

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

Piotr Karwacki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CONTROLLING JAKO NARZĘDZIE WIELOPLASZCZYNOWEJ OCENY ORGANIZACJI SIECIOWEJ

Streszczenie: W artykule przedstawiono rozważania na temat zastosowania controllingu w wielopłaszczyznowej ocenie organizacji sieciowej. Tekst prezentuje wyniki badań pilotażowych. Wszystkie zawarte w nim informacje mają charakter wstępny przed podjęciem przez autora badań podstawowych i stanowią ciekawe źródło poznawcze tego problemu od strony praktyki.

Słowa kluczowe: controlling, sieć, organizacja sieciowa.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.11

1. Wstęp

W ocenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw sieciowych (strategii badań), należy wykorzystać podejście wielopłaszczyznowe, które stanowi odzwierciedlenie złożoności różnorodnych relacji w nich zachodzących. Dla rozwoju całej organizacji sieciowej ważnym elementem jest ocena jej efektywności rzeczywistej, obejmująca efekty synergiczne i wzajemne relacje pomiędzy partnerami sieciowymi. Na poziomie poszczególnych partnerów tworzących sieć ważnym elementem ich oceny jest określenie efektywności potencjalnej, która powinna stanowić kryterium przyjęcia danego przedsiębiorstwa do sieci, oraz wpływu wchodzących w skład sieci przedsiębiorstw na stabilność, innowacyjność i adaptacyjność całej organizacji sieciowej.

Możliwość dokonania pełnej oceny funkcjonowania organizacji sieciowej jest coraz częstszym postulatem jej kadry zarządzającej, działającej coraz częściej w warunkach niepewności i ryzyka. Monitorowanie poszczególnych obszarów funkcjonowania organizacji sieciowej wymaga pełnych, wiarygodnych i aktualnych informacji i bazy danych. Permanentny wzrost konkurencji stwarza ogromne zapotrzebowanie na właściwą strategiczną informację zarządczą i narzędzia usprawniające jej pozyskanie. Jednym z takich narzędzi jest controlling, który stanowi wspomaganie wielopłaszczyznowej oceny funkcjonowania organizacji sieciowej.

Zastosowanie koncepcji controllingu w ocenie organizacji sieciowej może dotyczyć następujących płaszczyzn jej funkcjonowania [„Zarządzanie przedsiębiorstwem” 2008, s. 38]:

- **płaszczyzny prakseologicznej**; kryteria oceny: skuteczność, ekonomiczność, dokładność, staranność, prostota;
- **płaszczyzny etycznej**; kryteria oceny: sprawność dystrybucyjna, bezstronność, szczerłość, uczciwość, lojalność;
- **płaszczyzny ekonomicznej**; kryteria oceny: pracochłonność, wydajność, gospodarność materiałowa, płynność finansowa, opłacalność;
- **płaszczyzny psychologiczno-społecznej**; kryteria oceny: terminowość, dyspozycyjność, wytrwałość, zaangażowanie, obowiązkowość;
- **płaszczyzny zawodowej**; kryteria oceny: samodzielność, komunikatywność, kooperacja, innowacyjność, przewodzenie.

Dokonując oceny w wyżej wymienionych płaszczyznach z wykorzystaniem koncepcji controllingu, płaszczyzna prakseologiczna i jej analiza stanowią meta-ocenę w ocenie organizacji sieciowej. Pozostałe płaszczyzny i ich analizy stanowią jej dalsze rozwinięcie.

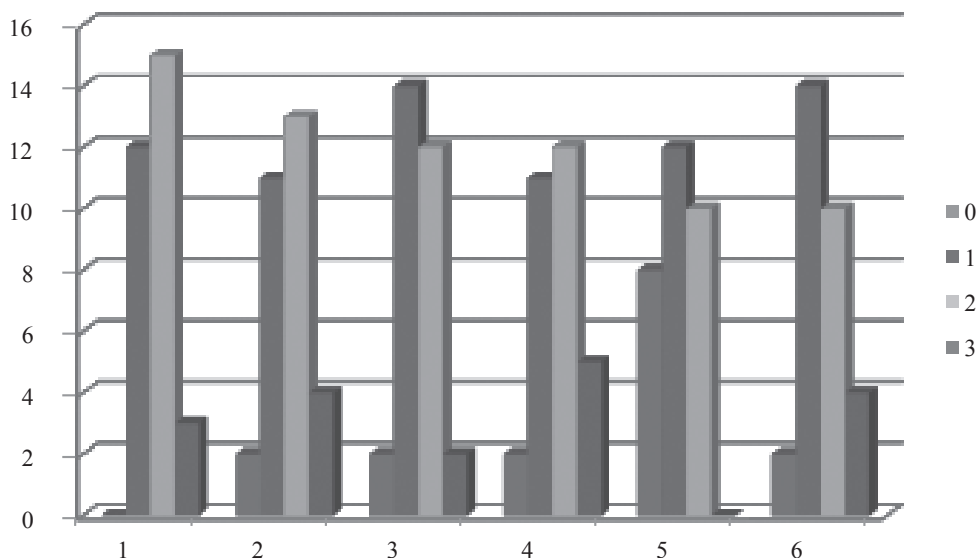
Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania możliwości zastosowania koncepcji controllingu w zarządzaniu organizacją sieciową. Zaprezentowane przykłady wykorzystania controllingu w organizacji sieciowej oparte są na badaniach literaturowych autora, które stanowiły inspirację do przeprowadzenia badań empirycznych powiązanych z hipotezą badawczą, zgodnie z którą wykorzystanie controllingu jako koncepcji zarządzania organizacją sieciową daje jej możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach w wyniku świadomie kształtowanych powiązań sieciowych. Problem zarządzania siecią w literaturze przedmiotu oparty jest na różnych założeniach, dotyczących charakterystyki sieci (podejście ontologiczne), i nie posiada jak na razie własnej teorii. Wielu autorów prezentuje wyniki badań organizacji sieciowych w naukach o zarządzaniu (J. Niemczyk, W. Czakon, E. Stańczyk-Hugiet, K. Zimniewicz), które przyczyniają się do powstania teorii sieci w zarządzaniu. Konceptualizacja zarządzania siecią jest nadal problem otwartym.

