

Uczestnictwo w sieci jako czynnik wzrostu innowacyjności i droga ku elastycznej organizacji

Participation in the network as an innovation growth factor and the way towards a flexible organization

Bogdan Nogalski

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, e-mail: bogdan.nogalski@ug.edu.pl

Przemysław Niewiadomski

Politechnika Poznańska, ZPCZ FORTSCHRITT, e-mail: niewiadomski@zpcz.pl

Streszczenie

Zasadniczym celem niniejszej pracy jest próba przedstawienia kreowanych przez wytwórcę powiązań sieciowych jako atrybutu sprzyjającego jego innowacyjności produktowej i – co za tym idzie – wzrostowi elastyczności implementacyjnej. Osiągnięcie założonego celu jest możliwe poprzez realizację celów cząstkowych, do których autorzy zaliczają: analizę i usystematyzowanie celowo wyselekcjonowanego dorobku teoretycznego plasującego się w obszarze zarządzania innowacyjnością oraz sieciowością współczesnych przedsiębiorstw, badanie nakierowane na ustalenie, jakie powiązania na rynkach poddanych ocenie są istotne z punktu przyjętych przez wytwórcę celów i założeń oraz jakie jest ich znaczenie w kontekście innowacyjności i elastyczności implementacyjnej. Zaprezentowany zostanie również konkretny przypadek uczestnictwa w sieci, które stanowiło kluczowy czynnik wzrostu innowacyjności i elastyczności poddanego badaniu wytwórcy.

Słowa kluczowe: sieciowość, innowacyjność, elastyczność, zarządzanie siecią przedsiębiorstw.

Abstract

The main aim of this paper is an attempt to present the network relationships created by the manufacturer as an attribute that is conducive to its product innovation, and hence, to its increase in the implementation flexibility. Achieving this target is possible through partial objectives, to which the authors include: the analysis and systematization of deliberately selected theoretical achievements placed in the area of innovation management and networking of modern enterprises, the study aimed to determine which links on the markets are important from the perspective of the adopted by the manufacturer goals and objectives, and therefore, what is their importance in the context of implementation innovation and flexibility, presenting a particular case, where the participation in the network constituted a key factor in the growth of innovation and the way towards flexibility of the manufacturer subject to the study.

Keywords: networking, innovation, flexibility, management of business network.

Wstęp

Jak podaje prezes Zarządu KGHM Polska Miedź Herbert Wirth, biznes opiera się na globalnych relacjach, które przez wiele lat świat budował z pominięciem polskich firm [Wirth 2014, s. 41]. Aby dołączyć do tego pędzącego pociągu, zdaniem przywołanego autora, trzeba nie tylko stale owe relacje budować, ale też dzielić się z nimi z krajowymi przedsiębiorcami. Trwałej obecności polskiego biznesu za granicą, przynoszącej korzyści krajowej gospodarce, nie da się osiągnąć w pojedynkę. Warto uczyć się od naszych europejskich i amerykańskich partnerów, dla których jest oczywiste, że sukces jednej firmy z danego kraju stwarza także innym podmiotom z tego kraju szansę na rozwój.

Powyższe zdaje się potwierdzać Grzegorz Kołodko, według którego powodzenie jest atrybutem gospodarek otwartych, korzystających z szerokiego dostępu dla swoich produktów do innych części globalnej gospodarki i nieobawiających się konkurencji stamtąd płynącej, lecz stawiających jej czoła dzięki odpowiedniemu zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz właściwej polityce makroekonomicznej. Według autora konkurencja jest nieodłącznie związana z konfrontacją z innymi producentami, a także dostawcami, odbiorcami i konsumentami [Kołodko 2013, s. 100]. Powyższy pogląd zdaje się potwierdzać Grzegorz Bełz zauważając, że w ostatnich latach można zaobserwować coraz więcej przypadków ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw. Zarządzanie firmą XXI wieku musi być zatem skierowane na zewnątrz [Bełz 2015, s. 31]. Oznacza to, że skoncentrowanie się jedynie na ciągłym dostosowywaniu struktur przedsiębiorstwa do wymagań otoczenia staje się niewystarczające. Struktury trzeba rozszerzać na nowe obszary zarządzania, aktywnie i dynamicznie oddziaływać poprzez nie na otoczenie w celu podporządkowania go swoim celom gospodarczym, tak by wiązać wewnętrzny rozwój przedsiębiorstwa z zewnętrznym w jedną wspólną całość [Zakrzewska-Bielawska, Adamik 2013, s. 441]. Organizacja, dążąc do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej – według Szymona Cyferta – powinna precyzyjnie określić przyjętą domenę biznesu, co umożliwi jej realizację transakcji z kooperantami, zapewni legitymizację podejmowanych działań, zagwarantuje dostęp do potrzebnych zasobów oraz pozwoli na przechwycenie wartości w łańcuchu tworzenia ich w branży [Cyfert 2012, s. 42]. Żadne przedsiębiorstwo, które stanowi część większego łańcucha, nie może osiągnąć przewagi konkurencyjnej, jeżeli ograniczy się jedynie do stworzenia struktur wewnętrznych i optymalizacji swoich własnych wyników [Christopher 1998, s. 242]. Dlatego koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw pociąga za sobą konsolidację przedsiębiorstw w ramach (międzynarodowych) łańcuchów tworzenia wartości [Ciesielski 1998, s. 25]. Te, dzięki podziałowi pracy i możliwościom wykorzystania korzyści regionalnych, przyczyniają się do wzrostu

konkurencyjności wszystkich ogniw w łańcuchu [Kauf, Tłuczak 2015, s. 7]. Kooperacja partnerów w łańcuchu stwarza podstawy lepszego i elastyczniejszego zaspokajania zmieniających się potrzeb nabywców. Ze względu na to, że uczestnictwo w sieciach międzyorganizacyjnych przesądza coraz częściej o adaptacyjności organizacji do selekcyjnego otoczenia, decyzja o przystąpieniu do sieci ma charakter strategiczny dla każdego przedsiębiorstwa [Oliński 2015, s. 267]. W kontekście powyższego Jerzy Niemczyk stwierdza, że decyzje o wejściu do sieci są w równym stopniu decyzjami o wyborze strategii, co o wyborze celów strategicznych [Niemczyk 2012, s. 292]. Wymiar strategiczny dotyczy szczególnie sytuacji, gdy przedsiębiorstwo projektuje swój model biznesu, opierając go na wykorzystaniu pozytywnych efektów, jakie niesie ze sobą uczestnictwo w sieci przedsiębiorstw.

W kontekście powyższego w niniejszej pracy przyjęto, że w wyniku uczestnictwa wytwórcy w sieci następuje spadek kosztów jednostkowych z powodu zwiększania się serii produkcji. Ponadto zakłada się, że uczestnictwo w sieci tworzonej jako grupa zakupowa jest ekonomicznie uzasadnioną strategią zaopatrzenia na rynku producentów części i podzespołów stanowiących nisze rynkowe.

Zasadniczym celem niniejszej pracy jest zatem próba przedstawienia kreowanych przez wytwórcę powiązań sieciowych jako atrybutu sprzyjającego jego innowacyjności produktowej i – co za tym idzie – wzrostowi elastyczności implementacyjnej¹.

Osiągnięcie tak postawionego celu jest możliwe poprzez realizację celów cząstkowych, do których autorzy zaliczają:

- Analizę i usystematyzowanie celowo wyselekcjonowanego dorobku teoretycznego plasującego się w obszarze zarządzania innowacyjnością oraz sieciowością współczesnych przedsiębiorstw².
- Badanie nakierowane na ustalenie, jakie powiązania na rynkach poddanych ocenie są istotne z punktu przyjętych przez wytwórcę celów i założeń oraz – co za tym idzie – jakie jest ich znaczenie w kontekście innowacyjności i elastyczności implementacyjnej.
- Zaprezentowanie konkretnego przypadku uczestnictwa w sieci, które stanowiło kluczowy czynnik wzrostu innowacyjności i elastyczności poddanego badaniu wytwórcy.

