

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

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 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Przemysław Niewiadomski

Zakład Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych FORTSCHRITT

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

KRYTERIA KONKURENCYJNOŚCI WYROBÓW W ELASTYCZNEJ ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA WYTWÓRCY

Streszczenie: Jakie kryteria musi spełniać produkt, aby był atrakcyjny z punktu widzenia wytwórcy? Próbę odpowiedzi na tak postawione pytanie stanowi niniejsze opracowanie, w którym autorzy dokonują przybliżenia złożonej tematyki dotyczącej szeroko rozumianej oceny wyrobów implementowanych przez elastyczny zakład wytwórczy. W oparciu o wiedzę teoretyczną, jak również własne doświadczenia zawodowe autorzy za zasadne uznali opracowanie zestawu kryteriów wpływających na wartość produktu, patrząc z perspektywy wytwórcy. W kontekście przyjętego celu, w niniejszym opracowaniu autorzy zamierzają przeprowadzić kwerendę literatury przedmiotu pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań, opracować siedmiokryterialny model atrakcyjności wyrobu z perspektywy wytwórcy, opracowany model zaimplementować w praktycznych działaniach przedsiębiorstw. Celem jest określenie atrakcyjności danego wyrobu gotowego z punktu widzenia wytwórcy z uwzględnieniem przyjętych kryteriów.

Słowa kluczowe: produkt, ocena atrakcyjności wyrobu, siedmiokryterialny model, zakład wytwórczy.

DOI: 10.15611/pn.340.2014.46

1. Wstęp

Elastyczność implementacyjna, rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego dostarczenia produktu w pełni dostosowanego do potrzeb i oczekiwań klienta, jest, według autorów publikacji, elementem strategii organizacji, która za jego pomocą zamierza zwiększyć swój udział w rynku lub zyski umożliwiające dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Patrząc z perspektywy klienta produkt konkurencyjny musi być wysokiej jakości, jego cena musi być racjonalna, czas dostawy powinien być względnie krótki, a ponadto sam produkt powinien być tak skonstruowany, aby można go było łatwo użytkować. Dopasowanie produktu do potrzeb klienta oznacza, że

przedsiębiorstwo koncentruje się na cechach, które są kluczowe dla nabywców. Kształtowanie produktu spełniającego oczekiwania klienta, a tym samym podejmowanie okazji pojawiających się na rynku, odbywa się w modelu reaktywnym – najpierw są identyfikowane potrzeby, a następnie jest kształtowany produkt [Trzeciński 2011, s. 133].

Jakie kryteria musi spełniać produkt, aby był atrakcyjny z punktu widzenia wytwórcy? Próbę odpowiedzi na tak postawione pytanie podjęto w niniejszym opracowaniu. Jego autorzy przybliżyli i złożoną tematykę dotyczącą szeroko rozumianej oceny wyrobów implementowanych przez elastyczny zakład wytwórczy. Wykorzystując wiedzę teoretyczną, jak również własne doświadczenia zawodowe, autorzy opracowali zestaw kryteriów wpływających na wartość produktu, patrząc z perspektywy wytwórcy.

Przyjętym celom opracowania odpowiada założenie o następującym brzmieniu: wyroby gotowe, będące przedmiotem obrotu na rynku maszyn rolniczych¹, cechują się daleko idącą specyfiką, niemniej jednak kryteria ich atrakcyjności z perspektywy wytwórcy dotyczą głównie aspektów odzwierciedlających się w wymiarze finansowym.

Przestrzeganie wymogów dotyczących objętości opracowania implikuje konieczność syntetycznej prezentacji przytaczanych argumentów. Obiektywna niemożliwość pełnego rozwinięcia wszystkich wątków podejmowanego, dość złożonego problemu nie zdejmuje jednak z autorów odpowiedzialności za przedstawione poglądy.

2. Produkt w strategicznym portfelu wytwórcy

Przez produkt rozumie się wszystko, co można zaoferować nabywcom do konsumpcji, użytkowania lub dalszego przerobu. Oprócz rzeczy fizycznych do kategorii produktu zalicza się również wszelkiego rodzaju usługi, czynności, osoby, miejsca, organizacje, pomysły (projekty) technologiczne, organizacyjne i inne oraz idee [Mruk, Rutkowski 1999, s. 14].

Ogromna różnorodność produktów powoduje, że są one klasyfikowane według różnych kategorii [Kopczyńska 2008, s. 73]. Pierwsza z nich jest związana z odbiorcą produktów. Według niej produkty dzieli się na konsumpcyjne – przeznaczone do spożycia przez ostatecznych konsumentów, oraz przemysłowe – wykorzystywane w produkcji różnych dóbr i usług. Biorąc pod uwagę kryterium trwałości i materialności, produkty dzieli się na: dobra nietrwałe, dobra trwałe oraz usługi. Ze względu na skalę oferty produkty dzieli się na lokalne i globalne. Ostatni z podziałów wyróżnia dobra komplementarne i substytucyjne [Mruk, Rutkowski 1999, s. 17-57].

Na sukces rynkowy produktu składa się wiele elementów, które dla klienta mają określoną wartość. Im większa z punktu widzenia klienta jest ta wartość, tym firma ma większe szanse na zdobycie usatysfakcjonowanych klientów, co w rezultacie zapewnia jej zysk. Jednak decydującym warunkiem osiągnięcia przez produkt suk-

¹ Niniejsze opracowanie nawiązuje do przedsiębiorstw przemysłowych związanych z budową maszyn rolniczych, gdyż przede wszystkim takie instytucje są obiektami zainteresowań autorów.

cesu rynkowego jest jego zdolność do zaspokojenia określonych potrzeb, a nawet pragnień konsumenta. Oznacza to, że klient, kupując produkt, nabywa nie tylko same jego cechy fizyczne, ale głównie określone korzyści: wartości użytkowe i oczekiwania związane z danym produktem. Produkt stanowi zatem wiązkę powiązanych ze sobą cech fizycznych, użyteczności oraz korzyści. Przykładowo nabywca na rynku maszyn rolniczych, kupując wybrany produkt, np. kombajn zbożowy marki Massey Ferguson², czyni to nie tylko ze względu na jego cechy fizyczne czy niezawodność lub bezpieczeństwo użytkowania maszyny, ale także, by znaleźć się w określonym kręgu społecznym, a mianowicie wśród ludzi zamożnych.

