

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 419

Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Lamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-564-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Agnieszka Barcik: Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji (Compliance mechanism – The question about the place and legitimacy in the CSR strategies of modern organizations)	9
Ryszard Barcik, Piotr Dziwiński: Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja zatrudnienia (Socially responsible restructuring of employment)	21
Katarzyna Brendzel-Skowera: Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (Paradoxes in the development of academic entrepreneurship) ...	33
Karolina Gonera, Ewa Olszak-Dyk: Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku (Employer branding management as an example of selected organization)	43
Andrzej Kaleta, Letycja Soloduch-Pelc: Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość (Integration of the entrepreneurship and strategic management in the concept of strategic entrepreneurship – assessment of the past and suggestions for the future)	56
Rafał Kusa: Wybrane problemy pomiaru poziomu przedsiębiorczości organizacji niekomercyjnych (Selected problems of measuring the level of entrepreneurship in non-profit organisations).....	68
Renata Lisowska: Uwarunkowania rozwoju współpracy zewnętrznej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie (Determinants of the development of cooperation between small and medium-sized enterprises in the region)	77
Izabela Marzec: Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? (Consequences of employees' employability enhancement in public organizations: a chance or a threat?)	87
Marek Matejun: Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Statics and dynamics in the life cycle of the micro, small and medium-sized enterprises).....	95
Anna Michna, Roman Kmiecik: Przedsiębiorczość międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia (International entrepreneurship of micro, small and medium-sized enterprises – selected aspects).....	107

Elena Mieszajkina: Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-białorusko-ukraińskim: (Entrepreneurship on the Polish-Belarusian-Ukrainian borderland).....	117
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Paradoks doskonalenia produktu na rynku maszyn rolniczych – relacje jakość a zysk (Paradox of the product improvement on the agricultural machinery market – quality and profit relations).....	129
Katarzyna Olejniczak: Między zyskiem a odpowiedzialnością w zarządzaniu. Paradoks Milтона Friedmana (Between profit and responsible management. The paradox of Milton Friedman).....	150
Agnieszka Puto: Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa (Entrepreneurship of employees as a stimulant for the development of enterprises)	158
Marcin Ratajczak: Ocena wybranych działań na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez przedsiębiorstwa agrobiznesu w ramach koncepcji CSR (Evaluation of some actions taken in favour of natural environment by agribusiness companies within the concept of CSR)	167
Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina: Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji (Intellectual entrepreneurship in a globalizing world)	178
Elżbieta Skrzypek: Paradigmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia (Paradigms of knowledge management in conditions of changing environment).....	189
Hanna Soroka-Potrzebna: Zysk przedsiębiorstwa ważny, ale nie najważniejszy – społeczna odpowiedzialność biznesu (Profit is important for the company, but not the most important – corporate social responsibility)....	207
Iwona Staniec: Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej (The concept of opportunity in the technological entrepreneurship)	216
Edward Stawasz: Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty (The role of business consulting in managing micro enterprises – selected effects and determinants)	228
Maciej Urbaniak: Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu relacji z dostawcami (The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships with suppliers)	237
Anna Wójcik-Karpacz, Joanna Rudawska: Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce (Institutional models of entrepreneurship support in Poland).....	248
Przemysław Zbierowski: Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i <i>work-life balance</i> (The paradox of entrepreneurship outcomes: satisfaction and work-life balance).....	265

Wstęp

Przedsiębiorczość to jedno z najstarszych pojęć nauk o zarządzaniu. Nierozzerwalnie łączy się ze sprawnym i skutecznym działaniem przedsiębiorców i ich zachowaniami. Współcześnie – w dobie realiów społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorczość nabiera swoistych cech.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili powrócić do korzeni przedsiębiorczości, spojrzeć na nią z perspektywy współczesnych paradygmatów, odnaleźć w niej szczególnie paradoks racjonalności menedżera i przedsiębiorczości menedżera-właściciela. Dodatkowo, w wielu artykułach, poruszono wątek zachowań menedżera i przedsiębiorcy we wspomnianych realiach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Badania omówione w zamieszczonych w tym zeszycie opracowaniach wskazują na to, że u podstaw współczesnej przedsiębiorczości leży chęć pokonywania konkurencji oraz coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów dzięki:

- rozwojowi aktywności innowacyjnej,
- skłonności do podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji,
- umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ale i kreowaniu w otoczeniu zmian, które będą korzystne dla przedsiębiorstwa.

Nowoczesna przedsiębiorczość to różne aspekty działań przedsiębiorczych. Autorzy zwrócili szczególną uwagę na takie jej wymiary, jak:

- integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego,
- przedsiębiorczość w aspekcie krajowym i międzynarodowym,
- przedsiębiorczość organizacji niekomercyjnych,
- przedsiębiorczość technologiczna,
- przedsiębiorczość intelektualna,
- przedsiębiorczość a społeczna odpowiedzialność biznesu,
- strategie przedsiębiorczego CSR.

Artykuły zebrane w niniejszym zbiorze są efektem nie tylko analiz empirycznych, ale też badań o charakterze dedukcji, bazujących na solidnej kwerendzie literatury przedmiotu. Zachęcamy do ich lektury.