Przystępując do badań, autorzy za zasadne uznali podkreślenie tego, że powiązania sieciowe – kreowane przez wytwórcę w sektorze mechanizacji rolnictwa – w znacznym stopniu sprzyjają wzrostowi jego innowacyjności, a tym samym elastyczności implementacyjnej. Innymi słowy, im większy jest potencjał wytwórcy do budowania sieci powiązań, tym wyższy poziom jego elastyczności implementacyjnej³.

¹ Zasadność podjęcia wymienionej tematyki zdają się potwierdzać Andrzej Korzeniowski, Magdalena Ankiel-Homa i Natalia Czaja-Jagielska, zauważając, że innowacyjność oferty rynkowej przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa na rynku oraz polepszenia pozycji konkurencyjnej i staje się kluczowym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw działających na rynku dóbr przemysłowych [Korzeniowski, Ankiel-Homa, Czaja-Jagielska 2011, s. 9].

² Pojęcie innowacji nie jest jednoznaczne i w związku z tym w różny sposób definiuje się je i interpretuje. Można więc sobie zadać pytanie, czy konieczne jest poszukiwanie dokładnej interpretacji tego zagadnienia? Z przyjętego celu niniejszej pracy taka definicja wydaje się nieodzowna. Pozwala ona na precyzyjniejsze badanie zjawisk związanych z nowatorskimi metodami implementacji. Jednak ze względu na wymogi redakcyjne dotyczące objętości publikacji nie jest kluczowe ani zasadne prezentowanie wszystkich dostępnych w literaturze definicji. W kontekście powyższego zostaną zaprezentowane wybrane, implikujące realizowane przez autorów badania.

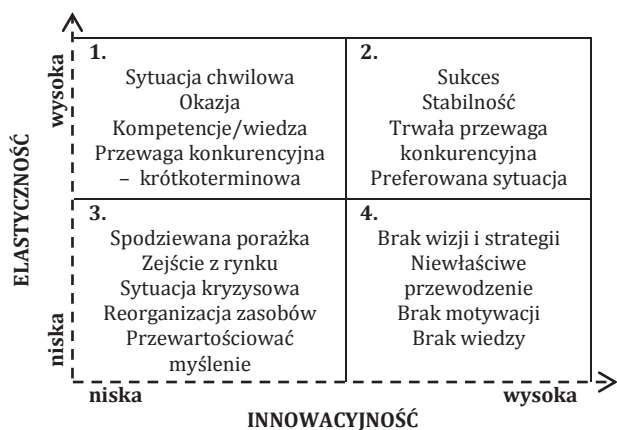
³ Przy czym to właśnie innowacyjność w znacznym stopniu determinuje elastyczność wytwórcy.

1. Powiązania sieciowe jako wyznacznik innowacyjności i elastyczności organizacji

1.1. Innowacyjność jako domena elastycznej organizacji

Powodzenie organizacji, mierzone stopniem realizacji zakładanej strategii rozwoju, według Szymona Cyferta, Grzegorza Bełza i Łukasza Wawrzynka [2014, s. 15] zależy od umiejętności dynamicznego dostosowania organizacji do zmieniających się warunków otoczenia, przy czym ów proces nie ma wyłącznie charakteru jednokierunkowego oddziaływania. Z poglądem tym w pełni utożsamiają się autorzy niniejszej pracy, powołując się na słowa prezesa Zarządu PKN Orlen Jacka Krawca, według którego sukces osiągają przedsiębiorstwa, które elastycznie dostosowują się do otoczenia, podejmują decyzje, często trudne i niepopularne, dzięki którym przekształcają zagrożenia w szansę na wzrost wartości ich przedsiębiorstw [Krawiec 2014, s. 37]. W kontekście powyższego należy podkreślić, że rozwijają się ci, którzy współtworzą rzeczywistość, kreują oczekiwania oraz potrzeby klientów, zaspokajają je i myślą innowacyjnie w całym łańcuchu budowy wartości, zwłaszcza, że – jak zauważają Kazimierz Krzakiewicz i Szymon Cyfert [2013, s. 29] – w nowych uwarunkowaniach przywódca powinien się zajmować identyfikacją okazji⁴ w otoczeniu i kreowaniu innowacyjnych rozwiązań, które pozwalają na wykorzystanie tychże okazji. Dobra innowacja zapewnia bowiem sukces, tworzy wartość dodaną przez skuteczne zastosowanie nowych pomysłów [Antoszkiewicz 2008, s. 9].

Według autorów niniejszej pracy innowacje należą do podstawowych źródeł implikujących elastyczność organizacji. Powyższą zależność, w sposób dalece uproszczony, przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Innowacyjność a elastyczność – kwadrat zależności

Źródło: opracowanie własne.

Brak związku pomiędzy innowacyjnością a elastycznością organizacji (zaistniałą sytuację obrazuje kwadrat nr 1 macierzy) można tłumaczyć sprzyjającą okolicznością, chwilową okazją. Według autorów opracowania przedstawiona relacja jest w praktyce możliwa, ale występuje stosunkowo rzadko. Może stanowić dla przedsiębiorstwa źródło przewagi konkurencyjnej w danym momencie, lecz niekoniecznie jest podstawą kre-

owania strategii długoterminowej, chyba że przedsiębiorstwo – działając perspektywicznie (prorozwojowo) – uzyskiwane środki przeznaczy na inwestycje w postaci wdrażanych innowacji. Stąd według autorów pracy kluczowe w kontekście dalszych działań są wiedza i kompetencje osoby decyzyjnej.

W przypadku kwadratu nr 4 – obrazującego wysoką innowacyjność nieprzekładającą się na wzrost elastyczności – brak wizji i strategii, niewłaściwe przewożenie, brak motywacji oraz luka w zakresie kompetencji (w tym wiedzy) to te okoliczności, które w znacznym stopniu mogą stać się przyczyną braku zależności. Sytuacja niska elastyczność – wysoka innowacyjność występuje najczęściej po wprowadzeniu znacznych zmian technologicznych. W okresie bezpośrednio następującym po tych zmianach wysoką elastyczność uzyskuje się głównie dzięki doświadczeniu i zaangażowaniu kierowników – menedżerów, którzy potrzebują wzmocnienia kompetencyjnego, m.in. uczestnicząc w szkoleniach, a to wymaga czasu. Ponadto niska elastyczność może oznaczać niewłaściwe zarządzanie. Jego przyczynami mogą być nieodpowiednio sformułowane wizja i strategia organizacji, z których powinno wynikać odpowiednie zapotrzebowanie w zakresie zasobów.

Częściej jednak zachodzą sytuacje, w których istnieje związek pomiędzy wdrażanymi innowacjami a elastycznością. Układ wysoka innowacyjność – wysoki stopień elastyczności obrazuje kwadrat nr 2 macierzy.

Powyższe rozważania prowadzą do sformułowania następującego wniosku: im wyższy stopień innowacyjności danego przedsiębiorstwa, tym wyższe prawdopodobieństwo dopasowania produktu do rzeczywistych potrzeb rynku, czyli wyższa elastyczność funkcjonowania organizacji. Należy jednak pamiętać, że innowacyjność stanowi tylko jeden z warunków osiągnięcia określonego poziomu efektywności.

W tym miejscu – zdaniem autorów niniejszej publikacji – należy zwrócić uwagę na zarysowujący się brak zdecydowania w sprawie relacji między innowacyjnością a elastycznością. Interesujący jest stosunek pojęcia efektywności do innowacyjności, stąd warto zadać pytanie, czy innowacyjność jest szczególnym przypadkiem implikującym elastyczność, czy raczej nie? W myśl powyższego warto odnotować, że cechą wspólną dla innowacyjności i elastyczności jest to, że obie te oceny zorientowane są na wyniki działania. Różnica polega zaś na tym, że mówiąc o elastyczności, chodzi, krótko mówiąc, o realizację zamierzonego celu, co jest możliwe poprzez dopasowane do procesu implementacyjnego zasobów będących w dyspozycji wytwórcy. Natomiast w przypadku innowacyjności będzie chodziło o osiągnięcie możliwie pozytywnych wyników (mierzonych stopniem efektywności), wobec których nie wysuwa się warunku, by były one zamierzone ze względu na wytyczony cel działania.