Pełna orientacja na klienta wymaga oferowania nie tyle produktów, ile określonej wartości dla segmentu rynku. Dlatego firmy, planując produkt, a także pozostałe instrumenty marketingu mix, powinny się skoncentrować na wszystkich korzyściach (takich jak: jakość, marka, stylistyka, bezpieczeństwo, okres i zakres gwarancji, cena, dostępność produktu itp.), jakie produkt oferuje klientom.

Koncepcja T. Levitta [Levitt 1980, s. 83-91] zakłada, że w strukturze każdego produktu można wyodrębnić trzy jego poziomy, które muszą zostać uwzględnione w procesie planowania.

Strukturę produktu sektora maszyn rolniczych przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Struktura produktu na rynku maszyn rolniczych

Źródło: [Niewiadomski 2012, s. 13].

Rdzeń produktu tworzą podstawowe korzyści, które konsument nabywa, kupując daną maszynę. Jest to przykładowo możliwość szybkiego, bezpiecznego i dogodnego wykonania czynności (np. pokos trawy, transport kukurydzy, rozrzucanie obornika) zgodnych z przeznaczeniem wyrobu. Na produkt rzeczywisty składają się z kolei cechy fizyczne i elementy, które decydują o sile postrzegania produktu przez

² Marka ta jest postrzegana jako symbol pozycji społecznej i prestiżu.

potencjalnych nabywców, a także przez konkurentów i dostawców, czyli w przypadku maszyny rolniczej – jej model, marka, estetyka i jakość wykonania, rozwiązania techniczne, cena itd.

Elementy produktu rzeczywistego nie są kategoriami stałymi. Zmiany lub modyfikacje składników tego poziomu zależą przede wszystkim od postępu technologicznego, ewolucji wzorców konsumpcji i rywalizacji producentów. Oznacza to, że elementy produktu rzeczywistego, które otaczają rdzeń produktu rzeczywistego, powinny być zmienną kombinacją dostosowaną do potrzeb i preferencji i wymagań klientów, umożliwiającą jednocześnie wyróżnienie produktu wśród oferty rywali rynkowych.

Producenci maszyn rolniczych, doskonaląc swoje wyroby, wprowadzają wiele usprawnień, których zadaniem jest wyróżnienie nowych modeli, nadanie im nowej użyteczności³. „Poszerzanie” danej maszyny nie polega tylko na doskonalszych rozwiązaniach technicznych oraz dodawaniu do produktu nowych wartości użytkowych, ale przede wszystkim na oferowaniu klientom dodatkowych korzyści związanych z zakupem w danej firmie, takich jak np. wydłużony okres gwarancji, zapewnienie serwisu fabrycznego, bezpłatna obsługa konserwacyjna, zakup na raty, dotacje unijne itp.

Sposób działania przedsiębiorstwa w dojrzałej gospodarce rynkowej wyznacza rynek, który jest w stosunku do niego coraz bardziej wymagający, zwłaszcza jeśli chodzi o jakość wytwarzanych produktów, ich nowoczesność, niezawodność, a także stopień i szybkość ich dostosowania do stale zmieniających się potrzeb klientów. Ciągłe i dynamiczne przeobrażenia, dokonujące się w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa, stawiają firmom coraz wyższe wymagania i trudniejsze problemy do rozwiązania. Jednym z decydujących warunków osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego staje się więc zaprojektowanie produktu i oferty asortymentowej (portfela produktów)⁴ dostosowanej do określonych potrzeb, a nawet pragnień nabywców, a także odpowiedni dobór rynków docelowych, strategii wejścia na te rynki, w tym także wybór sposobów konkurencji.

3. Siedmiokryterialny model atrakcyjności produktu z perspektywy wytwórcy – podejście procesowe

Zarządzanie procesowe⁵ obejmuje wiele czynności, które dostarczają organizacji niezbędnych informacji i narzędzi monitorowania, wspierania i stałego doskona-

³ Nie chodzi tu o wprowadzanie na rynek co roku nowego lub zmodernizowanego typu maszyny tej samej klasy, tj. następcy dotychczasowej maszyny. Producenci starają się wprowadzać na rynek nowy produkt, nową maszynę, o zupełnie innym przeznaczeniu lub innej wydajności.

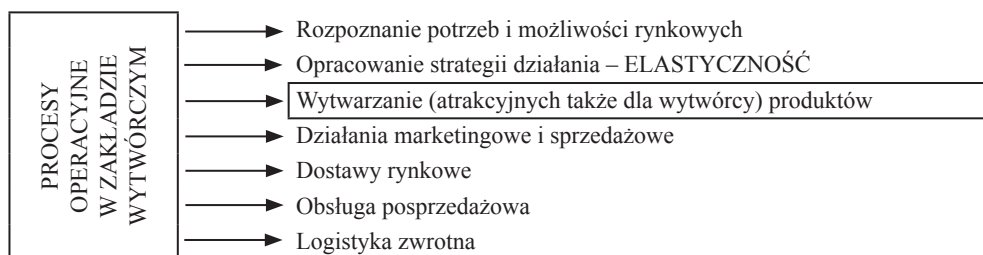
⁴ Przy tym należy uwzględnić fakt, iż koncentracja przedsiębiorstwa na określonym produkcie i oferowanie go na rynku globalnym pozwalają uzyskać korzyści skali produkcji. Według autorów publikacji dla przedsiębiorstwa produkcyjnego korzystniejsza jest specjalizacja globalna niż szeroka specjalizacja krajowa.