2. Prezentacja wybranych obszarów badań pilotażowych

Autor przeprowadził badania pilotażowe, metodą sondażu diagnostycznego, techniką ankietową. Ankiety wysłano do 100 przedsiębiorstw, otrzymano 45 ankiet, z których 30 nadawało się do opracowania. Dwadzieścia przedsiębiorstw odmówiło udziału w badaniach, 15 ankiet zostało wypełnionych częściowo i nie można ich było poddać analizie, pozostała część została bez odpowiedzi. Obiekt badań stanowiło więc 30 przedsiębiorstw; na pytania odpowiadała kadra kierownicza najwyższego i średniego szczebla. Wśród badanych 21 stanowiły przedsiębiorstwa duże, 9 średnie; 42% z nich to przedsiębiorstwa produkcyjne, po 19% usługowe i handlowe; 78% respondentów posiada wykształcenie wyższe, pozostali średnie.

Przedsiębiorstwa wytypowano w drodze losowej. Ankiety miały określić istotne z punktu widzenia controllingu obszary jego wykorzystania w organizacji sieciowej. Uzyskane dane pozwoliły na wstępne ustalenie obszarów badawczych związanych z wykorzystaniem controllingu w zarządzaniu organizacją sieciową. Posłużą one również do sprawdzenia poprawności procedury badawczej, ostatecznego sformułowania pytań w kwestionariuszach, ustalenia liczebności i struktury próby badawczej. Szczególnym wyzwaniem jest przeprowadzenie badań podstawowych na znacznie większej próbie badawczej i dokonanie oceny w pięciu płaszczyznach dziedzinowych oraz potwierdzenie sformułowanej na wstępie hipotezy badawczej. Wyniki badań pilotażowych zostały zaprezentowane w formie wykresów (na osi odciętych umieszczono pytania, na osi rzędnych liczbę przedsiębiorstw). Poniższa prezentacja zawiera przykładowe pytania stawiane w danym obszarze badawczym. Dla każdego pytania przyjęto wartość umowną w skali od 0 do 3, która określa zakres, w jakim odpowiednie wymagania odnoszące się do sprawnego funkcjonowania sieci są spełnione. Każde z pytań oceniono w skali czterostopniowej, która oznacza: „0” – bardzo źle (0%), „1” – słabo (33%), „2” – dobrze (67%), „3” – bardzo dobrze (100%). W opracowaniu wyników badań pilotażowych wykorzystano koncepcję modelu EFQM (European Foundation for Quality Management).

- **Obszar – Zarząd sieci**



Rys. 1. Prezentacja danych empirycznych w obszarze Zarząd sieci

Źródło: opracowanie własne.

Cele badawcze: opis zachowań i działań kierownictwa sieci; szczególną uwagę w tej części badań poświęcono ocenie kadry zarządzającej w zakresie realizacji celów, doboru określonego instrumentarium ich implementacji w kontekście określenia właściwej struktury organizacyjnej i wyboru odpowiedniej koncepcji zarządzania. Przykładowe pytania zawarte w ankiecie (prezentacja wyników na rys. 1):

1. Czy kierownictwo sieci jest osobiście zaangażowane w realizację celów strategicznych? (tworzenie właściwej kultury organizacyjnej, systemu komunikacji, określenie wartości i priorytetów sieci).