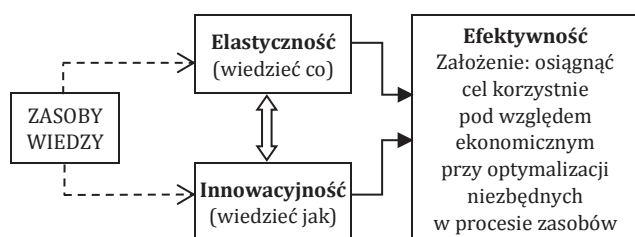
Przeprowadzona analiza literatury pozwoliła jednak na identyfikację zasadniczych wyznaczników innowacyjności i elastyczności. Wspólnym mianownikiem wszelkich zorganizowanych działań jest ich cel, który dla efektywności systemu kierowania można określić jako relację pomiędzy:

⁴ Według Stefana Trzcieleńskiego okazją nazywamy przemijającą sytuację, która pojawia się w otoczeniu przedsiębiorstwa i która sprzyja osiągnięciu przez nie zamierzonego celu lub pożądanym efektów za pomocą dostępnych zasobów, por.: [Trzcieleński 2013, s. 49-50].

- tym, co zostało osiągnięte,
- tym, co zamierzano osiągnąć,
- czynnikami, jakie miały na to wpływ,
- poniesionymi kosztami.

Prakseologiczny wymiar działania wskazuje, że jeśli cokolwiek można zrobić lepiej, szybciej i dokładniej, a przyczyni się to do osiągnięcia celów przez organizację, to zachodzi w tym przypadku synergia między innowacyjnością a elastycznością wytwórcy.

Zdaniem autorów niniejszej pracy zarówno elastyczność, jak i determinująca ją innowacyjność są warunkowane wieloma zmiennymi. Jedną z nich są zasoby wiedzy, które ze względu na odniesienie do skuteczności działań mają charakter ekonomiczny. Zależność tę można zapisać według przedstawionej formuły (rysunek 2).



Rysunek 2. Innowacyjność i elastyczność – podstawowe czynniki efektywności działania

Źródło: opracowanie własne.

Innowacyjność to główny temat wielu debat publicznych w ostatnich latach⁵. Stanowi bowiem jeden z kluczowych czynników decydujących o utrzymaniu przez organizację przewagi konkurencyjnej, a w efekcie warunek ich przetrwania i dalszego rozwoju. Nie dziwi zatem, że na agendzie debaty o administracji publicznej staje coraz silniej kwestia innowacyjności. Jak zauważa Jarosław Górniak [2012, s. 185], z jednej strony trzeba firmom stworzyć warunki do działania i konkurencyjności, z drugiej zaś należy zadbać o kwestie wpływające na innowacyjność⁶.

W kontekście powyższego autorzy niniejszej publikacji stawiają pytanie: Jak można podjąć próbę stworzenia w polskim przemyśle mechanizmu efektywnej kultury innowacji? Odpo-

wiedź jest prosta: przez dalsze doskonalenie organizacji, w tym podnoszenie jakości implementowanych produktów poprzez wzrost potencjału w zakresie projektowania i wdrażania rozwiązań zorientowanych prorozwojowo.

1.2. Model sieciowych powiązań kooperantów strategicznych przedsiębiorstw wytwórczych – wstępne założenia

Postępujące procesy globalizacji i internacjonalizacji produkcji, rosnąca rola światowej konkurencji czy szybki postęp techniczny uświadomiły przedsiębiorcom, że samotne, autonomiczne działanie skazane jest na niepowodzenie [Nowak 2012, s. 5]. Współczesna gospodarka wymaga bowiem nastawienia kooperacyjnego, które należy rozumieć jako wspólne, zespołowe działanie, u podstaw którego leży możliwość znacznego obniżenia kosztów i zwiększenia efektywności działania. Powyższe zdaje się potwierdzać prezes Zarządu PKO BP Zbigniew Jagiełło, pisząc: „Już Henry Ford zauważył, że połączenie sił to początek, pozostanie razem to postęp, wspólna praca to sukces” [Jagiełło 2014, s. 49].

We współczesnych naukach ekonomicznych koncepcja modelu sieciowych powiązań kooperantów strategicznych jest pojęciem wieloznacznym i nie w pełni doprecyzowanym. O ile w naukach ścisłych samo pojęcie modelu jest wyraźnie zdefiniowane, o tyle w naukach o zarządzaniu⁷ modele są opisywane przy wykorzystaniu zbioru umownych i hipotetycznych założeń⁸.

W kontekście powyższego autorzy tego opracowania przyjmują, iż istotą zewnętrznych modeli sieci kooperantów (partnerów) strategicznych jest koncentracja na właściwym doborze przedsiębiorstw, z którymi wytwórca (integrator sieci) tworzy łańcuch działalności. Dobór partnerów do sieci odbywa się na podstawie kryteriów przyjętych przez jej inicjatora⁹, rozumianego jako Decyzyjne Centrum Sieci (DCS). Można je postrzegać jako zależne od trzech czynników: domeny działalności firmy, wskazującej na jej rolę w procesie tworzenia wartości [Czakon 2012, s. 174], pozycji firmy w sieci oraz jej względnej siły wobec innych uczestników [Thorelli 1986, s. 37-51]. Przewodzenie sieci można więc rozpatrywać ze względu na cechy przedsiębiorstwa – jego kompetencje, które dają mu możliwość wpływu na innych.

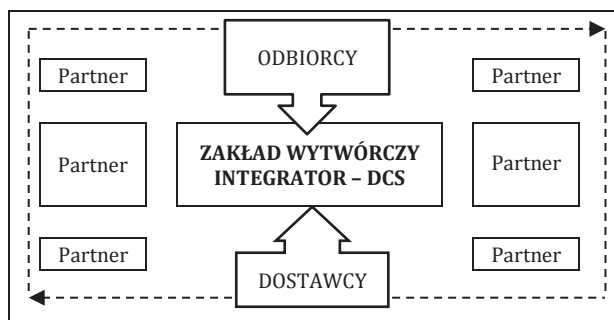
⁵ Zdaje się to potwierdzać wiele projektów na rzecz innowacji, jak choćby konkurs „Innowacyjni dla Wielkopolski” organizowany przez Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego. Nagroda w tym plebiscycie przyznawana jest przez Marszałka Województwa Wielkopolskiego w celu wzmocnienia konkurencyjności wielkopolskiej gospodarki poprzez wsparcie rozwoju innowacyjnych przedsiębiorców i stanowi formę wyróżnienia szczególnie wartościowych inicjatyw innowacyjnych. Zwycięzcy konkursu to liderzy współpracy między nauką a biznesem, będącej dziś jednym z priorytetowych kierunków naszej polityki gospodarczej. Konkurs wpisuje się w założenia dokumentu RSI dla Wielkopolski na lata 2010-2020. Nagroda przyznawana jest w dwóch kategoriach: „Innowacyjna Inwencja” oraz „Mikro Przyszłości”. Szerzej: <http://iw.org.pl/pl/>; Data odsłony: 18-02-2015.

⁶ Autor wymienia tu m. in.: jakość edukacji, badania na rzecz innowacyjności, infrastrukturę ułatwiającą rozwój innowacyjnych firm, warunki dla twórczości i aktywności projektanckiej.

⁷ Zdaniem autorów opracowania być może wynika to z tego, że nauki o zarządzaniu prezentują szeroki nurt badawczy nie w pełni jednorodny metodologicznie. Zawiera on w sobie zarówno elementy naukowego poznania w układzie historycznym, mające korzenie w teorii ekonomii neoklasycznej, jak i w koncepcjach innych nauk. Już w 2013 r. Andrzej Szplitt stawiał pytanie, czy zarządzanie nadąża z wyjaśnieniem rzeczywistości? [Szplitt 2013, s. 85]. Według autorów niniejszego opracowania odpowiedź jest twierdząca, czego wyrazem staje się niniejsza publikacja, powstała w wyniku obserwacji praktyki gospodarczej.