⁵ Według A. Hamrola proces i związane z nim zarządzanie procesowe stanowią w zarządzaniu jakością podstawową kategorię. Podejście procesowe oznacza, że organizacja koncentruje się przede wszystkim na realizowanych w niej procesach, a nie na jednostkach organizacyjnych, stanowiskach czy funkcjach. Zob. [Hamrol 2007, s. 112].

lenia procesów, zwłaszcza biznesowych [Borowiecki, Kiełtyka (red.) 2011, s. 9]. Zarządzanie procesami bazuje na wielu priorytetach gospodarczych, jednak najważniejszym jest wnoszenie wartości dla klientów (nie tylko tych zewnętrznych – finalnych), lecz także dla samego przedsiębiorstwa. Polega ono na systematycznej ocenie efektów i doskonaleniu funkcjonowania procesów poprzez wprowadzanie korekt, gdy osiągnięte rezultaty odbiegają od założonych.

Ważnym elementem zarządzania procesami jest budowa mapy procesów zachodzących w organizacji. Każda firma powinna opracować przejrzystą mapę swoich procesów, zarówno tych głównych (podstawowych), o znaczeniu strategicznym dla przedsiębiorstwa, jak i tych pomocniczych (wspomagających), które są komplementarne w stosunku do procesów głównych⁶. Ważnym elementem na początku konstruowania mapy procesów jest zdefiniowanie procesu. Najczęściej definiuje się go jako strumień działań przetwarzających surowce, półprodukty, informacje, usługi pochodzące od dostawców w produkty, usługi dla klientów zawierające wartość dodaną [Brilman 2002, s. 286-287].

Według autorów opracowania działalność przedsiębiorstwa wytwórczego z reguły składa się z siedmiu głównych rodzajów procesów operacyjnych (rys. 2).

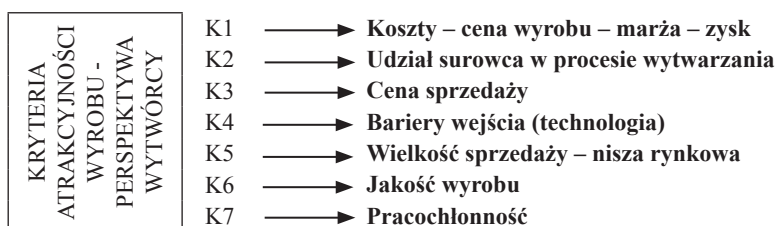


Rys. 2. Rodzaje procesów w zakładzie wytwórczym – perspektywa badawcza

Źródło: opracowanie własne.

Tego, jak istotnym paradygmatem jest zarządzanie procesowe, dowodzi fakt, iż wiele nowoczesnych koncepcji wykorzystuje, jeżeli nie w całości, to przynajmniej we fragmentach, założenia podejścia procesowego. W niniejszym opracowaniu swoje rozważania autorzy odnieśli do procesu związanego z wytwarzaniem; postanowili zidentyfikować te parametry wyrobu, które wpływają na jego konkurencyjność, niemniej jednak ich dywagacje dotyczą wytwórcy jako strony zainteresowanej korzyściami płynącymi z implementacji produktu (rys. 3). Jako sposób prowadzący do osiągnięcia celu nadrzędnego przyjęli: analizowanie, udoskonalanie i stały monitoring procesów realizowanych przez organizację.

⁶ Według K. Perechudy skuteczne zarządzanie procesami wymaga reorientacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa z układu pionowego w kierunku układu poziomego. Sprzyja to lepszej komunikacji wewnątrz firmy i wymianie informacji, a także zmianie optyki postrzegania organizacji ze statycznej na dynamiczną, czyli wychwytywaniu istotnych procesów przenikających przez całą organizację. Szerzej: [Perechuda 1999, s. 40].



Rys. 3. Kryteria atrakcyjności wyrobu – perspektywa wytwórcy

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęcie maksymalizacji wartości dla właścicieli jako nadrzędnego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa ma określone konsekwencje dla zarządzania przedsiębiorstwem. Potrzebna jest bowiem strategia, która w najlepszy sposób będzie zaspokajała interesy właścicielskie. Zatem wszystkie zasady, procedury i metody zarządzania powinny być podporządkowane tak zdefiniowanemu celowi.

Powszechnie uznaje się, że najlepszym kryterium oceny przedsięwzięć implementacyjnych jest zysk. Opłacalne byłoby zatem implementowanie wyrobów, gwarantujące osiągnięcie zysku, natomiast wybór najbardziej efektywnych wariantów polegałby na maksymalizacji zysku osiąganego z zaangażowanego kapitału⁷.

Immanentną cechą przedsięwzięć implementacyjnych (rozwojowych) realizowanych przez zakład wytwórczy jest konieczność wcześniejszego poniesienia nakładów (w postaci środków pieniężnych) celem osiągnięcia efektów w przyszłości. Ich wysokość określa się na podstawie informacji zawartych w projektach technicznych. Są one uzupełnione o wyniki badań rynku w zakresie możliwości dostaw maszyn, ich części zamiennych (zapotrzebowanie) i możliwości ustalania cen sprzedaży.

Zależność „koszty – cena wyrobu – marża – zysk”, wskazująca na związki między zmianami wielkości produkcji (sprzedaży)⁸ a zmianami kosztów i zysku, pozwala odpowiedzieć na pytania dotyczące wpływu różnych wariantów ceny i kosztów na poziom zysku. Określa wielkość produkcji (sprzedaży), która gwarantuje pokrycie nakładów poniesionych w związku z inwestycją.

Analiza wybranych produktów pod kątem udziału kosztów zakupu surowca w całkowitym koszcie wytworzenia danego wyrobu wskazuje, że udział kosztów zakupu surowca stanowi nie mniej niż 70% całkowitych kosztów wytworzenia wyrobu⁹, stąd wytwórca powinien dążyć do odchudzania kosztów w zakresie surowca, jednak, w miarę możliwości, należy optymalizować koszty pracy¹⁰ i pozostałe koszty wytwarzania¹¹.

⁷ Za: [Niewiadomski, Nogalski 2013a, s. 10].

⁸ Wielkość produkcji implementowanego wyrobu powinna być dostosowana do zapotrzebowania na rynku.

⁹ Przeprowadzona analiza dokumentacji technologicznej i kart pracy 20 produktów przemysłu maszynowego wykazała, że udział kosztu surowca w całkowitych kosztach wytworzenia danego wyrobu kształtuje się na poziomie 80-90%.