Jerzy Niemczyk, Katarzyna Olejczyk-Kita

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

PARADOKS DOSKONALENIA PRODUKTU NA RYNKU MASZYN ROLNICZYCH – RELACJE JAKOŚĆ A ZYSK

PARADOX OF THE PRODUCT IMPROVEMENT ON THE AGRICULTURAL MACHINERY MARKET – QUALITY AND PROFIT RELATIONS

DOI: 10.15611/pn.2016.419.12

Streszczenie: Inspiracją do podjęcia tematyki doskonalenia produktu są pojawiające się w ostatnim czasie w literaturze spostrzeżenia dotyczące podnoszenia jakości zarządzania. J. Ejdys [2011, s. 9] zauważa, że stale zmieniające się warunki otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego funkcjonujących na rynku podmiotów wymuszają podejmowanie przez nie działań o charakterze dostosowawczym i doskonalącym. Co do tego nie ma żadnej wątpliwości. Niemniej jednak należy pamiętać, że obiektem zainteresowania w procesie zarządzania jakością zawsze jest klient określający swoje wymagania jakościowe i możliwości zakupowe. W kontekście powyższego zadaniem każdego menedżera jest ukierunkowanie wszystkich zasobów przedsiębiorstwa na spełnienie tych wymagań przy jednoczesnym uwzględnieniu optymalnej relacji jakości adekwatnej do zysku. Za cel niniejszego opracowania uznano zatem przedstawienie sytuacji, swego rodzaju paradoksu, gdzie w wyniku doskonalenia produktu wytwórca zmniejsza zyski wynikające z jego implementacji. Innymi słowy, oferując wyższą jakość implementowanego produktu, nieświadomie zaniza marżę uzyskiwaną w wyniku jego sprzedaży. Przystępując do badań, autorzy przyjęli założenie stanowiące, że wraz ze wzrostem jakości produktu powinna wzrastać marża zysku wynikająca z jego implementacji. Wobec powyższego wytwórca winien doskonalic produkt zawsze, kiedy ze wzrostem jego jakości wzrasta zysk ze sprzedaży danej jednostki.

Słowa kluczowe: paradoks w teorii i praktyce zarządzania, doskonalenie produktu, jakość, zysk.

Summary: The representation of a kind of paradox situation, in which, as a result of the product improvement, the manufacturer reduces profits from its implementation, was considered as the objective of this paper. In other words, by offering higher quality of the implemented product, the manufacturer unknowingly squeezes the margin obtained as a result of its sale. Proceeding to the research, the authors assumed that together with the increase

of the product quality, the profit margin, which results from its implementation, should rise. Therefore, the manufacturer should improve the product whenever the increase of its quality is accompanied by the profit on the sales of a given unit.

Keywords: paradox in theory and practice of management, product improvement, quality, profit.

*Kiedy wypuszczamy na rynek jakiś produkt,
załoga dobrze wie, że niektóre jego cechy
nie zostały w pełni wdrożone. Nigdy zatem
nie wyprodukujemy idealnego oprogramowania,
bo co byśmy potem robili.*

Bill Gates

1. Wstęp

Analizując zmiany paradygmatów przedsiębiorstwa przemysłowego w sekwencji: manufaktura, produkcja masowa, przedsiębiorstwo elastyczne, można stwierdzić, że ich przyczyną było dążenie do konkurencyjności¹ firm w warunkach przełomowych zmian w ich otoczeniu, to jest takich, które przerywały ciągłość wcześniejszych trendów [Trzecieliński 2011, s. 15]. Nowe warunki wytwarzania nie sprzyjały jakości [Zymonik, Hamrol, Grudowski 2013, s. 23]. Normy pracy, akord, taśma produkcyjna wpływały na powstawanie dużej liczby niezgodności z wymaganiami jakościowymi. Zwiększone wymagania jakościowe stały się podstawą działań marketingowych w przedsiębiorstwach i kształtowania się specyficznego amerykańskiego stylu zarządzania jakością. Jakość zaczęto odnosić do wymagań klienta. W kontekście powyższego funkcjonujące w warunkach nasilającej się zmienności otoczenia współczesne przedsiębiorstwa musi cechować elastyczność² w przystosowaniu się do zmian, która przejawia się w zdolności do uczenia się i szybkiej adaptacji do nowych warunków, kreatywności oraz zdolności do innowacji [Wójcik 2014, s. 12].

Rosnące tempo zmian³ będące naturalną konsekwencją zachodzących procesów globalizacyjnych implikuje konieczność ciągłego doskonalenia nie tylko wszelkich

¹ W kontekście podjętego w opracowaniu zagadnienia należy nadmienić, że w budowaniu przewag konkurencyjnych organizacji coraz większe znaczenie zaczynają mieć organizacyjne standardy zarządzania. Powyższe zdaje się potwierdzać M. Urbaniak [2004, s. 12], nadmieniając, że wprowadzenie rozwiązań opartych na międzynarodowych standardach w zakresie zarządzania ma na celu budowanie pozytywnego wizerunku w opinii innych uczestników rynku.

² Elastyczność w krótkim okresie oznacza zdolność adaptacji do zmieniających się warunków z wykorzystaniem istniejących zasobów. W długim okresie elastyczność mierzy zdolność do wprowadzania nowych produktów, nowych zasobów i metod produkcyjnych oraz ich zintegrowania z istniejącymi systemami produkcyjnymi [Olhager 1993, s. 67-78].

³ Zmienność może mieć negatywny wpływ na jakość wyrobu [Sikora (red.) 2011, s. 190].

obszarów funkcjonowania biznesu, ale również instrumentarium wspomagającego dążenie do doskonałości organizacyjnej⁴ [Karaszewski 2006, s. 9].

Wdrożenie zaawansowanych technologii jest wstępnym, strukturalnym warunkiem dla firm szybko reagujących na zmiany [Norii, Radford 1995, s. 279]. Dzięki zaawansowanym technologiom firmy mogą radykalnie poprawić jakość produktów i szybkość wprowadzania zmian z zakresu działalności operacyjnej i wytwarzania akceptowanych przez rynek produktów; zwiększa się bowiem elastyczność procesów i odpowiedzialność firm.