⁸ Na przykład Rafał Krupski wskazuje na istnienie dwóch generalnych podejść do definiowania modelu, w tym modelu biznesu, różnicowanych kryterium zakresu opisu aktywności organizacji (za: [Cyfert 2012, s. 42]).

⁹ Jak słusznie zauważa Szymon Cyfert, podczas definiowania kluczowych partnerów i wskazywania na układ granic określających poziom aktywności w łańcuchu tworzenia wartości określa się, których kooperantów można uznać za kluczowych partnerów, jakie kluczowe zasoby są od nich pozyskiwane oraz jakie kluczowe działania są i mogą być wykonywane przez partnerów na rzecz organizacji [Cyfert 2012, s. 45].



Rysunek 3. Ogólny model sieci powiązań kooperantów strategicznych przedsiębiorstw wytwórczych

Źródło: opracowanie własne.

Modele sieci powiązań kooperantów strategicznych przedsiębiorstw wytwórczych ogniskują działania w zakresie diagnozowania, analizowania i projektowania rozwoju przedsiębiorstwa na konkretnych czynnikach sukcesu. Są one bardzo pomocne i użyteczne w kontekście formułowania punktów wyjściowych przedsiębiorstwa i istoty jego rozwoju.

Zaproponowany przez autorów model sieci partnerów strategicznych przedsiębiorstwa wytwórczego jest zbiorem zależności między podmiotami mającymi wspólne interesy, tj. zaimplementowanie i sprzedaż nowego wyrobu stanowiącego niszę rynkową. W modelu tym wyodrębniono wytwórcę jako wiodące przedsiębiorstwo (integratora, lidera sieci), który decyduje o wyborze partnerów do tworzonej struktury. Partnerzy w sieci to przede wszystkim wiodący na danym rynku dostawcy i odbiorcy.

W proponowanym modelu to właśnie partner na danym rynku kieruje wszystkimi działaniami marketingowymi oraz kontaktami z klientami w procesie sprzedaży w wyznaczonym obszarze. To on posiada kluczową wiedzę i zasoby, dzięki którym może tworzyć wizerunek organizacji.

Autorzy zakładają, że partner handlowy obsługujący dany rynek jest kluczową jednostką, ma pozycję dominującą w zakresie kompetencji. Dlatego właśnie na nim spoczywa odpowiedzialność za planowanie i realizację wszelkich działań. To on utrzymuje sieć relacji z rozrzuconymi terytorialnie kooperantami o mniejszym obszarze aktywności.

Kooperanci w sieci są jednostkami integralnymi, kreatorami własnych planów i strategii, jednostkami, które w ramach partnerstwa realizują przyjęte wewnętrzne cele strategiczne.

2. Analiza przedsiębiorstwa na podstawie przestrzeni cech według Czakona – profil lidera sieci

Dynamiczny rozwój współdziałania przyczynił się do wzrostu znaczenia wielostronnych związków partnerskich określanych jako powiązania sieciowe [Pichlak 2012, s. 60]. Rozważając układy sieciowe w dowolnym aspekcie ogólnie pojmowanego kierowania przedsiębiorstwem, należy – według autorów niniejszej pracy – brać pod uwagę politykę rozwoju danego sektora. Oba kierunki zarządzania, zarówno sieciowością, jak

i sektorem, są powiązane ze sobą strategicznym ujęciem organizacji ich działań. Rozwój sektora w bardzo wysokim stopniu jest zależny od uczestników działających w jego obszarze, natomiast powstawanie układów sieciowych uzależnione jest częściowo od kierunku, w jakim podąża rozwój sektora, częściowo zaś od chęci podmiotów do podjęcia współpracy.

W poszukiwaniu najlepszych partnerów do współpracy w ramach sieci przedsiębiorstwa tworzą tzw. profil uczestnika. Według Joanny Cygler [2002, s. 107] jest to swoista lista życzeń, które przyszły partner powinien spełniać.

Istnieje wiele sposobów tworzenia profilu kooperanta – uczestnika sieci. Przeprowadzenie analizy cech przedsiębiorstwa wybranego w niniejszej pracy do badań było możliwe dzięki opracowanej przez Wojciecha Czakona¹⁰ przestrzeni cech. Według przywołanego badacza przestrzeń ta składa się z trzech zbiorów: kierowania siecią, zarządzania łańcuchem dostaw, zarządzania wiedzą (tab. 1). W ocenie podmiotu brali udział: właściciel zakładu, główny technolog, dyrektor sprzedaży oraz autorzy niniejszego opracowania.

Tabela 1. Jakościowa analiza cech lidera sieci – badanego zakładu wytwórczego

Lp.	Cechy	ZPCZ Fortschritt
C-1.	Tworzy silne więzi i łączy luki strukturalne	✓
C-2.	Przyciąga firmy-kotwice	✓
C-3.	Dokonuje selekcji kandydatów do sieci	✓
C-4.	Decyduje o rozwoju systemów wsparcia sieci	✓
C-5.	Jest właścicielem marki	✓
C-6.	Koordynuje działania w sieci	✓
C-7.	Zapewnia stabilność sieci	✓
C-8.	Jest dużą firmą	–
C-9.	Jest lokalną firmą	–
C-10.	Ma władzę i wpływ na innych	✓
C-11.	Dostarcza oryginalnych części i elementów	✓
C-12.	Tworzy wizję	✓
C-13.	Integruje działania partnerów	✓
C-14.	Tworzy wartość	✓
C-15.	Stanowi centrum kierowania siecią	✓
C-16.	Rozwijają i komercjalizują innowacje	✓
C-17.	Rozwijają regionalny system innowacji	brak danych
C-18.	Ma zdolność absorpcyjną	brak danych
C-19.	Oczekuje kreatywności	✓
C-20.	Oczekuje dzielenia się wiedzą	✓
C-21.	Prowadzi intensywną działalność badawczo-rozwojową	✓
C-22.	Zarządza wiedzą w sieci	brak danych
C-23.	Chroni innowacje	✓

Brak danych – odpowiedzi udzielono w przypadku braku możliwości samooceny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czakon 2012, s. 230-231].

W zakresie kierowania siecią cechy 1-3 identyfikują rolę w pozyskiwaniu członków sieci, podczas gdy cechy 4, 6 i 7 odnoszą się do nadzoru nad współdziałaniem sieciowym. Warto podkreślić, że poddane badaniu przedsiębiorstwo nie realizuje ce-

¹⁰ Narzędzie wykorzystano do jakościowej analizy porównawczej cech potencjalnych liderów sieci w Dolinie Lotniczej.

chy 8 i 9, co w tym przypadku nie wpływa na siłę oddziaływania na dobranych do sieci partnerów. Cechy 11-15 składają się na zarządzanie łańcuchem dostaw – w w/w przypadku ocena jest twierdząca, natomiast cechy 16-23 dotyczą postaw i alokacji zasobów oraz kształtowania przepływu wiedzy w sieci – brak oceny w tym zakresie. Reasumując, warto odnotować, iż na 23 cechy wyróżnione przez Wojciecha Czakona poddane badaniu przedsiębiorstwo wpisuje się w 18 z nich. W kontekście powyższego przedsiębiorstwo w dużym stopniu spełnia cechy właściwe dla lidera, integratora zarządzającego siecią, co w całości potwierdzają wyniki badań zaprezentowane w dalszej części niniejszej pracy.

3. Uczestnictwo w sieci jako warunek implementacji – studium przypadku

3.1. Wstęp do badań

Przystępując do realizacji celu postawionego w niniejszym opracowaniu wykorzystano jako metodę badań jakościowych studium przypadku – metoda ta pozwala na zauważenie zmiennych i problemów, które zostaną poddane dalszym badaniom¹¹. Do analizy wybrano jedno z polskich przedsiębiorstw wytwórczych działające na rynku związanym z mechanizacją rolnictwa.