2. Czy istniejąca struktura organizacyjna i system zarządzania procesami zapewnia sprawne zarządzanie siecią?

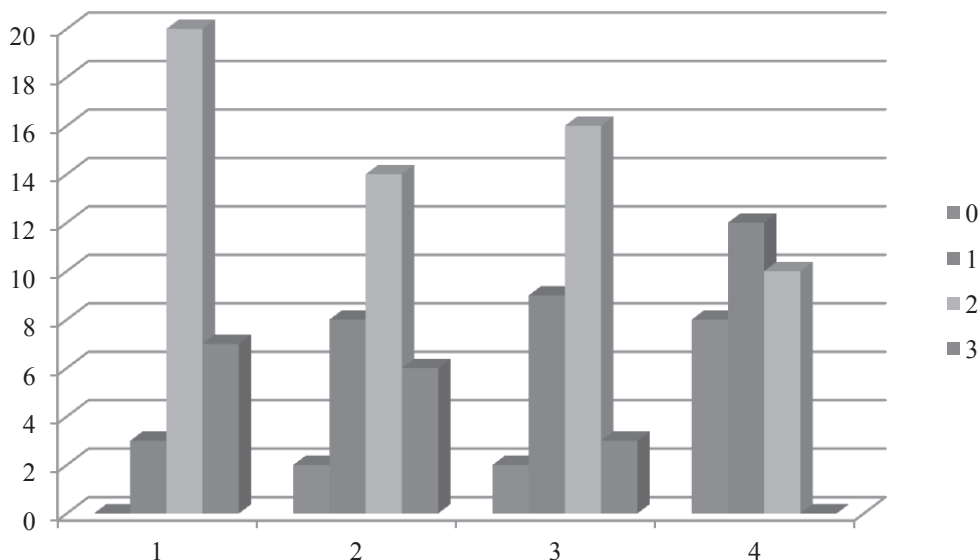
3. Czy procesy zachodzące między węzłami sieci i jej uczestnikami przebiegają sprawnie, a więc czy są spójne i czy zapewniają osiągnięcie jak najlepszych wyników?

4. Czy zarząd sieci jest postrzegany jako motor zmian i ich główna siła napędowa?

5. Czy zarząd sieci jest dostępny dla wszystkich uczestników sieci (pojedynczych pracowników, grup roboczych, pracowników węzłów) w ich dążeniu do uzyskania lepszych wyników w pracy?

6. Czy zarząd sieci podejmuje działania w zakresie nawiązania kontaktów z klientami, dostawcami bądź innymi grupami biznesowymi spoza sieci (tworzenie relacji partnerskich)?

- **Obszar – Polityka i strategia sieci**



Rys. 2. Prezentacja danych empirycznych w obszarze Polityka i strategia sieci

Źródło: opracowanie własne.

Cele badawcze: ocena implementacji celów i wartości sieci w jej strategię i planowanie. Ocena ta dotyczy również wiarygodności zebranych danych wykorzystanych do opracowania strategii i planów sieci (czy planowanie sieci na poziomie przedsiębiorstwa pokrywa się z planami na poziomie operacyjnym, czy sieć jest w stanie rozpoznać, kiedy i w jaki sposób należy zmienić swoje cele i strategię?). Przykładowe pytania zawarte w ankiecie (prezentacja wyników na rys. 2):

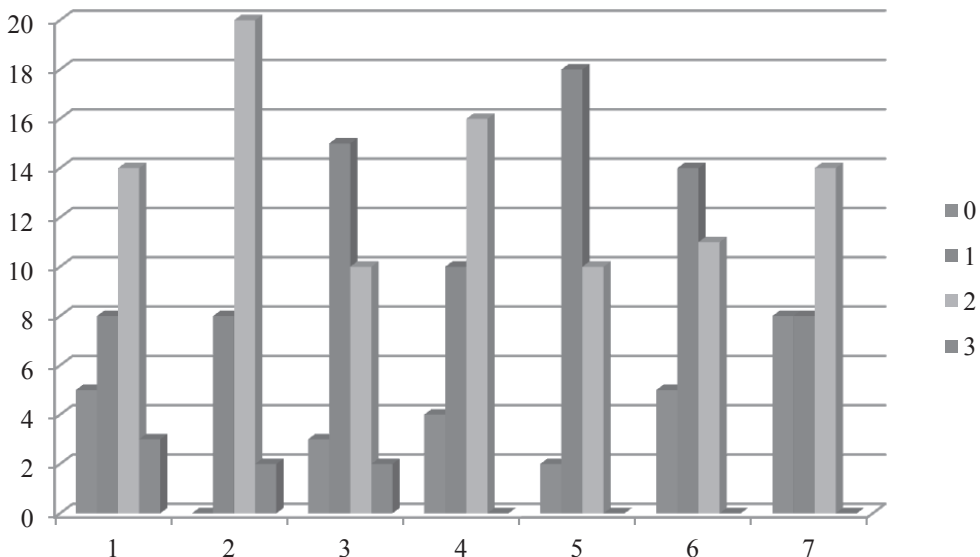
1. Czy wykorzystanie danych do opracowania strategii sieci i jej biznesplanów obejmuje dane pochodzące z realizacji jej procesów wewnętrznych, klientów (np. dane dotyczące poziomu ich zadowolenia), konkurentów itp.?

2. Czy polityka rozwoju sieci stanowi zespół wzajemnie powiązanych działań służących osiągnięciu jej celów strategicznych? (właściwa alokacja zadań i zasobów, jej akceptacja przez uczestników sieci itp.)