Zarządzanie elastycznością organizacji⁵ wiąże się z koniecznością rozwiązywania problemów, które według J. Skalika [2012, s. 29] rodzą się w przestrzeni organizacyjnej pod wpływem zdarzeń wewnętrznych lub oddziaływania sił zewnętrznych, będących rezultatem zewnętrznego ruchu organizacyjnego, którego treścią są zmiany zachodzące w otoczeniu⁶.

Różnice pomiędzy tempem zmian w otoczeniu a tempem przystosowania się do nich współczesnych organizacji są przyczyną spadku ich sprawności [Sus 2012, s. 38]. W kontekście powyższego odpowiedź na pytanie, dlaczego organizacje różnią się w zakresie osiąganych wyników, jest głównym przedmiotem zarządzania strategicznego [Austen 2014, s. 7], zwłaszcza że immanencją współczesnego przedsiębiorstwa są jednoczesna swoboda oraz zdeterminowanie jego wyborów i zachowań w zakresie budowania stosunków rynkowych [Piwoni-Krzyszowska 2014, s. 11].

Nawiązując do celu niniejszego opracowania⁷, należy wyartykułować, że obiektem zainteresowania w procesie zarządzania jakością zawsze jest klient określający swoje wymagania jakościowe i możliwości zakupowe. W kontekście powyższego zadaniem

⁴ Poglądy na temat konieczności ciągłego doskonalenia organizacji propagowane przez Deminga są doceniane przez współczesne autorytety w dziedzinie zarządzania. Zasady Deminga oraz wymóg wykorzystania podejścia PWSO (planuj, wdrażaj, sprawdzaj, działaj) w procesie ciągłego doskonalenia zostały włączone do obecnie najpopularniejszych znormalizowanych systemów zarządzania – norm wydawanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO [Matuszak-Flejszman 2010, s. 23]. Podejście rozwinięte i rozpropagowane przez jednego z największych guru jakości – W.E. Deminga (opracowanie 14 zasad) – przyczyniło się do większego zrozumienia filozofii ciągłego doskonalenia.

⁵ Podstawową wspólną cechą elastycznych organizacji jest zdolność do zarządzania wieloznacznością i paradoksem, rozumianym w niniejszej pracy jako sformułowanie zaskakujące w treści, wydające się w pierwszej chwili nieprawdziwe lub bezsensowne, oparte na zestawieniu ze sobą dwóch członów z pozoru wykluczających się treściowo, niezgodne z przekonaniami powszechnie przyjętymi. Paradoks strategii, przedstawiony w niniejszej pracy, polega na tym, że ta sama strategia dobrze zaplanowana i skutecznie wdrożona może poprowadzić przedsiębiorstwo zarówno do wzrostu zysku, jak i do jego spadku.

⁶ Otoczenie organizacji nie jest bezimienne, co zdaje się potwierdzać W. Czakon [2012, s. 28], postulując, że stanowią je konkretne podmioty, nie jest kompletnie niezależne, ale jest częściowo wynegocjowane, a więc chociaż częściowo kontrolowane, nie jest zatimizowane, a pozostaje w różnych relacjach ze swoimi podmiotami.

⁷ Za cel niniejszego opracowania uznano przedstawienie sytuacji, swego rodzaju paradoksu, gdzie w wyniku doskonalenia produktu wytwórca zmniejsza zyski wynikające z jego implementacji. Innymi słowy, oferując wyższą jakość implementowanego produktu nieświadomie zanizła marżę uzyskiwaną w wyniku jego sprzedaży.

każdego menedżera jest ukierunkowanie wszystkich zasobów przedsiębiorstwa na spełnienie tych wymagań przy jednoczesnym uwzględnieniu optymalnej relacji jakości adekwatnej do zysku.

2. Jakość w teorii elastyczności – dyferencjacja jakościowa a strategia doskonalenia produktu

Cele działania współczesnych przedsiębiorstw koncentrują się wokół powiększania ich wartości z perspektywy interesów właścicieli. Osiągnięciu tych zasadniczych celów służy zaprojektowany w odpowiedni sposób system zarządzania [Nita 2014, s. 13]. Istotnym aspektem zarządzania produkcją i sprzedażą nie tylko w ujęciu finansowym, ale również procesowym – na poziomie operacyjnym, jest efektywność implementacji. W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne publikacje przedstawiające coraz bardziej złożone i skomplikowane metody oceny efektywności, co dodatkowo utrudnia analizę tego zagadnienia. Trudności skutkują niejednoznacznością oceny nie tylko opłacalności planowanych inwestycji, ale również efektywności bieżącej implementacji⁸.

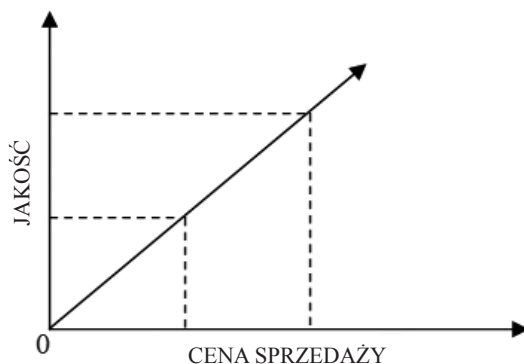
W kontekście powyższego przedsiębiorstwo, działając na rynku mechanizacji rolnictwa, w każdym przypadku musi prowadzić rzetelny rachunek kosztów oparty na rzeczywistych, a nie katalogowych normach pracochłonności, stosowanych technologiach i wynikających z nich zużyciach surowców. Dzięki temu, przystępując do negocjacji, potrafi oszacować minimalny poziom ceny, zapewniający opłacalność, chyba że świadomie obniża ją w celu wejścia na nowy rynek lub nawiązania współpracy z nowym partnerem.