Zakład, o którym mowa, to dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwo zatrudniające 51 pracowników (w tym 44 pracowników typowo produkcyjnych). Proces produkcyjny badanego podmiotu obejmuje wytwarzanie części zamiennych, podzespołów oraz gotowych maszyn rolniczych, implikowanych do konkretnej, niewielkiej, ale bardzo dobrze sprecyzowanej grupy klientów, która charakteryzuje się specyficznymi potrzebami¹².

W ramach obserwacji realizowanych przy udziale właściciela firmy, głównego technologa oraz kierownika produkcji autorzy niniejszej pracy uzyskali kluczowe – z punktu widzenia przyjętego celu badań – informacje.

3.2. Problem główny

W ramach długookresowej współpracy z firmą Granit Parts Polska wytwórca, o którym mowa w niniejszej pracy, otrzymał zapytanie ofertowe dotyczące możliwości zaimplementowania



Rysunek 4. Koło łańcuchowe – produkt poddany implementacji

Źródło: www.zpcz.pl.

koła łańcuchowego przenośnika (rysunek 4). Ze względu na sezonowość branży oraz stosunkowo niski poziom sprzedaży tego koła ewentualne zamówienie, które mogłoby złożyć odbiorca, dotyczyło maksymalnie 50 sztuk wyrobu.

Przeprowadzona analiza procesu produkcyjnego wykazała jednoznacznie, że ze względu na skomplikowany proces wdrożenia koła jego implementacja jest całkowicie nierentowna, a tym samym nieracjonalna w przyjętym przez wytwórcę modelu działania. Ponadto ustalono, że koszty wdrożenia wyrobu, dla liczby sztuk określonej zapytaniem ofertowym, są na tyle wysokie, że przy wskazanej cenie wyrobu niemożliwe jest uzyskanie jakiegokolwiek zysku; wytwórca ponosi stratę. Strata powstała w wyniku implementacji jest na tyle wysoka, że nieracjonalne jest jakiejkolwiek podjęcie się realizacji kontraktu przez wytwórcę. Poniżej uzasadnienie przyjętego postulatu.

Badania prowadzone przez autorów opracowania wykazały jednoznacznie, że implementacja koła wymagać będzie wytworzenia specjalnego modelu odlewniczego¹³, stanowiącego podstawę uzyskania półproduktu, który na dalszym etapie procesu produkcyjnego może zostać poddany właściwej, zgodnej ze specyfikacją, obróbce wykańczającej¹⁴.

Przy współudziale jednej z poznańskich odlewni¹⁵ autorzy badań przeprowadzili symulację produkcji wyrobu, co pozwoliło na oszacowanie kosztu wytworzenia modelu odlewniczego warunkującego produkcję odlewów koła przeznaczonego do dalszej obróbki.

W celu realizacji założonego działania wykorzystane zostały metody szybkiego prototypowania¹⁶. Do wykonania odlewu koła wybrano technologię formy piaskowej, w ramach której wyznaczono następujące etapy:

¹¹ Według Anny Wójcik-Karpacz studium przypadku, jako swoiste badanie jakościowe zjawisk organizacyjnych, jest wprawdzie mniej przydatne do ustalenia związków przyczynowo-skutkowych, ale może być użyteczne do znajdowania wartych wzięcia pod uwagę zmiennych wyjaśniających oraz zasugerowania mechanizmów, dzięki którym zmienne te wpływają na rezultat. Ułatwia też sformułowanie pytań badawczych, które następnie zostaną ze względu na swoją wartość poddane dalszym analizom [Wójcik-Karpacz 2009, s. 297]. Powyższy pogląd zdaje się potwierdzać Wojciech Czakon, zauważając, że studia przypadku stosuje się w naukach o zarządzaniu po to, aby głębiej rozpoznać badane zjawiska, nie zgłaszając przy tym ambicji do reprezentatywności [Czakon 2012, s. 210]. W związku z tym badane przedsiębiorstwo należy dobrać świadomie, kierując się przy tym możliwością uzyskania szczególnego wglądu w jego funkcjonowanie, którego nie da się uzyskać w przypadku innych przedsiębiorstw. W przeciwnym razie uzyskane wyniki nie będą interesujące.

¹² Mowa tutaj o niszy rynkowej. Zalety niszy to małe zainteresowanie ze strony konkurencji, indywidualne kontakty z nabywcami oraz dobra znajomość rynku, wynikająca ze specjalizacji. Wady działania w niszy to możliwość zmiany potrzeb klientów, możliwość ataku ze strony konkurencji, która będzie poszukiwać jeszcze większej specjalizacji, oraz możliwość znacznego zmniejszenia skali działania.

¹³ Zespół przyrządów służący do wielokrotnego wykonywania formy odlewniczej.

¹⁴ Podstawą opracowania technologii odlewania danego detalu jest jego kształt, czyli gabaryty i stopień skomplikowania, oraz materiał, z którego ma on być wykonany. W analizowanym przypadku materiał stanowić będzie żeliwo szare.

¹⁵ Odlewnia, o której mowa, powstała 12 września 1989 roku w budynkach odlewni Poznańskiej Fabryki Maszyn Żniwnych. Podstawowym przedmiotem jej działalności jest produkcja i sprzedaż odlewów z żeliwa szarego i sferoidalnego, wykonywanych w formach piaskowych. Przedsiębiorstwo oferuje również usługi w zakresie doradztwa technologicznego i wykonawstwa oprzyrządowania odlewniczego. Odlewy produkowane przez przedsiębiorstwo znajdują zastosowanie w branżach: rolnictwo, armatura przemysłowa, przemysł maszynowy, motoryzacja, galanteria odlewnicza i inne.

¹⁶ Szybkie Wykonywanie Prototypów (ang. *Rapid Prototyping*) – zbiór metod służących do szybkiej, precyzyjnej i powtarzalnej produkcji elementów w technologii addytywnej (np. z wykorzystaniem technik druku przestrzennego), zwykle przy sterowaniu komputerowym.

- 1) opracowanie trójwymiarowej technologii odlewniczej przy zastosowaniu wspomaganie komputerowego (edytory graficzne, symulacje komputerowe),
- 2) opracowanie modeli wirtualnych i dokumentacji oprzyrządowania odlewniczego,
- 3) wykonanie modeli odlewniczych (płyta modelowa lub klasyczny model odlewniczy),
- 4) wykonanie form na podstawie modeli odlewniczych,
- 5) wytop dobranego stopu odlewniczego,
- 6) zalewanie form, studzenie i wybicie form odlewniczych, oczyszczanie odlewów, odcięcie układów wlewowych i zasilających.

Na początku na podstawie dostarczonej dokumentacji niezbędne było wykonanie komputerowego modelu 3D implementowanego koła, uwzględniającego niezbędne naddatki technologiczne oraz pochylenia. Następnie dobrano do nich układy wlewowe i zasilające, które gwarantują uzyskanie dobrego odlewu. Symulację zalewania i krzepnięcia wykonano w programie Magma Soft. Tak przygotowana dokumentacja posłużyła do opracowania technologii wykonania form odlewniczych, w skład której wchodziły poszczególne modele odlewnicze, rdzennice i modele układu zasilania.

Zaprojektowano również łączenie poszczególnych części oprzyrządowania. Powyższe działania, stanowiące podstawę realizacji celu głównego, pozwoliły na precyzyjne ustalenie kosztu wykonania modelu odlewniczego, co w praktyce ma olbrzymi wpływ na dochodowość wskazanej implementacji.

W ramach realizowanych działań ustalono, iż koszt produkcji modelu odlewniczego dla analizowanego rodzaju koła kształtuje się na poziomie 7200,00-8000,00 zł¹⁷. Na potrzeby dalszych badań przyjęto średnią, która wynosi 7600,00 zł.

Ze względu na konieczność wykonania specjalnego modelu służącego do produkcji odlewu żeliwnego koła, w porozumieniu z właścicielem firmy i kreowaną przez niego polityką zarządzania ustalono, że minimalna liczba sztuk, którą przedsiębiorstwo powinno zaimplementować, wynosi 300.