3. Czy członkowie sieci zostali zapoznani z zakresem zadań i obowiązków wynikających z jej celów strategicznych?

4. Czy sieć dysponuje systemem wczesnego ostrzegania w celu dokonania istotnych zmian wynikających z nieprzewidzianych sytuacji? (zmiana strategii, zmiana koniunktury na rynku itp.).

- **Obszar – Pracownicy sieci**



Rys. 3. Prezentacja danych empirycznych w obszarze Pracownicy sieci

Źródło: opracowanie własne.

Cele badawcze: w jaki sposób sieć zachęca pracowników do pełniejszego zaangażowania się w osiąganie lepszych wyników oraz poprawy jej funkcjonowania,

a także w jaki sposób pozyskuje nowych pracowników o odpowiednich kompetencjach. Przykładowe pytania zawarte w ankiecie (prezentacja wyników na rys. 3):

1. Czy udział pracowników sieci w szkoleniach wynika z wymogów bezpośrednio związanych ze strategią sieci i zapewnia realizację wyznaczonych celów?

2. Czy wiedza i umiejętności zdobyte na szkoleniach przyczyniają się do podniesienia kwalifikacji zasobów ludzkich?

3. Czy nowo pozyskani pracownicy sieci zapewniają jej bezpieczeństwo i odpowiadają potrzebom i wartościom określonym w strategii sieci?

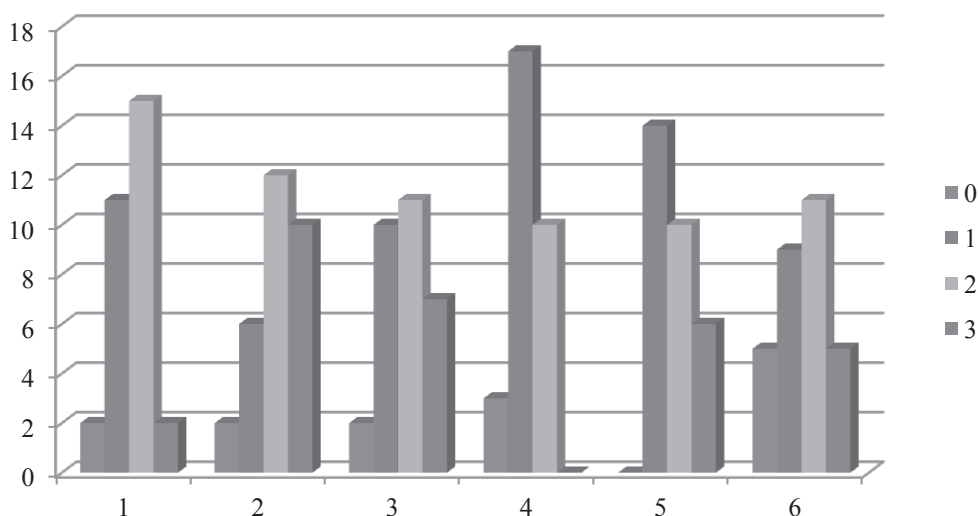
4. Czy funkcjonuje system oceny każdego pracownika sieci?

5. Czy pracownicy węzłów sieci są coraz bardziej samodzielni i mogą mieć kompetencje do podejmowania decyzji i inicjowania zmian niezagrażających jej funkcjonowaniu?

6. Czy funkcjonuje skuteczna dwukierunkowa komunikacja z pracownikami sieci (czy pracownicy są dobrze poinformowani i czy ich opinie brane są pod uwagę przez zarząd sieci)?

7. Czy wkład pracowników sieci w poprawę jej funkcjonowania i osiągnięcia lepszych wyników jest właściwie oceniany i nagrodzany?

- **Obszar – Współpraca w sieci i jej zasoby**



Rys. 4. Prezentacja danych empirycznych w obszarze Współpraca w sieci i jej zasoby

Źródło: opracowanie własne.

Cele badawcze: zasoby zewnętrzne (współpraca z dostawcami, dystrybutorami, organami władzy, placówkami naukowymi itp.) i wewnętrzne sieci (finanse, system IT, nowe technologie, wiedza, inne wartości materialne itp.); badania pozwolą na

ocenę efektywności ich wykorzystania w realizacji strategii sieci. Przykładowe pytania zawarte w ankiecie (prezentacja wyników na rys. 4):

1. Czy zacieśnianie współpracy pomiędzy członkami sieci i innymi partnerami spoza sieci (podejście proaktywne) stwarza dodatkowe możliwości sprzedaży produktów bądź usług na rynku?

2. Czy sieć dysponuje odpowiednim systemem informacyjnym, dostarczającym istotnych (wiarygodnych) danych, niezbędnych do oceny realizacji strategii (wydajność, dane o dostawcach, klientach, poziomie ich zadowolenia itp.)?