¹⁰ Jeżeli chodzi o koszty pracy w systemie akordowym, należy pamiętać, że obniżka stawki za wykonanie danej operacji wytwórczej może być demotywuująca dla wykonawcy, stąd autorzy sugerują ostrożne działania w tym zakresie.

¹¹ Autorzy mają na myśli koszty, których ponoszenie jest ekonomicznie nieuzasadnione.

Wobec powyższego za zasadne wydaje się podjęcie problemu minimalizacji odpadów przy rozkroju materiałów w danym procesie produkcyjnym. Jeżeli bowiem rynek kształtuje ceny i narzuca je wszystkim producentom, najwyższą marżę uzyskują ci wytwórcy, którzy potrafią racjonalnie gospodarować posiadanymi zasobami, bo zmniejszanie wielkości odpadów w danym procesie produkcyjnym, uzyskiwane poprzez prawidłowy rozkrój materiałów wpływa w istotny sposób na obniżenie kosztów produkcji i tym samym na zwiększanie marży zysku z implementowanego wyrobu¹².

W gospodarce światowej, w tym także na rynku polskim, coraz częściej obserwuje się zjawisko kierowania oferty biznesowej do określonej grupy wyznaczającej specyficzne segmenty rynku – nisze rynkowe, które obsługiwać musi dostosowana do nich, zindywidualizowana oferta przedsiębiorstw.

Tworzenie nisz rynkowych związane jest często z dążeniem do zapewnienia wysokiej rentowności działania przedsiębiorstwa, również poprzez uzyskiwanie ponadprzeciętnej marży ze sprzedaży danego dobra. W związku z tym sugeruje się poszukiwanie niszy rynkowej, zwłaszcza w kontekście rynków zagranicznych.

Analiza konkurencyjności przedsiębiorstw prowadzi do wyodrębnienia konkurencyjności odnoszącej się do określonych obszarów oraz czynników towarzyszących w rezultacie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Z. Pierścionek wyróżnia takie koncepcje, które koncentrują się na czynnikach realnych. Zajmują się one wpływem technologii, specjalizacji, dywersyfikacji, skali produkcji, doświadczenia czy zasobów surowcowych na konkurencyjność przedsiębiorstwa [Pierścionek].

Procesy związane z szeroko rozumianym zaopatrzeniem to tylko jeden z istotnych aspektów zarządzania firmą, który może decydować o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa na rynku [Łuczak 2008, s. 36]. Logistyka zaopatrzenia wykorzystuje dostępne możliwości zaopatrzenia, koordynując przepływ towarów i informacji w celu zapewnienia przedsiębiorstwu materiałów używanych do produkcji lub do sfery handlu. Działania zaopatrzenia wykraczają niekiedy swoim zasięgiem poza przedsiębiorstwo, poza granice kraju – podejmowane są wewnątrz, ale wpływają na zewnętrzne przygotowanie potrzeb materiałowych poprzez odpowiednie systemy [Dyczkowska 2012, s. 20].

W zakresie działania logistyki zaopatrzenia jest nie tylko zakup materiałów czy elementów do produkcji, ale także ich transport i magazynowanie przy minimalizacji kosztów. Logistyka zaopatrzenia jest więc systemem celowym, który działa w szerokim zakresie – od rynku dostawców do rynków zbytu, i bazuje na zintegrowanej koncepcji pozyskiwania potrzebnych materiałów we właściwej ilości i asortymencie, o właściwej jakości i cenie, we właściwym miejscu i czasie.

¹² Szerzej: [Niewiadomski, Nogalski 2013b, s. 78-96].

4. Ocena atrakcyjności wyrobu z perspektywy producenta

4.1. Założenia badawcze

Przedmiotem badań prowadzonych przez autorów niniejszej publikacji są następujące wyroby: ściana boczna przyczepy rolniczej, wał wariatora sieczkarni polowej oraz palec sferoidalny¹³ – część zamienna przystawki kombajnu zbożowego (rys. 4). Na podstawie obserwacji uczestniczącej, wywiadu kierowanego oraz badań rynkowych i dokumentacyjnych autorzy otrzymali informacje niezbędne w dalszej części analizy.



Rys. 4. Części zamienne podlegające ocenie

Źródło: [www.zpecz.pl].

Badania, o których mowa w niniejszym opracowaniu, prowadzono w zakładzie wytwórczym działającym w sektorze związanym z mechanizacją rolnictwa¹⁴. Główną formą działalności analizowanego przedsiębiorstwa jest proces produkcji¹⁵ nowoczesnych maszyn, ich podzespołów oraz części zamiennych.

Dobór części poddanych ocenie był celowy. Badaniem objęto produkty diametralnie odmienne od siebie pod kątem przeznaczenia, procesu technologicznego, ceny, wielkości, surowca wykorzystywanego w procesie wytwarzania itp. W dalszej części opracowania przedstawiono proces oceny atrakcyjności wyrobu z perspektywy producenta według przyjętej metodyki. Oceny dokonywał zespół pięciu ekspertów (troje z nich pochodziło z firmy). Ekspertami byli: właściciel zakładu, kierownik produkcji, główny technolog oraz autorzy niniejszego opracowania.