W tym miejscu należy podkreślić, iż wszelkie opisane powyżej działania przedimplementacyjne były możliwe do zrealizowania wyłącznie dzięki współpracy podmiotu realizującego implementację z siecią dostawców, którą badane przedsiębiorstwo formuluje w ramach logistyki zaopatrzenia. Obserwacje

Tabela 1. Analiza efektywności implementacji koła – wytyczne dla 50 sztuk

	Koszty [zł]		[zł/szt.]	
[A]	Koszty wykonania odlewu	7600,00	Cena sprzedaży	53,35
[B]	Koszty surowca	17,60	Zysk (bez kosztów modelu)	29,75
[C]	Koszty pracy [KP]	3,00*	Strata (wliczono koszt modelu)	122,25
[D]	Pozostałe koszty [PK]	3,00**		
Suma [zł]				
[A+B+C+D]			[B+C+D]	
152,00***+23,60=175,60			23,60	

* W ramach kosztów pracy wyróżniono operacje technologiczne, tj. toczenie – 2,00 zł oraz przeciąganie – 1,00 zł.

** Dla potrzeb niniejszej publikacji przyjęto, iż pozostałe koszty (w tym koszty narzędzi) oblicza się zgodnie z formułą, gdzie PK=KP*100%.

*** Obliczono, dzieląc koszty wykonania modelu, tj. 7600,00 zł na każde z 50 sztuk implementowanego koła.

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

autorów opracowania upoważniają ich do stwierdzenia, że model odlewniczy (komplet modelowy)¹⁸, konstruowany na potrzeby niniejszej implementacji powinien składać się z modelu właściwego, dwóch rdzennic, wzorników formierskich, płyt modelowych, modeli układu wlewowego oraz przyrządów do składania i kontroli formy. Dlatego jego wykonanie jest możliwe wyłącznie dzięki współpracy dużej grupy osób.

W kontekście przedstawionej sytuacji wytwórca musiał podjąć decyzję, czy (i ewentualnie w jaki sposób) podjąć się produkcji koła, czy może – w wyniku nieopłacalności zaimplementowania 50 sztuk koła (tabela 1) – odrzucić kontrakt¹⁹. W związku z powyższym zaczął on poszukiwać rozwiązania, które, przy danym zapotrzebowaniu i z góry narzuconej przez zamawiającego cenie zakupu²⁰, mogłoby zapewnić zakładaną przez wytwórcę efektywność implementacji²¹.

Podejmując decyzję o implementacji wyłącznie 50 sztuk koła, przy uwzględnieniu kosztów wytworzenia, producent całościowo ponosi stratę w wysokości 6112,50 zł. W przypadku gdy produkt jest dobrze rokujący i istnieje szansa na ponowne jego zamówienie przez odbiorcę w najbliższym czasie²², ponoszenie straty wraz z pierwszą implementacją mogłoby wydawać się racjonalne, gdyż raz poniesione koszty produkcji modelu zosta-

¹⁷ Ponieważ niemożliwe jest precyzyjne ustalenie wszystkich operacji technologicznych, które mogą zaistnieć w trakcie produkcji modelu, ustalono przedział kosztów jego wytworzenia.

¹⁸ Zestaw elementów wchodzących w skład modelu odlewniczego jest zależny od kształtu odlewanego przedmiotu, jego wielkości oraz liczby form, jakie należy wykonać.

¹⁹ Według autorów opracowania niepodjęcie implementacji wskazanego wyrobu mogłoby świadczyć o niskiej elastyczności wytwórcy.

²⁰ Zaaprobowana przez odbiorcę cena zakupu koła wynosi 53,35 zł.

²¹ Warto podkreślić za Marią Romanowską, że konieczność rozwiązania problemu wzrostu innowacyjności, bez której nie jest możliwa konkurencja w wymiarze międzynarodowym, stwarza potrzebę budowania strategii innowacji bądź na podstawie swoich zasobów, bądź poprzez poszukiwanie w otoczeniu dostawców koniecznych do innowacji zasobów. Wysokie koszty tworzenia unikatowych zasobów wymagają budowania ich wspólnie przez różne podmioty. Eksplozja różnych form związków przedsiębiorstw w postaci klastrów, grup kapitałowych i sieci jest skutkiem poszukiwania przewag konkurencyjnych poprzez wspólne wykorzystanie zasobów i tworzenie „grupowej przewagi konkurencyjnej” [Romanowska 2013, s. 201].

²² Przyjęty przez badany podmiot model biznesu zakłada, że maksymalny okres pomiędzy pierwszą a drugą implementacją nie może być dłuższy niż dwa miesiące. Powyższe założenie wynika ze specyfiki sektora, w którym funkcjonuje badany podmiot, charakteryzującego się sezonowością. Wytwórca zdaje sobie sprawę, że w ciągu sezonu zainteresowanie danym wyrobem może trwać maksymalnie dwa tygodnie; w przypadku braku sprzedaży większej liczby sztuk okres zwrotu kapitału zainwestowanego na potrzeby implementacji koła jest zbyt długi.

łyby pokryte wraz z następną dostawą. Jednak w przypadku analizowanego produktu kolejne zamówienie było przewidziane nie szybciej niż w odstępie dwunastu miesięcy²³.

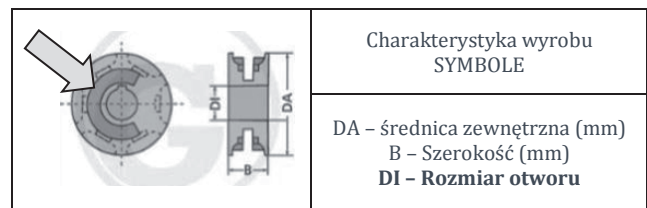
Podczas analizowania korzyści płynących ze spadku kosztów jednostkowych implementacji koła w wyniku wydłużania się serii produkcji przyjęto, że do wyższej efektywności w ramach tej implementacji przyczyniają się rozbudowane przez wytwórcę kontakty, będące elementem organizowanej przez niego sieci. Jak zauważa bowiem Jarosław Karpacz [2013, s. 105], wzrastający dynamizm otoczenia popycha przedsiębiorstwa w kierunku osiągania swoich celów strategicznych poprzez kooperację z partnerami zewnętrznymi.

Celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku. Producent podejmuje decyzje w ramach określonej technologii produkcji, posiadanych środków oraz rynkowych cen czynników produkcji. Producent kieruje się zasadą optymalizacji, czyli poszukiwania najlepszej relacji pomiędzy nakładami na produkcję i jej efektami. Wobec powyższego nieodzowne jest ustalenie takiej liczby sztuk wdrażanego produktu w relacji do jego ceny rynkowej, aby zysk ze sprzedaży, mimo znacznych kosztów związanych z uruchomieniem produkcji (model odlewu), wpisywał się w przyjętą przez wytwórcę strategię. Przyjmując jako podstawę prognozowania koszt wykonania modelu, a także koszty związane z produkcją jednej sztuki koła, ustalono, że minimalna liczba sztuk wyrobu, którą należy wraz z pierwszą implementacją wykonać i dostarczyć na rynek, wynosi 256. Wskazana liczba gwarantuje zysk ze sprzedaży na poziomie 7616,00 zł, co w całości pokrywa koszty wykonania modelu. W przypadku sprzedaży 300 sztuk koła, co zasugerowano we wcześniejszych rozważaniach, wytwórca generuje zysk na poziomie 1325,00 zł.

Na tym etapie pojawia się kolejny problem, który wytwórca musi rozwiązać. Prowadzone analizy rynkowe wykazały znikome zainteresowanie wyrobem o wskazanych parametrach. Dzięki współpracującym w ramach sieci odbiorcom zainteresowanie produktem zwiększono maksymalnie do 90 sztuk. Jednakże dzięki partnerom działającym w sieci stosunkowo łatwo sparametryzowano oczekiwania rynku. Stwierdzono zainteresowanie tego rodzaju wyrobem, ale barierą uniemożliwiającą sprzedaż koła w pierwotnej postaci był jego rozmiar wewnętrzny; standardowo wynosi on 50 mm.