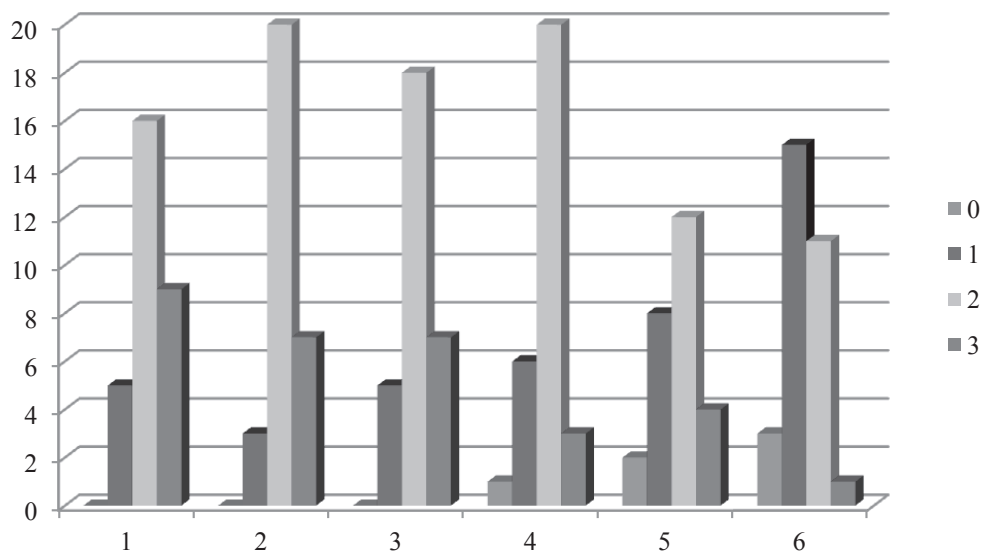
3. Czy wszystkie istotne informacje dotyczące członków sieci są wiarygodne, aktualne, łatwo dostępne i skierowane do właściwych podmiotów?

4. Czy istnieją właściwe procedury dotyczące przydziału środków finansowych niezbędnych do realizacji celów strategicznych?

5. Czy zasoby finansowe i materialne są racjonalnie wykorzystywane w zarządzaniu siecią?

6. Czy istnieje rutynowa procedura, która gwarantuje, że opracowanie i wdrażanie nowych bądź alternatywnych technologii zwiększy konkurencyjność sieci?

- **Obszar – Procesy, produkty i usługi w sieci**



Rys. 5. Prezentacja danych empirycznych w obszarze Procesy, produkty i usługi

Źródło: opracowanie własne.

Cele badawcze: działania sieci w zakresie pozyskania klientów (uczenia się i poznawania), budowania z nim takich relacji, które pozwalają realizować ich obecne i przyszłe potrzeby. Innym ważnym aspektem badawczym tej części jest ocena zachodzących w sieci procesów (sposoby ich kontroli, dokumentacja, liczba prze-

prowadzonych audytów, zgodność z wymogami ISO itp.). Przykładowe pytania zawarte w ankiecie (prezentacja wyników na rys. 5):

1. Czy sieć posiada system, który zapewnia możliwość kontroli, że wszystkie produkty bądź usługi wytwarzane w sieci odpowiadają określonym normom (wymogom ISO)?

2. Czy sieć posiada określony system monitorowania w zakresie rozeznania potrzeb i oczekiwań członków sieci, klientów i wymogów rynku?

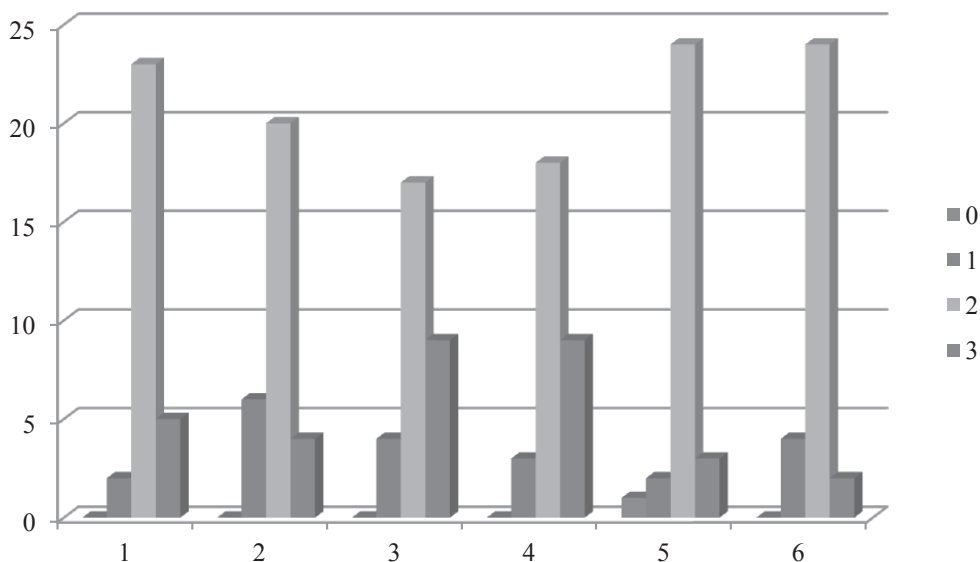
3. Czy udoskonalanie funkcjonujących w sieci procesów jest oparte na danych pochodzących od klientów i uczestników sieci?