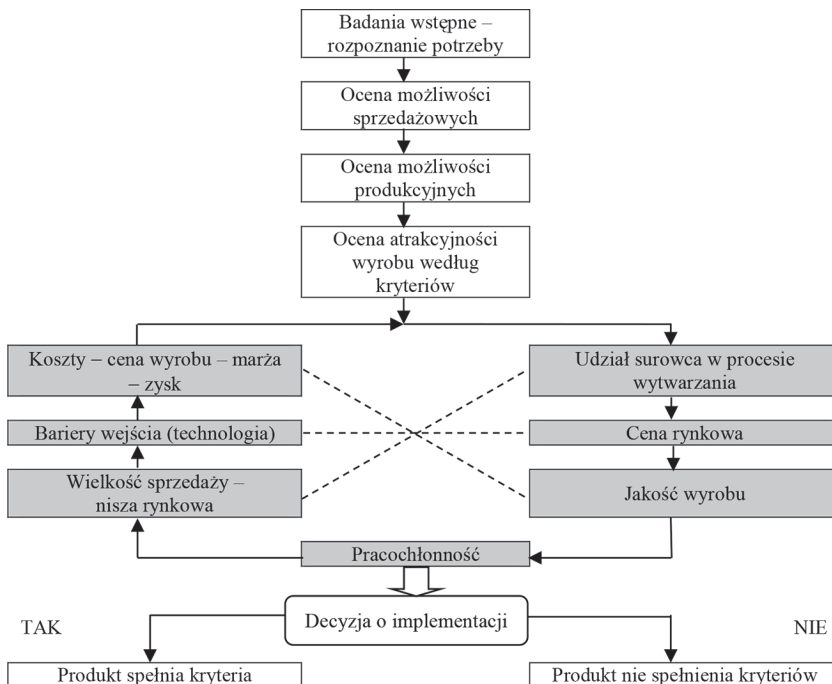
¹³ Żeliwo sferoidalne – żeliwo szare, w którym grafit występuje w postaci kulkowej jako sferoidalne skupienia. Żeliwo sferoidalne ma dobre własności wytrzymałościowe. Może ulegać odkształceniu bez uszkodzeń, jest odporne na ściskanie i zginanie, a także na wysokie ciśnienia. Dzięki swoim właściwościom znalazło zastosowanie do wyrobu części w przemyśle maszynowym.

¹⁴ Według autorów niniejszego opracowania mechanizacja rolnictwa to proces zastępowania pracy ręcznej w produkcji rolniczej pracą maszyn i urządzeń technicznych, prowadzących do zmniejszenia zapotrzebowania na robociznę, zwiększenia wydajności pracy, względnego zmniejszenia kosztów produkcji oraz do zapewnienia właściwej wysokości plonów i jakości produktu końcowego.

¹⁵ Szczególnym rodzajem procesu biznesowego jest proces produkcji, czyli każdy proces angażujący fizycznie *hardware* (materiały, maszyny, powierzchnie) i *software* (informację, wiedzę), które podlegają przetwarzaniu z przeznaczeniem na zaspokojenie potrzeb klienta zewnętrznego. Za: [Pacholski, Cempel, Pawlewska 2009, s. 27].

4.2. Metodyka oceny atrakcyjności wyrobów

Przedstawiona w niniejszej publikacji metodyka oceny atrakcyjności wyrobu z perspektywy wytwórcy (rys. 5) i ewentualna decyzja o implementacji jest, według autorów opracowania, pewnym uproszczeniem rzeczywistości, w praktyce zakładów wytwórczych każdy z przedstawionych etapów jest bowiem zbiorem wielu, niekiedy trudnych do przewidzenia działań.



Rys. 5. Metodyka oceny atrakcyjności wyrobu – perspektywa wytwórcy

Źródło: opracowanie własne.

4.3. Wskaźniki i skale pomiarowe – opracowanie własne

Na decyzję o implementacji danego produktu składa się wiele różnych decyzji i działań podejmowanych przez wytwórcę. Ich analiza ma pomóc producentowi przewidzieć przyszłe korzyści wynikające z implementacji. Nieodzownym jest więc zidentyfikowanie najbardziej korzystnych walorów danego dobra. Należy uwzględnić, iż decyzje podejmowane przez producenta nie zawsze będą jednomyślne, gdyż wpływa na nie wiele czynników. Proces zachowania wytwórcy jest zatem, ze względu na wielostronne uwarunkowania, bardzo złożony, ale poznanie go przez producenta przyczynia się do lepszego dostosowania oferty do preferencji i potrzeb rynku.

Znaczna liczba producentów krajowych i zagranicznych oraz nasilająca się konkurencja wymuszają konieczność dostosowania produktu do preferencji i wymagań nabywców. Znajomość potrzeb i oczekiwań aktualnych i przyszłych nabywców staje

Tabela 1. Wskaźniki i skale pomiarowe atrakcyjności wyrobu

K*	Nazwa kryterium	Wskaźniki i skale punktowe	
1	2	3	
K1	Marża – zysk	1	Marża ze sprzedaży stanowi 40-59 % kosztów wytworzenia
		2	Marża ze sprzedaży stanowi 60-69% kosztów wytworzenia
		3	Marża ze sprzedaży stanowi 70-79% kosztów wytworzenia
		4	Marża ze sprzedaży stanowi 80-90% kosztów wytworzenia
		5	Marża ze sprzedaży stanowi powyżej 90 % kosztów wytworzenia
K2	Udział surowca w procesie wytworzenia	1	Udział kosztów surowca stanowi powyżej 50-59% całkowitych kosztów wytworzenia
		2	Udział kosztów surowca stanowi powyżej 60-69% całkowitych kosztów wytworzenia
		3	Udział kosztów surowca stanowi powyżej 70-79% całkowitych kosztów wytworzenia
		4	Udział kosztów surowca stanowi powyżej 80-90% całkowitych kosztów wytworzenia
		5	Udział kosztów surowca stanowi powyżej 90% całkowitych kosztów wytworzenia
K3	Cena sprzedaży	1	Średnia cena sprzedaży poniżej 50,00 PLN/szt.
		2	Średnia cena sprzedaży 50-100,00 PLN/szt.
		3	Średnia cena sprzedaży 100,00- 200,00 PLN/szt.
		4	Średnia cena sprzedaży 200,00-500,00 PLN/szt.
		5	Średnia cena sprzedaży powyżej 500,00 PLN/szt.
K4	Bariery wejścia (certyfikaty wyrobu)	1	Produkt nie posiada certyfikatu bezpieczeństwa a prace nad jego uzyskaniem nie muszą być podjęte
		2	W danym momencie nie jest konieczne uzyskanie certyfikatu na konkretny wyrób, niemniej jest to konieczne w ciągu najbliższych 3 miesięcy
		3	Firma powinna (mile widziane, ale formalnie nie musi) posiadać certyfikatu na dany wyrób
		4	Produkt musi posiadać certyfikat bezpieczeństwa
		5	Produkt musi posiadać ogólny certyfikat bezpieczeństwa oraz dodatkowo każda sztuka musi zostać poddana indywidualnemu badaniu
K5	Wielkość sprzedaży	1	Prognozowana jednorazowa sprzedaż poniżej 50 sztuk
		2	Prognozowana jednorazowa sprzedaż powyżej 50 sztuk
		3	Prognozowana jednorazowa sprzedaż powyżej 100 sztuk
		4	Prognozowana jednorazowa sprzedaż powyżej 150 sztuk
		5	Prognozowana jednorazowa sprzedaż powyżej 200 sztuk
K6	Jakość wyrobu	1	Produkt w większości nie spełnia wymogów i stawianych kryteriów oceny pod kątem jakości. Jakość dużo gorsza w porównaniu z konkurencją
		2	Produkt spełnia większość stawianych wymagań. Porównywalne produkty konkurencji są jednak lepsze
		3	Jakość wyrobu na dobrym poziomie. Spełnia większość stawianych wymagań jakościowych
		4	Wyrób bardzo dobry. Zgodny ze stawianymi oczekiwaniami
		5	Jakość produktu najlepsza na rynku
K7	Pracochłonność	1	W procesie produkcji wymagana jest 1 operacja technologiczna
		2	W procesie produkcji wymagane są 2 operacje technologiczne
		3	W procesie produkcji wymagane są 3 operacje technologiczne
		4	W procesie produkcji wymagane są 4 operacje technologiczne
		5	W procesie produkcji wymaganych jest co najmniej 5 operacji technologicznych