W związku z zapytaniem skierowanym do partnerów sieci ustalono dodatkowe zapotrzebowanie na 220 sztuk koła o średnicach otworu: 35, 40 i 50 mm. Ponieważ niemożliwe jest wykonanie trzech nowych modeli do odlewu koła, postanowiono poszukać rozwiązania w ramach modelu warunkującego otrzymanie wyrobu według specyfikacji.

Szczegółowa analiza dokumentacji technologicznej oraz fizyczne oględziny wzorów²⁴ trzech rodzajów kół doprowadziły do sformułowania istotnego wniosku. Ustalono, że jedynym parametrem różnicującym półfabrykat koła jest jego wymiar wewnętrzny; pozostałe charakterystyki koła, tj. typ, liczba

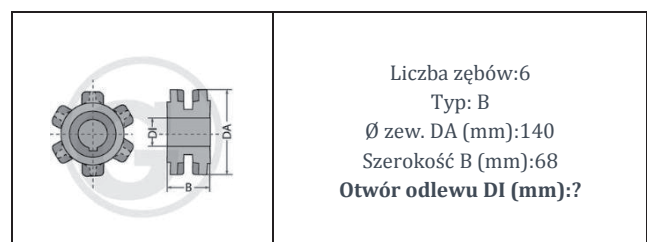


Rysunek 5. Parametry charakteryzujące odlew koła

Źródło: [Niewiadomski 2015].

zębów, średnica zewnętrzna oraz szerokość, są identyczne (rysunek 6, 7).

W kontekście powyższego stwierdzono, że do podstawowych charakterystyk koła wykonanego z odlewu żeliwnego, istotnych z punktu widzenia jego funkcji użytkowej, należy rozmiar otworu (rysunek 6), który jest implikowany rozmiarem rdzenia²⁵ użytego w trakcie procesu odlewniczego. Zdolność odlewu żeliwnego koła do wykonania z niego kilku rodzajów (różnych pod względem rozmiaru otworu) nazywamy jego elastycznością [Niewiadomski 2015].



Rysunek 6. Charakterystyka koła pod względem możliwości implementacyjnych – analiza porównawcza (parametry różnicujące)

Źródło: materiały wewnętrzne firmy ZPCZ Fortschritt.

Liczba zębów: 6 Typ: B Øzew. DA (mm): 140 Szerokość B (mm): 68 Rowek wpustowy (mm): dowolny		
Otwór DI (mm): 50	Otwór DI (mm): 40	Otwór DI (mm): 35
Koło A	Koło B	Koło C

Rysunek 7. Analiza porównawcza parametrów koła – otwór jako determinanta jego elastyczności

Źródło: materiały wewnętrzne firmy ZPCZ Fortschritt.

Powyższa analiza wykazała, że będący przedmiotem badań odlew koła charakteryzuje się bardzo dużym stopniem elastyczności implementacyjnej, gdyż możliwe jest jego zastosowanie jako półfabrykatu w procesie produkcyjnym właściwym dla

²³ Analiza sprzedaży firmy Granit wykazała, iż roczne zapotrzebowanie oscyluje na poziomie 40-50 sztuk.

²⁴ Prowadzone przez głównego technologa i właściciela firmy przy współudziale autorów niniejszych badań.

²⁵ Rdzeń to element formy odlewniczej odtwarzający kształty wewnętrzne odlewu. Składa się on z rdzenia właściwego i rdzennika wchodzącego w gniazda rdzennikowe.

trzech odrębnych wyrobów, stanowiących komponent maszyn różnych typów. Ponadto uzasadnienie znalazła powszechnie forsowana przez autorów opracowania definicja elastyczności, podkreślająca to, że relacje z innymi uczestnikami rynku (sieci) stanowią istotny czynnik determinujący elastyczność implementacyjną wytwórcy. To właśnie dzięki partnerom skupionym w sieci wytwórcy, o którym mowa w opracowaniu, otrzymuje informację o potrzebach w zakresie implementowanych produktów.

W kontekście prowadzonych analiz dotyczących zapotrzebowania sieci (czytaj: rynku) ustalono, że w przypadku dokonania podziału wyprodukowanych kół implementacja, o której mowa w niniejszym opracowaniu, wydaje się uzasadniona.

Tabela 2. Analiza sprzedaży koła – kontekst dochodowości

Partner	Liczba [szt.]	Cena sprzedaży [zł]	Zysk ze sprzedaży 300 szt. bez uwzględnienia kosztów wykonania modelu [zł]	Zysk ze sprzedaży 300 sztuk przy uwzględnieniu kosztów wykonania modelu [zł]
XYZ...	300	53,35	8925,00	1325,00

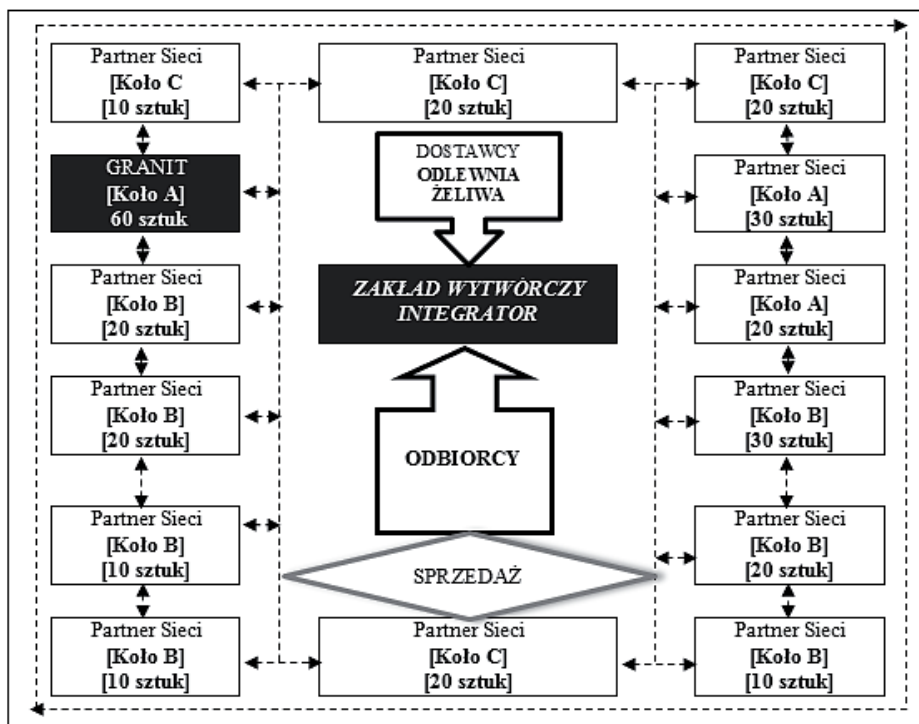
Źródło: opracowanie własne.

Zakładając sprzedaż 300 szt., producent osiąga przychód netto w wysokości 16 005,00 zł. Koszty produkcji, nie uwzględniając kosztów wytworzenia modelu, wynoszą 7080,00 zł, co daje

zysk na poziomie 8925,00 zł. Pomniejszając zysk o kwotę 7600,00 zł (koszty produkcji modelu odlewniczego), przy produkcji 300 sztuk wyrobu wytwórca osiąga zysk w wysokości 1325,00 zł, co w przeliczeniu na pojedynczy wyrób daje niewielki – ale jednak – zysk w wysokości 4,42 zł.

Jeśli weźmiemy pod uwagę wyłącznie wysokość zysku, proponowane rozwiązanie jest nie do przyjęcia. Jednak trzeba zdawać sobie sprawę, że jest ono nastawione na długoterminową współpracę z sieciowymi partnerami, a w perspektywie będzie przynosić spore zyski. Poza tym zabezpiecza wytwórcę przed konkurencją; wysokie bariery wejścia na rynek zniechęcają innych jego uczestników do implementacji tego wyrobu, zwłaszcza że nieposiadający sieci wytwórcy z góry skazani są na niepowodzenie.