Górny poziom cen części, podzespołów i gotowych maszyn rolniczych uwarunkowany jest zazwyczaj intensywnością i liczebnością konkurencji w sektorze⁹. W tym miejscu warto podkreślić, że przewaga nad konkurentami może wynikać nie tylko z wysokiej jakości produkowanych wyrobów uzyskiwanych w wyniku zastosowania nowoczesnych materiałów i technologii produkcji, nietypowych rozwiązań konstrukcyjnych czy wykończeniowych, ale także z aspektów niedających się w prosty

⁸ Istnieją przypadki, gdy analogicznie przeprowadzone badania, przy podobnie sformułowanych hipotezach prowadzą do różnych wyników. Zwłaszcza, że coraz nowsze opracowania rozbudowują modele empiryczne o nowe zmienne, które być może w pełniejszy sposób wyjaśniają oddziaływanie poszczególnych czynników na proces decyzyjny przedsiębiorstwa [Gorynia, Mroczek 2013, s. 216]. W kontekście powyższego podkreśla się, że operacjonalizacja zmiennych opisujących działania implementacyjne stanowi kluczowy element postępowania analitycznego i procesu decyzyjnego.

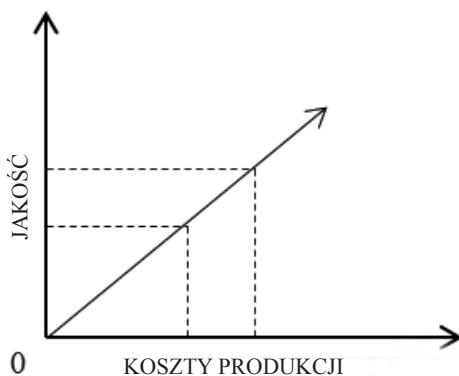
⁹ Z ustalaniem ceny na części, podzespoły i gotowe maszyny rolnicze wiąże się ryzyko, wynikające z faktu, że są one ustalane często z dużym wyprzedzeniem w stosunku do realizacji danej implementacji (cenę wymusza rynek). Mogą się pojawić także różnego typu zmiany wynikające z uwarunkowań rynkowych czy finansowych (zmiana kursu waluty, według której realizowana jest transakcja). Dotyczy to zwłaszcza przedsięwzięć o długim cyklu realizacji danej implementacji (stosunkowo niska elastyczność).

sposób skwantyfikować, jak trwale związki z innymi partnerami – reprezentantami sektora poza granicami kraju¹⁰.



Rys. 1. Relacje jakość a cena sprzedaży – postulat wzrostu

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Relacje jakość a wzrastające koszty produkcji

Źródło: opracowanie własne.

¹⁰ W celu zbadania zjawiska dyferencjacji ze strategicznego punktu widzenia należy postawić pytanie o sposób budowania przewagi rynkowej przez producenta wyrobu wyróżniającego się spośród innych. Wobec istniejącej różnorodności firmy mogą się specjalizować w wytwarzaniu produktów dobrze przystosowanych do specyficznych oczekiwań różnych kategorii klientów, a zwłaszcza oferować im produkt mniej lub bardziej wyszukany [Strategor 1999, s. 97]. W takim przypadku – zdaniem ekonomistów – mamy do czynienia z dyferencjacją jakościową. Biorąc powyższe pod uwagę, autorzy niniejszej pracy rozszerzają pojęcie dyferencjacji jakościowej, rozumiejąc ją jako wytwarzanie takiego produktu, który przynależąc do danej dziedziny działalności, odróżnia się od produktu standardowego w tej dziedzinie jakością, różnicę tę zaś rynek (lub znaczna jego część) wyraźnie dostrzega, ale nie zawsze akceptuje wyższą cenę doskonalszego produktu.

W tym miejscu zasadne jest wprowadzenie pojęcia oferty standardowej, opartej na założeniu, że wobec każdego produktu rynek formułuje określone oczekiwania dotyczące cech produktów (w tym jakości) oferowanych po danych cenach, właściwe zaś reagowanie na te oczekiwania skłania większość klientów do dokonywania zakupów. Jeśli przedsiębiorstwo chce zaoferować produkt wyższej jakości od standardowego, to powinno proponować je po wyższej cenie (rys. 1), gdyż wraz ze wzrostem jakości wzrastają koszty jego wytworzenia (rys. 2).

Zarządzanie jakością produktu¹¹ to ważny element systemowego zarządzania przedsiębiorstwem¹². Podstawowym celem takiego zarządzania jest zatem osiągnięcie jak najwyższej jakości produktu poprzez wykorzystanie dostępnych rozwiązań i zasobów, zwłaszcza że rodzaje wytwarzanych wyrobów, ich poziom jakości, relacja między poziomem jakości i ceną oraz ewentualne usługi dostarczane wraz z wyrobem stanowią jeden z głównych czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstwa [Łunarski 2012, s. 329].

