunków umowy z klientem oraz sprawdzenie, czy planowana realizacja zlecenia jest zgodna z wymaganiami klienta jeszcze przed negocjacją warunków umowy, co w znacznie większym stopniu umożliwia spełnienie oczekiwań klientów i poprawia jakość ich obsługi.

Wprowadzenie dodatkowego etapu do procedury weryfikacji zleceń produkcyjnych, polegającego na sprawdzaniu spełnienia głównych (maksymalnie trzech) celów strategicznych, umożliwia traktowanie strategii jako dodatkowego ograniczenia systemu producenta. Jeżeli podczas weryfikacji zlecenia okaże się, że planowana realizacja zlecenia nie uwzględnia spełnienia głównych założeń strategii, istnieje możliwość ustalenia innych warunków umowy z klientem podczas negocjacji. Dzięki temu mamy pewność, że każde przyjęte do realizacji zlecenie spełnia główne cele strategiczne przedsiębiorstwa, co diametralnie zwiększa efektywność i tempo realizacji głównych celów strategicznych przedsiębiorstwa. Istnieje możliwość zaplanowania realizacji prawie każdego zlecenia zgodnej z najistotniejszymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Zastosowanie przedstawionego modelu w praktyce produkcyjnej małych i średnich przedsiębiorstw stosujących produkcję na zamówienie umożliwia dużo szybsze i skuteczniejsze wdrażanie strategii, gdyż już na etapie planowania i weryfikacji zleceń oraz później w procesie negocjacji warunków umowy z klientem są wykorzystywane informacje dotyczące pomiaru realizacji strategii. Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach produkcji na zamówienie jest bardzo skuteczne.

Literatura

- Aslan B., Stevenson M., Hendry L. C., 2012, *Enterprise resource planning systems: An assessment of applicability to Make-To-Order companies*, Computers in Industry, no. 63.
- Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmal A., Żebracki Z., 2012, *Strategiczna Karta Wyników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Dangayach G.S., Deshmukh S.G., 2001, *Manufacturing strategy. Literature review and some issues*, International Journal of Operations & Production Management, no. 21(7), s. 884-932.
- Grajewski P., 2007, *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Grando A., Belvedere V., 2006, *District's manufacturing performances: A comparison among large, small-to-medium-sized and district enterprises*, International Journal of Production Economics, no 104/2006, s. 85-99.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2005, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Jabłoński A., Jabłoński M., 2011, *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Kasiewicz S., 2005, *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kingsman B., Hendry L., Mercer A., de Souza A., 1996, *Responding to customer enquiries in make-to-order companies. Problems and solutions*, International Journal of Production Economics, no 46-47.
- Krupski R., 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Leszczyński Z., Wnuk-Pel T., 2006, *Controlling w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk.
- Lynch J.G., 1999, *Organizational flexibility*, HR. Human Resource Planning, no. 12.
- Porter M. E., 1992, *Capital disadvantage: America's failing capital investment system*, Harvard Business Review, September-October 1992, s. 73.
- Rummler G.A., Brache A.P., 2000, *Podnoszenie efektywności organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Saniuk A., 2013, *Zastosowanie kluczowych wskaźników efektywności w planowaniu i weryfikacji zleceń produkcyjnych*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 2, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Saniuk A., Gajdova D., 2015, *Realizacja strategii przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, Aktualne problem podnikowej sfery 2015, Wydawelstvo EKONOM, Bratislava.
- Świdzka G.K., 2010, *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, Difin, Warszawa.
- Świerk J., 2009, *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.