Deklarując uczestnictwo w sieci (rysunek 8), wytwórca i pozostali jej partnerzy, jak sugerują autorzy niniejszego opracowania, powinni rozpatrywać wszelkie realizowane inwestycje w perspektywie długoterminowej. Takie podejście czyni zasadnymi implementacje, które w danej chwili wydają się całkowicie nieuzasadnione. Biorąc pod uwagę kolejne zapotrzebowanie, nawet w perspektywie jednego roku, wytwórca będzie generował znacznie wyższy zysk; nie poniesie kosztów związanych z wykonaniem kompletu modelowego, gdyż wykorzysta model powstały w ramach poprzedniej implementacji. W kontekście powyższego, przy sprzedaży 330²⁶ sztuk koła w cenie 58,69²⁷, wytwórca wygeneruje zysk w wysokości 11 579,00 zł.



Rysunek 8. Sieć sprzedaży – model powiązań kooperantów strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

²⁶ Założono 10-procentowy wzrost sprzedaży. Taka jest tendencja, którą zaobserwowano w ramach współpracy z firmą Granit. Analiza sprzedaży wskazuje, iż każdorazowo w perspektywie roku zapotrzebowanie wzrasta od 8 do 12%. W związku z tym założono średni wzrost sprzedaży.

²⁷ Założono, że w związku z brakiem konkurencji (niewiele jest firm zainteresowanych implementacją wymienionego koła) wytwórca podniesie cenę jednej sztuki koła o 10%.

Zakończenie

Według Justyny Świątowiec [2006, s. 18] przedmiotem największej troski współczesnego wytwórcy powinno być zdobycie lojalności klientów przez udoskonalanie wartości²⁸ oferty rynkowej w wyniku obniżenia kosztów²⁹ lub wzrostu funkcjonalności i dostępności produktów. Spoglądając na ofertę przedsiębiorstwa, można wyróżnić cechy produktów i usług, korzyści oferowane klientowi, a także relacje istniejące między podmiotami. Cechy produktu są w zasadniczym stopniu związane z jego istotą, choć także wpływają na postrzeganą przez klienta wartość. Zasadnicze znaczenie będą jednak miały korzyści oraz relacje, które obejmują również procesy współpracy w trakcie tworzenia oferty. W kontekście powyższego wytwórca zobowiązany jest spełniać oczekiwania rynku, które owe relacje będą pogłębiały. Dlatego należy dodać, iż aktualne wymagania rynkowe, przejawiające się m.in. w zindywidualizowaniu potrzeb klientów oraz narastającej presji konkurencji kosztowej i jakościowej w skali światowej, stwarzają sytuację, w której aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać, a czasami wręcz przetrwać na rynku, musi posiadać zdolność efektywnego wytwarzania wyrobów w małych seriach produkcyjnych przy minimalnych kosztach wytwarzania. Tym samym zasoby wytwórcze wykorzystywane w procesie produkcyjnym muszą charakteryzować się z jednej strony dużą wydajnością, z drugiej zaś wysokim poziomem zdolności adaptacji do zmiennych zadań produkcyjnych. Powyższe zdają się potwierdzać Kazimierz Krzakiewicz i Szymon Cyfert [2003, s. 32] – według nich każda organizacja niezależnie od potencjału, którym dysponuje, i zajmowanej pozycji rynkowej, powinna zachowywać się w sposób elastyczny i twórczy, czyli musi posiadać umiejętności charakterystyczne dla niewielkich, agresywnych, innowacyjnych firm. Przyjmując, że strategicznym celem zakładu wytwórczego jest efektywny rozwój, a jego realizacja staje się możliwa poprzez dywersyfikację portfela produktowego, przyjęto, że dzięki implementacjom zainicjowanym przy wykorzystaniu tego samego półfabrykatu i wytworzeniu wyrobu gotowego w „odmiennej” postaci wytwórca gwarantuje sobie możliwość uzyskania większego wolumenu sprzedaży.

W kontekście powyższego zasadniczym celem niniejszej pracy uczyniono próbę przedstawienia kreowanych przez wytwórcę powiązań sieciowych jako atrybutu sprzyjającego jego innowacyjności produktowej i co za tym idzie – wzrostowi elastyczności implementacyjnej. W ramach prowadzonych badań zaprezentowano przypadek, w którym uczestnictwo w sieci stanowiło kluczowy czynnik wzrostu innowacyjności i dążenie do uzyskania wysokiej elastyczności poddanego badaniu wytwórcy.

Literatura

- Antoszkiewicz J.D., 2008, *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa.
- Bełz G., 2015, *Sieci zarządcze w strategii wzrostu przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania

i Przedsiębiorczości, T. 32, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

- Christopher M., 1998, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Ciesielski M., 1998, *Zarządzanie łańcuchem dostaw jako element strategii*, [w:] *Materiały konferencyjne Logistics'98, Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Cyfert Sz., 2012, *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Cyfert Sz., Bełz G., Wawrzynek Ł., 2014, *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1A(159).
- Cygler J., 2002, *Alianse strategiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Górniak J., 2012, *Czy można w Polsce stworzyć mechanizm efektywnej władzy publicznej?*, [w:] *Transformacja sceny europejskiej i globalnej XXI wieku. Strategie dla Polski*, A. Kukliński, J. Woźniak (red.), Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków.
- Horovitz J., 2006, *Strategia obsługi klienta*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jagięło Z., 2014, *Liderzy przyszłości – odważni, otwarci na zmiany, konsekwentni*, [w:] *Biznes przekraczający granice*, Harvard Business Review Polska, Warszawa.
- Karpacz J., 2013, *Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, R. Krupski (red.), „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, T. 22, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych.
- Kauf S., Tłuczak A., 2015, *Badania rynkowe w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Kołodko G., 2013, *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński i Spółka, Warszawa.
- Korzeniowski A, Ankiel-Homa M., Czaja-Jagielska N., 2011, *Innowacje w opakownictwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Krawiec J., 2014, *Sukces = strategia + elastyczność*, [w:] *Biznes przekraczający granice*, Harvard Business Review Polska, Warszawa.
- Krzakiewicz K, Cyfert Sz., 2013, *Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu*, J. Skalik, A. Ząbłocka-Kluczka (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 300, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Mruk H. (red.), 2008, *Marketing – zagadnienia współczesne*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
- Niemczyk J., 2012, *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów zarządzania strategicznego*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

²⁸ Wartość dla klienta może być definiowana jako różnica między sumą korzyści związanych z nabyciem produktu (usługi) a ponoszonymi przez niego kosztami. Klienci uzyskują wartość, kiedy korzyści otrzymywane dzięki wyrobowi lub usłudze przekraczają koszty ich uzyskania i używania. Im większa jest różnica, tym większa staje się wartość (za: [Horovitz 2006, s. 34]).

²⁹ Zasadniczym składnikiem kosztów jest wysoka cena, do której mogą dochodzić inne obciążenia, np. czas oczekiwania, obsługa, dostarczenie produktu, jego użytkowanie (szerzej: [Mruk (red.) 2008, s. 20]).

- Niewiadomski P., 2015, *Determinanty elastyczności funkcjonowania organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych* (w druku).
- Nowak D., 2012, *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Oliński M., 2015, *Wykorzystanie orientacji sieciowej w kształtowaniu modelu biznesu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, R. Krupski (red.), „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, T. 32, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Pichlak M., 2012, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Romanowska M., 2013, *Pespektywy rozwoju analizy strategicznej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, R. Krupski (red.), „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, T. 22, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych.
- Szplit A., 2013, *Paradygmaty zarządzania wobec teorii ordo ładu gospodarczego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, R. Krupski (red.), „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, T. 22, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych.
- Światowiec J., 2006, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Thorelli H.B., 1986, *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal”, vol. 7.
- Trzecieliński S., 2013, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Wirth H., 2014, *Jak KGHM eksportuje patriotyzm gospodarczy i jak chce pociągnąć za sobą inne polskie firmy?*, [w:] *Biznes przekraczający granice*, Harvard Business Review Polska, Warszawa.
- Wójcik-Karpacz A., 2009, *Współpraca międzynarodowa przedsiębiorstwa produkcyjnego z zagranicznym partnerem gospodarczym – case research*, „Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomica”, R. 13, nr 1/2009, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce.
- Zakrzewska-Bielawska A., Adamik A., 2013, *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.