4. Czy w sieci są przeprowadzane rutynowe działania mające na celu ocenę wszystkich zachodzących w niej procesów (audyty bądź inne)?

5. Czy przeprowadzane w sieci działania kontrolne oraz ich wyniki mają wpływ na znaczne wyeliminowanie zakłóceń?

6. Czy wszelkie działania pomocnicze (transfer wiedzy, przetwarzanie danych, transport, usługi prawne itp.) są odpowiednio dokumentowane i co najmniej w takim samym stopniu monitorowane i weryfikowane, jak działalność główna sieci odnosząca się do wytwarzanych produktów i usług?

- **Obszar – Klienci sieci**



Rys. 6. Prezentacja danych empirycznych w obszarze Klienci sieci

Źródło: opracowanie własne.

Cele badawcze: sposób identyfikowania i segmentowania grup klientów sieci oraz parametry, z jakich sieć korzysta, by określić zadowolenie i lojalność, a także

w jaki sposób dane pochodzące od klientów (częstość skarg, opóźnienie w dostawach, koszty gwarancyjne, anulowanie zamówień itp.) wykorzystane są w postrzeganiu klienta przez sieć. Przykładowe pytania zawarte w ankiecie (prezentacje wyników na rys. 6):

1. Czy w sieci dokonuje się oceny relacji z klientami pod kątem określenia ich stopnia zadowolenia i lojalności? (liczba nowych klientów, liczba utraconych klientów, jakość, terminowość, pochwały, skargi itp.).

2. Czy wyniki badań (patrz pkt 1) odnoszące się do zadowolenia i lojalności klientów wykorzystane są do utrzymania korzystnych tendencji i wysokiej wydajności w sieci?

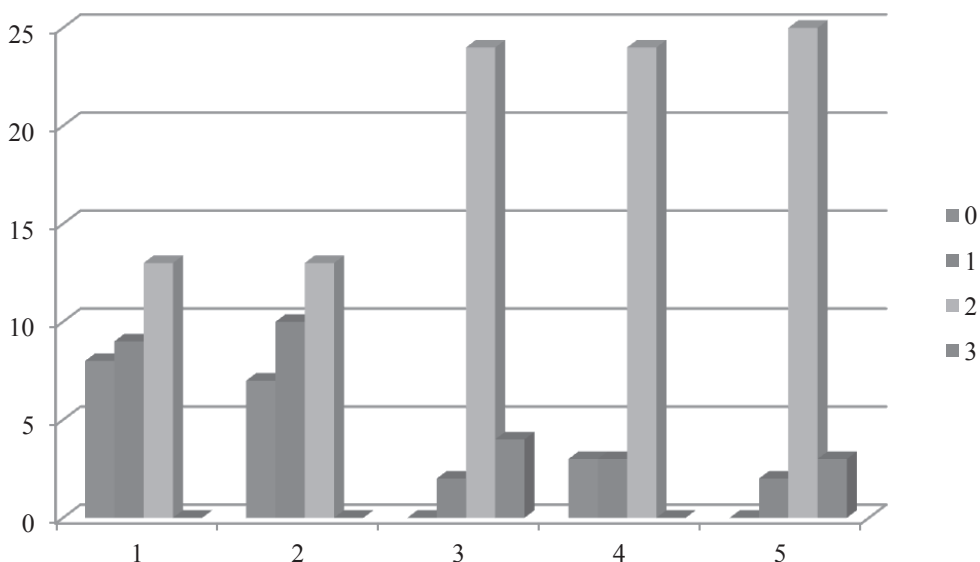
3. Czy otrzymane wyniki (patrz pkt. 1, 2) są porównywane z konkurencją?

4. Czy regularnie sieć prowadzi ankietowanie swoich klientów pod kątem ich zadowolenia z produktów bądź usług wytwarzanych przez sieć celem określenia właściwych parametrów do określenia ich poziomu zadowolenia i lojalności?

5. Czy otrzymane wyniki są segmentowane (jakie kryteria?) i czy sieć ułatwia realizowanie wielu celów biznesowych sieci i prowadzenia działań w stosunku do obecnych i potencjalnych klientów sieci?

6. Czy uzyskane wyniki są na bieżąco wykorzystane dla poprawy jakości produktów bądź usług w sieci?

- **Obszar – Członkowie sieci**



Rys. 7. Prezentacja danych empirycznych w obszarze Członkowie sieci

Źródło: opracowanie własne.