Strategia dyferencjacji jakościowej jest jak najbardziej aktualnym zagadnieniem, zwłaszcza w odniesieniu do sektora mechanizacji rolnictwa¹³. Szacuje się bowiem, że do 2020 r. przemiany produkcyjne i technologiczne będą zachodzić w około 500 tys. rozwojowych gospodarstw rodzinnych, a w około 100 tys. gospodarstw zostanie wprowadzona produkcja ekologiczna [Pawlak 2013, s. 90]. Podstawą modernizacji i rozwoju będą więc zmiany w wyposażeniu gospodarstw w środki trwałe, w tym w nowoczesne środki techniczne, niezbędne do wprowadzania nowych, wysokowydajnych i energooszczędnych technologii.

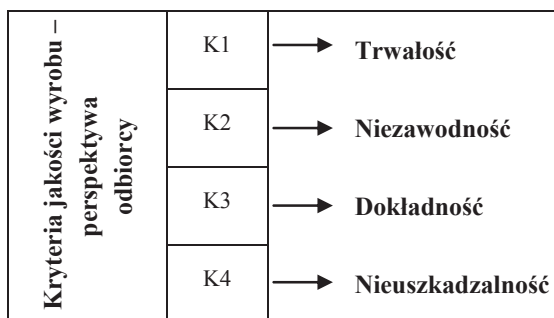
¹¹ Na potrzeby niniejszej pracy zakłada się, że strategia doskonalenia produktu odpowiada formule dodatniego wyróżniania się, wyraźnie dostrzeganego i docenianego przez cały rynek lub dostatecznie znaczący jego fragment. Jak powszechnie wiadomo, „udoskonalony” produkt oferowany po porównywalnej cenie będzie przez większość klientów preferowany w stosunku do produktu standardowego [Strategor 1999, s. 102]. W tym miejscu pojawia się zadanie polegające na takim „udoskonalaniu” produktu, które zapewni, że koszty z tym związane będą pokrywane przez wyższą cenę jego sprzedaży. Reasumując, należy stwierdzić, że klient zawsze będzie zainteresowany produktem wyższej jakości, nie zawsze jednak chce za taką jakość zapłacić.

¹² W analizach ekonomicznych z reguły odwołuje się do modeli czystej i doskonałej konkurencji (por. [Fiedor 2013, s. 184]). Jedną z podstawowych hipotez przyjmowanych w tych modelach jest założenie homogeniczności produktów będących przedmiotem wymiany rynkowej [Strategor 1999, s. 96]. Mówiąc o strategiach dyferencjacji, powyższe założenie należy odrzucić; w przeciwnym razie mówienie o dyferencjacji byłoby bezprzedmiotowe.

¹³ Doświadczenia autorów pokazują, że wyroby charakteryzujące się wyższą od konkurentów jakością – uzyskiwaną poprzez zastosowanie właściwej technologii wytwarzania – stanowią także rodzaj zabezpieczenia firmy produkcyjnej przed niekorzystnymi działaniami rynku. Zapewniają większą elastyczność przy podwyżkach cen surowców (żeliwo, staliwo, wyroby hutnicze) i wzrastających kosztach pracy. Ponadto chronią przedsiębiorstwo przed nabywcami, gdy ci będą wykorzystywać swoją siłę do obniżenia ceny danej części, podzespołu lub maszyny do poziomu oferowanego przez najbardziej sprawnego konkurenta. Szczególnym zagrożeniem jest tutaj mocno rozwijający się w ciągu ostatnich kilku lat import podzespołów i części zamiennych z Chin, Turcji oraz Indii.

W kontekście powyższego należy przyjąć, że niezależnie od przyjętej metody pozycjonowania produktu i strategii jego rozwoju w każdym przypadku należy zapewnić jego konkurencyjną jakość, która odzwierciedlać będzie określone wymagania¹⁴. Wyroby implementowane na rynku mechanizacji rolnictwa mogą być bardzo zróżnicowane w zależności od ich przeznaczenia. Ich kształty, wymiary, konfiguracja, wewnętrzna struktura itp. są projektowane i wytwarzane w ten sposób, aby optymalnie spełniać w eksploatacji zakładane funkcje [Łunarski 2012, s. 25]. Z tych względów do oceny różnych wyrobów pod kątem ich jakości należy dobierać różne zestawy kryteriów. W niniejszym opracowaniu jako determinanty świadczące o jakości wyrobu wykorzystuje się wyłącznie trzy kryteria, a mianowicie (rys. 3):

- Trwałość – zdolność spełniania założonych funkcji w ciągu długiego prognozowanego okresu.
- Niezawodność – prawdopodobieństwo uszkodzeń lub niezgodności parametrów funkcjonowania z warunkami technicznymi w określonych warunkach otoczenia i określonym przedziale czasu.
- Dokładność – wskazującą na stopień zgodności kształtów, wymiarów z określonymi wymaganiami technicznymi.
- Nieuszkodzalność [Łunarski 2012, s. 331] – właściwość wyrobu oznaczającą nieprzerwaną zdolność do pracy w pewnym przedziale czasu; może ona być charakteryzowana prawdopodobieństwem pracy bezuszkodzeniowej, średnim czasem pracy między uszkodzeniami, intensywnością uszkodzeń; może dotyczyć wszystkich uszkodzeń lub tylko uszkodzeń określonego typu.



Rys. 3. Kryteria jakości wyrobu – perspektywa klienta

Źródło: opracowanie własne.

Immanentną cechą przedsięwzięć implementacyjnych realizowanych przez przedsiębiorstwo wytwórcze – celem osiągnięcia efektów w przyszłości – jest konieczność

¹⁴ Wymagania jakościowe mogą być w praktyce opisane bardzo różnymi własnościami, wyrażanymi za pomocą mierzalnych wielkości lub niemierzalnych cech [Kolman 2013, s. 59], formułowane z różną szczegółowością [Kolman 2013, s. 345]. Szerzej: [Nogalski, Niewiadomski 2014].

wcześniejszego poniesienia nakładów (w postaci środków pieniężnych). 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 [Nogalski, Niewiadomski 2014, s. 514].