* Kryterium – numer.



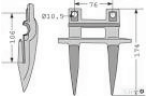
Źródło: opracowanie własne.

się priorytetem w działalności przedsiębiorstw. Niejednokrotnie jednak wyjście na przeciw potrzebom rynku powoduje, iż z punktu widzenia wytwórcy dany produkt traci na wartości. Mając to na uwadze, w niniejszym opracowaniu wyselekcjonowano i nadano wartości tym czynnikom, które mają istotny wpływ na atrakcyjność wyrobu i wpływają na podjęcie (lub zaniechanie) decyzji o danej implementacji (tab. 1).

4.4. Czy badane wyroby są atrakcyjne? Przebieg oceny

Na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów osoby biorące udział w badaniu dokonały oceny atrakcyjności wyrobów¹⁶, co przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Ocena atrakcyjności wyrobu – wynik badań

Kryterium oceny	Wyrób I	Wyrób II	Wyrób III
			
	liczba punktów		
Zysk	1	4	1
Udział surowca w procesie produkcji	2	4	4
Cena sprzedaży	5	3	1
Bariery wejścia	2	2	2
Wielkość sprzedaży	3	5	5
Jakość wyrobu	4	5	5
Pracochłonność	5	2	3
Suma punktów	22	25	21
[%]*	62,86	71,42	60

* Maksymalna liczba punktów, jakie może uzyskać produkt w ramach całościowej oceny, to 35, co stanowi 100%.

Źródło: opracowanie własne.

Całkowite koszty wytworzenia ściany bocznej przyczepy rolniczej (wyrób I) wynoszą 353,62 zł. Cena sprzedaży¹⁷ wyrobu kształtuje się na poziomie 550,00 zł

¹⁶ Każde kryterium oceniane jest punktowo w skali 1-5.

¹⁷ Im wyższa cena sprzedaży danego wyrobu, tym większa jego wrażliwość (wpływ) na wielkość generowanego przez zakład przychodu ze sprzedaży. Autorzy opracowania są świadomi faktu, iż wysokość przychodów jednostki gospodarczej nie odzwierciedla jej rzeczywistej sytuacji finansowej, jednakże ma istotne znaczenie w kontekście zachowania płynności finansowej zakładu. Stąd za zasadne uznano włączenie takiego kryterium.

(5 punktów w ramach trzeciego kryterium – K3)¹⁸. Wobec powyższego zysk z implementacji części oscyluje w granicach 196,38 zł, co stanowi marżę w wysokości niepełna 56%¹⁹. W tym kontekście w ramach pierwszego kryterium (K1) wyrób I otrzymuje tylko jeden punkt. Procentowy udział kosztów surowca w całkowitych kosztach wytworzenia ściany bocznej przyczepy wynosi nieco ponad 60%, co przekłada się na 2 punkty w ramach drugiego kryterium (K2)²⁰. Jeżeli chodzi o ocenę w ramach kryterium czwartego²¹, to w danym momencie nie jest konieczne uzyskanie certyfikatu na wyrób. Jest to jednak kwestia czasu, wyrób dostarczany jest bowiem na rynki zagraniczne, gdzie takie zaświadczenie jest wymagane. W związku z tym wyrób uzyskuje 2 punkty w ramach K4. Zakład wytwórczy wynegocjował kontrakt na dostawę 125 sztuk wyrobu, co powoduje, że w ramach kryterium piątego produkt otrzymuje 3 punkty. Jako że odbiorca oczekuje wyrobu bardzo dobrego, zgodnego ze stawianymi oczekiwaniami, w ramach kryterium jakościowego przyznano 4 punkty²². W ramach produkcji wyrobu I konieczne jest wykonanie wielu operacji technologicznych²³. Wobec powyższego w ramach kryterium pracochłonności produkt otrzymuje 5 punktów.

Odnosząc się do wyrobu II, którym jest wał wariatora, autorzy ustalili całkowite koszty wytworzenia jednej sztuki części na poziomie 102,89 zł²⁴. Cena sprzedaży wału kształtuje się na poziomie 195,00 zł (3 punkty w ramach trzeciego kryterium

¹⁸ Cenę i wielkość sprzedaży wszystkich poddanych badaniu wyrobów ustalono w dniu 4.06.2013 r. z firmą AGRO-RAMI, dystrybutorem, który jest największym odbiorcą części wytwarzanych przez poddany badaniu zakład. AGRO-RAMI zapewnia 35 000 produktów dostępnych w stałej sprzedaży, magazynowanych na powierzchni ponad 11 000 m². AGRO-RAMI ma podpisane umowy ze wszystkimi liczącymi się na rynku polskim producentami sprzętu rolniczego. Brakujące pozycje w ofercie uzupełniane są dzięki importowi z Europy Zachodniej. Od 2000 r. firma dostarcza klientom gotowe maszyny rolnicze i narzędzia używane w rolnictwie. Już ponad 500 sklepów zaopatruje się w hurtowni AGRO-RAMI.