Cele badawcze: w jaki sposób sieć identyfikuje potrzeby członków sieci i czy są one segmentowane (kryteria)? Z jakich parametrów korzysta sieć w zakresie określenia stopnia zadowolenia i lojalności swoich członków? Przykładowe pytania zawarte w ankiecie (prezentacja wyników na rys. 7):

1. Czy w ocenie zadowolenia i lojalności członków sieci wykorzystuje się określone metody bądź wskaźniki?

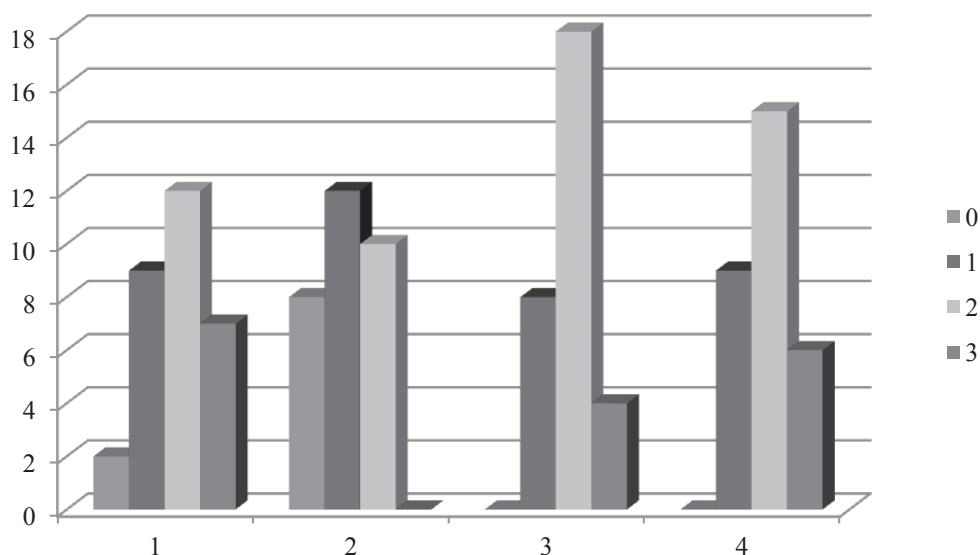
2. Czy wyniki uzyskane w pkt. 1 wskazują na pozytywne (negatywne) tendencje oraz utrzymywanie wysokiego poziomu wydajności (bądź jej spadku) w sieci?

3. Czy uzyskane wyniki są porównywane z konkurencją?

4. Czy sieć prowadzi regularne działania (rozmowy, bezpośrednie spotkania) ze swoimi członkami?

5. Czy wyniki badań są wykorzystywane w zakresie poprawy jakości oferowanych produktów bądź usług?

- **Obszar – Pozaformalne działania sieci**



Rys. 8. Prezentacja danych empirycznych w obszarze Pozaformalne działania sieci

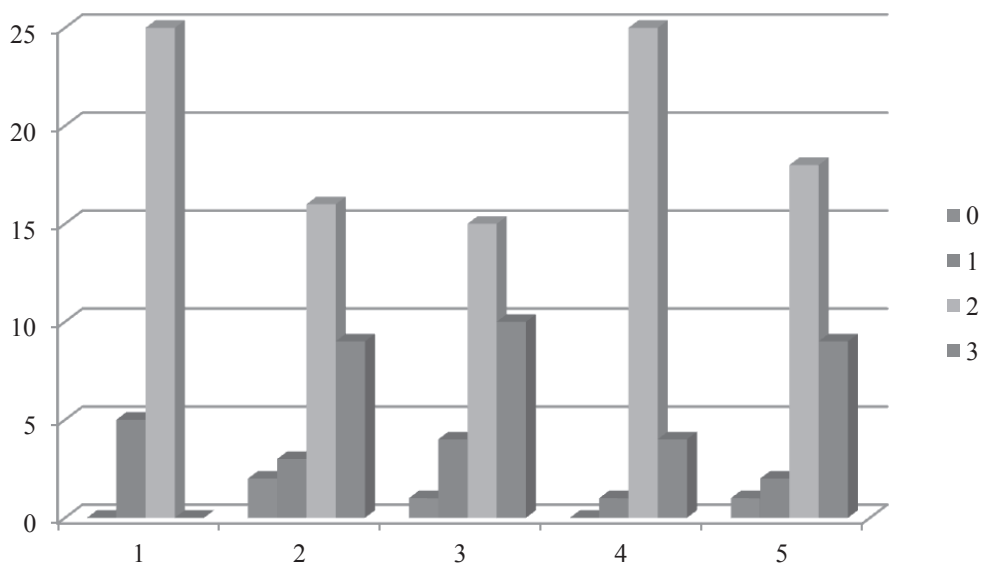
Źródło: opracowanie własne.

Cele badawcze: inne formy działalności sieci wynikające poza jej formalny zakres działań, a dotyczące „społeczności sieci” i jej otoczenia. Przykładowe pytania zawarte w ankiecie (prezentacja wyników na rys. 8):

1. Czy podejmowane są działania integrujące społeczność sieci (sport, rozrywka itp.)?

2. Czy sieć podejmuje działania na rzecz otoczenia (akcje charytatywne, ochrona na rzecz środowiska naturalnego, wsparcie działalności naukowo-badawczej)?
3. Czy wybór i forma tych działań istotnie wpływa na *image* sieci?
4. Czy działania te mają wpływ na tworzenie właściwej kultury organizacyjnej sieci?