Zależność „koszty – cena wyrobu – marża – zysk a jego jakość” wskazująca na związki pomiędzy zmianami wielkości produkcji i sprzedaży wyrobu (wynikającymi ze zmian jego parametrów jakościowych) a zmianami kosztów i zysku pozwala odpowiedzieć na pytania dotyczące wpływu różnych wariantów jakościowych na poziom zysku.

Jak wielokrotnie podkreślano w niniejszej publikacji, jednym z najważniejszych zagadnień organizacji jest opracowanie i wytwarzanie wyrobu, który znajdzie uznanie u klientów¹⁵. Z tego względu procesy związane z uruchomieniem produkcji lub jej modernizacją mają znaczenie strategiczne i do ich realizacji przedsiębiorstwo powinno przystąpić z pełną wiedzą dotyczącą, z jednej strony, możliwości wytwórczych, z drugiej zaś – potrzeb i możliwości rynkowych. Dlatego też w procesie doskonalenia produktu szczególnie ważny jest etap jego projektowania uwzględniający powyższe przesłanki. Znalazło to odzwierciedlenie w normie ISO 9001:2000 [Łunarski 2012, s. 129], która zakłada, że założenia dotyczące produktu opracowuje się na podstawie badań rynkowych wybranej grupy klientów w trakcie działalności marketingowej. Im dokładniej pozna się „potrzeby”, tym lepiej można sformułować założenia techniczne, uwzględniając to, co najistotniejsze w całym procesie implementacyjnym – czyli zyskowność inwestycji.

3. Tworzenie wartości organizacji a różnicowanie jakościowe – ujęcie w kategorii paradoksu

Ze względu na to, że niepewność powoduje przesunięcie organizacji w kierunku krańdźwi chaosu, szczególnego znaczenia nabiera analiza paradoksów strategicznych [Leja 2013, s. 60]. Według W. Czakona [2012, s. 7-10], paradoksy odnoszą się do sprzeczności, które oddziałują na zachowanie w organizacjach, towarzyszą decyzjom menedżerów lub też są wywoływane przez strategie przedsiębiorstw. Paradoks łączy sprzeczności i jest wyrazem postawy poznawczej, która odrzuca redukcjonizm nadmiernie upraszczający rzeczywistość [Polowczyk 2014, s. 115]. W biznesie (i szerzej – w ekonomii) mówi się o napięciu (*tension*) albo napięciu strategicznym

¹⁵ W przypadku strategii podwyższonych standardów klient nie zechce zapłacić więcej za produkt doskonalszy od standardowego, jeśli nie dostrzeże, że jest on lepszy. Zdarza się tak często, że twórca ma tendencje do przeceniania wartości oferowanego produktu; dążąc do uzyskania możliwej najwyższej jakości, zapomina, że od pewnego momentu wyroby nie będą się już niczym wyróżniały. Klient nie widzi sensu kupowania produktu ponadstandardowego, zwłaszcza jeśli ma za niego zapłacić wyższą cenę.

między dwiema sprzecznymi postawami (poglądami, koncepcjami czy decyzjami) [De Wit, Meyer 2007, s. 32]. Niekiedy mówi się o dualizmie [Peters, Waterman 1982, s. 31]. Godzenie sprzeczności (krańcowo różnych poglądów) jest podstawową umiejętnością w biznesie i przejawem kreatywności (zarządzanie jako sztuka).

Biorąc powyższe pod uwagę, w niniejszym opracowaniu przyjęto, że zarządzanie jakością oraz zarządzanie wartością przedsiębiorstwa są paradygmatami przedsiębiorstwa. Rozpatrując je jednak na poziomie ogólnometodycznym, autorzy traktują je jako metakoncepcje¹⁶ zarządzania¹⁷. Wobec odmienności strategicznej przedsiębiorstwa wśród głównych źródeł i czynników wzrostu wartości firmy wymienia się zarówno posiadanie i wykorzystywanie odpowiednich zasobów, jak i stosowanie nowoczesnych koncepcji, metod i instrumentów zarządzania, którymi są (rys. 4)¹⁸:

- zarządzanie elastycznością oraz zwinnością organizacji,
- zarządzanie efektywnością przez stosowanie zrównoważonej karty wyników,
- zarządzanie zasobami ludzkimi zorientowane na wzrost ich kompetencji i produktywności,
- wzrost kapitału intelektualnego,
- zarządzanie zmianami,
- restrukturyzacje naprawcza i rozwojowa,
- zarządzanie marką,
- zarządzanie relacjami z klientami,
- *lean management*, czyli „odchudzanie” struktur organizacyjnych,
- outsourcing,
- zarządzanie przez projekty,
- zarządzanie procesowe,
- benchmarking,
- różnorodne formy współpracy (alianse strategiczne, fuzje i przejęcia, klastry),
- zarządzanie innowacjami,
- wykorzystywanie relacji z prosumentami i tworzenie elementów inteligentnych rynków.

W tworzeniu wartości może być stosowanych równocześnie kilka z przedstawionych metod i instrumentów zarządzania, co może zaowocować efektem swoistej synergii i wzmocnić jej skuteczność. Niemniej jednak skutek może być odwrotny. Nieumiejętna konfiguracja modelu biznesu, konstrukcja nieadekwatna do celu organizacji, może powodować, że to, co stanowi jego mocną stronę, paradoksalnie jest jego słabą stroną.