¹⁹ W obliczeniu zastosowano proporcję: koszty produkcji – 100%, zysk – x%.

²⁰ Koszty materiału wynoszą 213,05 zł.

²¹ Autorzy przyjmują, że im większe bariery implementacyjne, wyrażone trudnością uzyskania certyfikatu, tym atrakcyjniejszy wyrób z punktu widzenia wytwórcy. Ogranicza się bowiem możliwość implementowania przez przypadkowych graczy rynkowych.

²² Autorzy przyjmują, że im wyższe wymagania jakościowe, tym większe bariery implementacyjne, które trzeba pokonać.

²³ Operacja technologiczna, jako część procesu technologicznego, obejmująca całokształt czynności wykonywanych na jednym stanowisku roboczym przez pracownika lub grupę pracowników na jednym przedmiocie lub zespole przedmiotów bez przerw na inną pracę; w omawianym przypadku obejmuje: 1) cięcie, 2) gięcie, 3) wycinanie, 4) spawanie, 5) frezowanie, 6) malowanie.

²⁴ Koszty materiału stanowią 82,89 zł (1 m surowca, tj. pręta walcowanego, gat. C 45, o średnicy 52 mm, charakteryzuje się wagą 16,67 kg). W ramach kalkulacji ustalono, iż całkowita długość wału wariatora to 1950 mm. Stąd: 1950 mm x 16,67 kg = 32,51 kg. Cena zakupu jednego kg surowca to 2,55 zł, co daje całkowitą kwotę zakupu surowca na poziomie 82,89 zł). Koszt pracy oszacowano na 20,00 zł (w tym: operacja toczenia – 12,00 zł, operacja frezowania – 8,00 zł). W kontekście przytoczonych danych ustalono koszty wytworzenia, które kształtują się na poziomie 102,89 zł.

– K3)²⁵. Wobec powyższego zysk z implementacji części oscyluje w granicach 92,11 zł, co stanowi marżę w wysokości niespełna 89,52%. W związku z tym w ramach pierwszego kryterium (K1) wyrób II otrzymuje 4 punkty. Procentowy udział kosztów surowca w całkowitych kosztach wytworzenia wału wynosi nieco ponad 80%, co przekłada się na 4 punkty w ramach drugiego kryterium (K2). Jeżeli chodzi o ocenę w ramach kryterium czwartego, to w danym momencie nie jest konieczne uzyskanie certyfikatu na wyrób²⁶. Niemniej, podobnie jak dla wszystkich wyrobów będących przedmiotem obrotu na rynku maszyn rolniczych, jest to kwestia czasu, gdyż wyrób dostarczany na rynki zagraniczne takie wymagania będzie implikował. Aktualnie wyrób uzyskuje 2 punkty w ramach K4. Zakład wytwórczy wynegocjował kontrakt na dostawę 208 sztuk wyrobu, co powoduje, że w ramach kryterium piątego produkt otrzymuje 5 punktów. Ponieważ odbiorca oczekuje wyrobu bardzo dobrego, zgodnego ze stawianymi oczekiwaniami, w ramach kryterium jakościowego przyznano 5 punktów²⁷. W ramach produkcji wyrobu II konieczne jest wykonanie dwóch operacji technologicznych. W związku z tym, biorąc pod uwagę kryterium pracochłonności, produkt otrzymuje tylko 2 punkty.

Całkowity koszt wyprodukowania jednej sztuki palca sferoidalnego (wyrób III) wynosi 7,38 zł. Cena sprzedaży wyrobu kształtuje się na poziomie 11,00 zł (1 punkt w ramach trzeciego kryterium – K3)²⁸. Wobec powyższego zysk z implementacji części oscyluje w granicach 3,62 zł, co stanowi marżę w wysokości nieco ponad 49%. W związku z tym w ramach pierwszego kryterium (K1) wyrób I otrzymuje tylko jeden punkt. Procentowy udział kosztów surowca w całkowitych kosztach palca wynosi niespełna 88% (87,80%), co przekłada się na 4 punkty w ramach drugiego kryterium (K2)²⁹. Jeżeli chodzi o ocenę w ramach kryterium czwartego, to wyrób I, podobnie jak pozostałe, uzyskuje 2 punkty w ramach kryterium czwartego (K4). Zakład wytwórczy wynegocjował kontrakt na dostawę 25 000 sztuk wyrobu, co powoduje, że w ramach kryterium piątego produkt otrzymuje 5 punktów. Ponieważ odbiorca oczekuje wyrobu bardzo dobrego, zgodnego ze stawianymi oczekiwaniami, w ramach kryterium jakościowego przyznano 5 punktów. W ramach produkcji wyrobu III konieczne jest wykonanie łącznie trzech operacji (dwóch operacji technologicznych (wiercenie, nitowanie) oraz jednej operacji w ramach kooperacji, którą stanowi proces cynkowania galwanicznego)³⁰. W ramach kryterium pracochłonności, produkt otrzymuje zatem 3 punkty.

²⁵ Zob. informacje w przypisie 20.

²⁶ Niezbędny jest certyfikat dotyczący zakupionego surowca, co dla wytwórcy nie stanowi problemu, gdyż przedstawienie tego dokumentu należy do obowiązków dostawcy danego materiału.

²⁷ Zob. informacje w przypisie 24.

²⁸ Zob. informacje w przypisie 20.

²⁹ Koszty surowca wynoszą 6,48 zł (w tym: odlew żeliwny – 5,80 zł, stalka nacinana – 0,68 zł).

³⁰ Cynkowanie galwaniczne to ogół operacji mających na celu pokrycie powierzchni przedmiotów stalowych cienką powłoką cynku w celu ochrony przed korozją powodowaną działaniem powietrza i wody. Cynkowanie jest stosowane powszechnie w wielu gałęziach gospodarki, m.in. w przemyśle rolniczym, samochodowym, budowlanym czy lotniczym.

5. Wnioski

Autorzy artykułu na podstawie przeprowadzonych badań sformułowali następujące, istotne wnioski:

1. Udział kosztów zakupu surowca wykorzystywanego w procesie produkcji danego wyrobu stanowi nie mniej niż 70% całkowitych kosztów jego wytworzenia, wytwórca powinien więc dążyć do odchudzania kosztów w zakresie surowcowym.