- **Obszar – Wyniki operacyjne sieci**



Rys. 9. Prezentacja danych empirycznych w obszarze Wyniki operacyjne sieci

Źródło: opracowanie własne.

Cele badawcze: bieżący dostęp do wyników operacyjnych sieci to jedno z najważniejszych źródeł informacji kadr zarządzających. Dane te dostępne są w rocznych sprawozdaniach finansowych, jednak dla celów zarządzania krótkoterminowego niezbędny jest stały monitoring wyników operacyjnych. Obszar ten jest ważnym źródłem kompleksowych informacji na temat osiąganych w sieci wyników operacyjnych. Osoby uprawnione do korzystania z tych informacji w sieci mogą otrzymywać dokładne, wyselekcjonowane spośród wielu kategorii, według potrzeb informacje na temat przychodów i kosztów zarówno całej sieci, jak i jej członków. Przykładowe pytania zawarte w ankiecie (prezentacja wyników na rys. 9):

1. Czy finansowe i pozafinansowe wyniki operacyjne sieci i jej członków wskazują na pozytywne trendy w rozwoju sieci? (zysk, marża, udział w rynku itp.).
2. Czy wyniki operacyjne sieci są porównywane z konkurencją lub podobnie działającymi sieciami? (czy są lepsze, takie same lub gorsze).
3. Czy dokonuje się segmentacji otrzymanych wyników (kryteria)?

4. Czy wszystkie działania (procesy) odnoszące się do wytwarzanych produktów bądź usług są odpowiednio mierzone?

5. Czy wyniki operacyjne są wykorzystywane w procesach decyzyjnych w różnych obszarach działania sieci przez jej zarząd (wzrost komunikacji członków sieci, wzrost bezpieczeństwa działania sieci, rachunkowość, planowanie itp.)?

3. Podsumowanie – refleksje badawcze autora

Controlling jako koncepcja zarządzania może stać się istotnym narzędziem doskonalenia organizacji sieciowej, dostosowującej swoje działanie do zmieniających się potrzeb organizacji sieciowej, kreatywnej i uczącej się. Controlling może być źródłem identyfikacji jej szans i możliwości ich wykorzystania w przyszłości, dlatego też podjęcie dalszych pełnych badań zarówno w obszarze teoretycznym, jak i empirycznym pozwoli na zdobycie nowych doświadczeń, które wzbogacą naszą wiedzę o różnych aspektach jego oddziaływania w organizacji sieciowej. Interpretacja zaprezentowanych powyżej wyników badań została celowo pominięta z uwagi na ograniczoną próbę badawczą. Wyniki ewaluacji na tym etapie będą bardzo pomocne w ich kontynuacji.

Ze względu na niewielką próbę badawczą, wyniki zostały potraktowane jako pilotaż, przydatny w przygotowaniu się do badań podstawowych. Są one zależne od bardzo wielu czynników, głównie od indywidualnych cech respondenta i jego powiązań z różnymi aspektami organizacji sieciowej, dlatego też ten pierwszy etap należy traktować jako badania jakościowe, a w drugim rzędzie jako badania ilościowe. Inną ważną ich cechą jest jednostkowość i niepowtarzalność, która daje o sobie znać w sposób szczególnie przy tematyce wkraczającej w „wewnętrzny świat organizacji sieci”. Największym problemem w trakcie badań był dostęp do respondentów, którzy byliby gotowi do współpracy. Temat ten czasami „odstraszał” potencjalnych respondentów, którzy blokowali dostęp do obszarów ściśle związanych z oceną kadry zarządzającej. Wywiady pozwoliły poznać problemy związane z wykorzystaniem tej koncepcji w zarządzaniu organizacją sieciową, przed i w trakcie prowadzenia badań, a także ocenić trafność ankiety jako narzędzia badawczego (przed kontynuacją badań będzie można zweryfikować jej formę i ją wzbogacić). Na ostateczne wnioski należy poczekać do realizacji założonych w projekcie zadań badawczych. Zaprezentowane w artykule przykładowe pytania – problemy obejmujące różne obszary funkcjonowania controllingu w organizacji sieciowej wskazują na szeroki obszar badawczy, a podjęta próba specyfikacji problemów organizacji sieciowych nie jest pełna i wymaga dalszych badań.

Controlling w działaniu sieci jest jeszcze w polskim obszarze mało znany, wymaga dalszych badań teoretycznych i empirycznych, a zrozumienie jego znaczącej roli w zarządzaniu organizacją sieciową jest w chwili obecnej tylko kwestią czasu.

Literatura

„Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008, nr 1.

CONTROLLING AS A TOOL OF MULTI-DIMENSIONAL ASSESSMENT OF THE NETWORK ORGANIZATION

Summary: In the article, the author presents the ideas of using controlling in network organizations. It shows the results of a pilot study. All presented information is of a preliminary nature before doing the main research and is an interesting illustration of putting controlling into practice.

Keywords: controlling, network organization.