¹⁶ Pojęcie metakoncepcji podkreśla nadrzędny charakter w stosunku do pozostałych koncepcji zarządzania.

¹⁷ W takim samym kontekście, to jest w odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa, jako generalne orientacje strategiczne S. Trzcieliński [2011, s. 24-25] traktuje *lean* oraz *agile*.

¹⁸ Zob.: [Brilman 2002, s. 57; Herman, Szablewski (red.) 1999, s. 73; Szablewski, Tuziemek (red.) 2006, s. 61; Cwynar, Dzurak (red.) 2010, s. 37].



Rys. 4. Zarządzanie wartością oraz jakością jako metakoncepcje zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Model biznesu wskazuje na optymalny, w określonym kontekście funkcjonowania organizacji, sposób tworzenia wartości, pozwalający na udzielenie odpowiedzi na krytyczne z punktu widzenia działalności biznesowej organizacji pytania – kto jest klientem, jakiej wartości od organizacji klient oczekuje, w jaki sposób wartość ta jest mu dostarczana, jakie są koszty i przychody realizowanej działalności [Cyfert 2012, s. 126].

4. Oferta standardowa a oferta wyróżniająca się – studium przypadku

4.1. Przedmiot, podmiot i problem główny realizowanych badań

Przystępując do realizacji niniejszych badań przyjęto, że fundamentem kreowania długookresowego sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw jest uzyskanie względnie trwałej przewagi nad konkurentami, kluczem zaś do jej uzyskania oraz umocnienia jest znajdująca się w dyspozycji tych przedsiębiorstw wiedza na temat zasobów i działań mogących przyczynić się do osiągnięcia owego celu¹⁹. Warto w tym miejscu zaakcentować, że wiedza stanowi wysoce zindywidualizowany, a przede wszystkim niezwykle trudny do powielenia przez konkurentów atrybut danej organizacji. Atrybut ten sprawia, jak dowodzi praktyka gospodarcza, że działające w tych

¹⁹ Według Sz. Cyferta [2012, s. 127], strategia rozwoju wskazuje pewien pożądany stan, do którego dąży organizacja, który bez wsparcia konkretnych mechanizmów i rozwiązań strukturalnych, definiowanych i projektowanych w systemie zarządzania, nigdy nie zostanie osiągnięty. W niniejszej publikacji przyjęto, że konstrukcja systemu zarządzania jest pochodną trzech składowych: 1) celów i wartości, 2) regulacji i struktur, 3) metod i praktyk zarządzania oraz relacji zawiązujących się pomiędzy nimi, warunkujących sposób zarządzania organizacją. Szerzej: [Cyfert 2012, s. 127].

samych warunkach przedsiębiorstwa mogą osiągać diametralnie różne efekty finansowe [Nogalski i in. 2008, s. 267].

Według W. Welfego [2007, s. 9], przed naukami ekonomicznymi stały w ostatnich latach wyzwania związane z transformacją współczesnej gospodarki rynkowej do „nowej gospodarki”, a w perspektywie do gospodarki opartej na wiedzy. W kontekście powyższego z punktu widzenia nauk o zarządzaniu procesy uczenia się i poznawania rzeczywistości są kluczowe [Sułkowski 2010, s. 42]. Nigdy dotąd wiedza nie była tak doceniana jak obecnie [Glińska-Neweś 2007, s. 7].

W kontekście powyższego w celu poszerzenia wiedzy dotyczącej działalności przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych²⁰ przedstawione w części empirycznej niniejszego opracowania poszczególne przypadki²¹ będą prowadzone na podstawie ww. sektora, a ściślej mówiąc, będą dotyczyły konkretnego przedsiębiorstwa, w którym zaistniała konieczność ich rozwiązania.

Przedstawiony w niniejszej pracy przypadek potraktowano jako swoiste badanie jakościowe zjawisk organizacyjnych. Autorzy świadomi są faktu, iż prowadzone analizy poszczególnych przypadków są mniej przydatne do ustalenia związków przyczynowo-skutkowych, ale jak zauważa A. Wójcik-Karpacz [2009, s. 297], są użyteczne do znajdowania wartych wzięcia pod uwagę zmiennych wyjaśniających oraz zasugerowania mechanizmów, dzięki którym zmienne te wpływają na rezultat, czy też sformułowania pytań badawczych, które następnie zostaną ze względu na swoją wartość poddane dalszym analizom. Biorąc powyższe pod uwagę, przystąpiono do analizy, którą prowadzono przy współdziałaniu jednego z przedsiębiorstw.

Obserwacje, o których mowa w niniejszej pracy, prowadzono w Zakładzie Produkcji Części Zamiennej do Maszyn Rolniczych (ZPCZ do MR), będącym właścicielem marki FORTSCHRITT²². Przedsiębiorstwo rodzinne²³ z siedzibą we Wrześni (50 kilometrów od Poznania) jest dynamicznie rozwijającym się producentem maszyn

²⁰ Niniejsze opracowanie nawiązuje do przedsiębiorstw przemysłowych związanych z budową maszyn rolniczych, gdyż przede wszystkim takie instytucje są obiektami zainteresowań i realizowanych dotychczas licznych badań autorów.

²¹ Studium przypadku, choć nie stwarza podstaw do generalizacji, to jednak pozwala udzielić odpowiedzi na pytanie, czy dążenie do ciągłego doskonalenia produktu każdorazowo jest właściwym kierunkiem wyznaczonym przez wytwórcę, czy wzrost jakości produktu jest zawsze wprost proporcjonalny do zysku uzyskiwanego z jego implementacji. Powyższe zdaje się potwierdzać W. Czakon [2012, s. 210], zauważając, że studia przypadku stosuje się w naukach o zarządzaniu po to, aby głębiej rozpoznać badane zjawiska, nie zgłaszając przy tym ambicji do reprezentatywności.