2. Produkty na rynku maszyn rolniczych cechują się różnymi (często odmiennymi) parametrami, co zdaniem autorów wpływa na różne postrzeganie ich atrakcyjność z punktu widzenia określonego kryterium.

3. Badaniu poddano produkty, których wytworzenie uwarunkowane jest wykorzystaniem (zakupieniem) odpowiedniego rodzaju surowca: blacha (wyrób I), pręt stalowy (wyrób II), odlew sferoidalny (wyrób III). Ma to znaczenie w kontekście stosowania strategii wyszczuplających. O ile w ramach wyrobu I i II możliwe jest zastosowanie podejścia w zakresie odchudzania wyrobu³¹ (bazującego na *lean*), o tyle w ramach produktu III jest to wręcz niemożliwe³².

4. Autorzy są świadomi tego, że opracowana koncepcja może budzić pewne kontrowersje (odmienne postrzeganie atrakcyjności wyrobu przez wytwórców, niedoskonałość metodyki oceny atrakcyjności wyrobu), niemniej jednak artykuł ma stanowić propozycję, punkt wyjścia (załączek) i zachęcić do prowadzenia dalszych badań w podjętym kierunku i zakresie. Autorzy z pełną świadomością i odpowiedzialnością kierują apel do praktyków-wytwórców, gdyż ci również powinni podejmować wysiłek rozwijania metodyki i uczenia się odpowiednich metod działania, co w przyszłości z pewnością znajdzie odzwierciedlenie w zmniejszaniu kosztów własnych oraz maksymalizacji zysków.

³¹ Autorzy mają tutaj na myśli odchudzanie surowca pod względem jego ilości i sposobu rozkroju. Podejmując decyzje implementacyjne, producent powinien szczegółowo analizować możliwości rozkroju surowca tak, by minimalizować odpad. Powstały w wyniku danego procesu produkcyjnego odpad należy maksymalnie wykorzystać w innych procesach implementacyjnych. W ten sposób producent generuje dodatkowe przychody, które niezaprzeczalnie wpływają na osiągany przez wytwórcę zysk. Również strategia wyszczuplania wyrobu gotowego, oparta na wiedzy inżynierskiej, może przynieść duże korzyści w postaci obniżenia kosztów wytwarzanego dobra. Należy jednak pamiętać, że każdorazowe wyszczuplenie wyrobu powoduje spadek jego jakości. Istotność tej strategii zdają się potwierdzać koncepcje szczupłego produktu w aspekcie kosztów i jakości. Zob.: [Niewiadomski, Pawlak 2012].

³² Istnieje wyłącznie możliwość zastosowania strategii polegającej na obniżaniu kosztu zakupu surowca podczas negocjacji z dostawcą. Wytwórca powinien dążyć do zakupu surowca po możliwie najniższej cenie. Prowadzone przez autorów badania potwierdzają istotność właściwego doboru dostawcy, kiedy właśnie elastyczność cenowa stanowi jeden z istotniejszych czynników, który decyduje o uzyskiwanej ponadprzeciętnej marży zysku z zaimplementowanego dobra.

Literatura

- Borowiecki R., Kiełtyka L. (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie Procesowe*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Dyczkowska J., *Logistyka zaopatrzenia i produkcji – wpływ na logistykę dystrybucji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Warszawskiej nr 84, Warszawa 2012.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2007.
- Kopczyńska A., *Zarządzanie produktami i usługami*, [w:] *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.
- Levitt T., *Marketing success through differentiation – of anything*, „Harvard Business Review”, styczeń-luty 1980.
- Luczak J., *System zarządzania jakością dostawców w branży motoryzacyjnej – ocena istotności wymagań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Niewiadomski P., *Produkt na rynku maszyn rolniczych – ujęcie marketingowo-sprzedażowe*, „Technika Rolnicza, Ogrodnicza, Leśna” nr 1/2012, Przemysłowy Instytut Maszyn Rolniczych, Poznań 2012.
- Niewiadomski P., Pawlak N., *Lean product concept and its implications in terms of cost and quality*, [w:] *Production Management. Contemporary Approaches - Selected Aspects*, red. Ł. Hadaś, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2012.
- Niewiadomski P., Nogalski B., *Koncepcja oceny opłacalności przedsięwzięć rozwojowych w elastycznym zakładzie wytwórczym*, Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie nr 55, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013a.
- Niewiadomski P., Nogalski B., *The problem of waste minimization during raw material cutting in a flexible manufacturing plant – practical dimension*, [w:] *Enterprise Management. The Customer Perspective and Internal Processes Management*, red. J. Kałkowska, E. Pawłowski, H. Włodarkiewicz-Klimek, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2013b.
- Pacholski L., Cempel C., Pawlewski P., *Reengineering. Reformowanie procesów biznesowych i produkcyjnych w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Pierścionek Z., *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Katedra Zarządzania Strategicznego, Szkoła Główna Handlowa, www.centrumwiedzy.edu.pl.
- Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011. www.zpcz.pl.

COMPETITION CRITERIA OF PRODUCTS AT A FLEXIBLE ORGANIZATION – MANUFACTURER’S PERSPECTIVE

Summary: What criteria must be fulfilled by a product so that it was attractive from the point of view of the manufacturer? An attempt to answer this question can be found in this paper, where the authors make an approximation of the complex subject relating to the widely understood assessment - implemented by a flexible manufacturing facility – products. Based on theoretical knowledge as well as their own professional experience, the authors found it

appropriate to develop a set of criteria that affect the value of a product, from a perspective of a manufacturer.

In the context of the objectives pursued, in this study, the authors intend to:

- Perform a query of the literature on the subject, remaining in direct relation to the topic of the research.
- Develop a seven-criterion model of attractiveness of products from the perspective of the manufacturer.

Implement the developed model in practical activities of enterprises. It is about the determination of attractiveness of the finished product from the manufacturer's point of view, taking account of the adopted criteria.

Keywords: product, product attractiveness rating, seven-criterion model, manufacturing facility.