²² Największy producent maszyn rolniczych w NRD od 1960 roku. Początkiem Kombinatu Fortschritt było połączenie w 1951 roku pięciu spółek we wschodniej Saksonii zajmujące się produkcją maszyn rolniczych, budowlanych i maszyn do obróbki drewna.

²³ Określenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne i ma kilka synonimów, np. biznes rodzinny, firma rodzinna. Wszystkie one wskazują na charakterystyczną cechę tego typu podmiotów, jaką jest połączenie działalności w sferze gospodarczej ze sferą rodzinną [Sułkowski, Marjański 2009, s. 13]. W analizowanym przedsiębiorstwie kontrola własnościowa i zarządzanie podmiotem pozostają w rękach rodziny, a w jego funkcjonowanie zaangażowanych jest trzech jej członków.

rolniczych, ich podzespołów oraz części przeznaczonych na pierwszy montaż, a także stosowanych jako zamienniki do maszyn rolniczych różnych typów. W kontekście realizowanych badań warto odnotować, że przedsiębiorstwo dzięki swojej elastyczności i szybkim reakcjom na zmieniające się wymagania rynku nawet w czasach globalizacji dotrzymuje kroku konkurencji, w dużej mierze poprzez tworzone przez lata sieci współpracy, w których przedsiębiorstwo uczestniczy. Dzięki doskonale opracowanej strategii działania organizacja doskonale zaspokaja wszelkie wymagania zarówno krajowych, jak i zagranicznych partnerów i jest postrzegana jako wiarygodny dostawca produktów o najwyższej jakości. Na uwagę zasługuje fakt, że w całym procesie współpracy partnerzy firmy pozostają włączeni w system jej organizacji zgodnie z zasadą „odwróconej piramidy”. To właśnie kooperanci uczestniczą w procesie projektowania produktów, są w interakcji z firmą w trakcie poszukiwania informacji, zakupu i użytkowania produktów oraz doświadczeń²⁴.

4.2. Oferta standardowa a oferta wyróżniająca się w praktyce przemysłowej – analiza porównawcza

Postęp biologiczno-chemiczny w rolnictwie umożliwia zwiększanie produktywności ziemi, postęp techniczny zaś – wydajności pracy. Efektem przemian w rolnictwie jest zmiana struktury sił wytwórczych, a system produkcji ewoluuje od pracochłonnego do kapitałochłonnego. Ubytek żywej siły roboczej rekompensowany jest wzrostem nakładów energii skumulowanej w środkach mechanizacji rolnictwa [Pawlak 2013, s. 89].

Zachodzące zmiany strukturalne w rolnictwie zmierzają przede wszystkim do zwiększenia powierzchni gospodarstw rolnych przy jednoczesnym zmniejszaniu ich liczebności, powodując zapotrzebowanie na bardziej wydajne, a tym samym mniej zawodne maszyny rolnicze. W kontekście powyższego, według autorów niniejszej pracy, zachodzi weryfikacja dotychczasowych kierunków produkcji, polegająca na lepszym dostosowaniu wyrobów do wymogów rynku i obowiązujących zasad ekonomicznych. Decyzja o kierunku działalności wytwórczej powinna być zatem podejmowana na podstawie dobrego rozpoznania warunków świadczących o możliwościach produkcji i zbytu uzyskanych produktów oraz na podstawie wnikliwej kalkulacji ekonomicznej.

Racjonalność zatem implementowania danego wyrobu może być pojmowana dosyć szeroko, gdyż wpływa na nią wiele różnorodnych czynników, a sama jej ocena nie jest prostą sprawą. Wyniki tej oceny mogą być zróżnicowane lub niejednoznaczne w zależności od kompleksowości podejścia do oceny, w tym od liczby i rodzaju uwzględnionych w ocenie czynników. Jakość uzyskanych rozstrzygnięć (racjonalne lub nieracjonalne) zależy od dokładności i wiarygodności przyjmowanych danych,

²⁴ Wdrażając nowe rozwiązania oraz modernizację produktów, producent jest zawsze blisko swoich klientów, uważnie słucha i reaguje na ich potrzeby, zapewnia im wyspecjalizowane rozwiązania. Wymiana doświadczeń z partnerami, którą firma regularnie prowadzi, w dużej mierze stanowi przyczynek do realizacji oczekiwań rynkowych.

znajomości realiów rynku (uwarunkowań wewnętrznych) i jego otoczenia (warunki zewnętrzne), a także doświadczenia osób przeprowadzających ocenę w zakresie ekonomiki eksploatacji maszyn rolniczych, stosowanych technologii produkcji rolniczej oraz organizacji gospodarstw²⁵.

W toku prowadzonych badań jednoznacznie stwierdzono, że jakość części lub podzespołu maszyny wykazuje wyraźną zależność od intensywności jej użytkowania, tj. od wykorzystania w danym okresie. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że wzrost wykorzystania rocznego maszyny powoduje większe zainteresowanie jakością, a spadek wykorzystania – jej zmniejszenie.

W tym miejscu warto podkreślić, że zakup określonej części, podzespołu czy maszyny może w jednym przypadku oznaczać inwestycję odtworzeniową (restytucyjną), w innym modernizacyjną (rozwojową), a w jeszcze innym może oznaczać inwestycję redukcyjną (zawężoną). Punktem odniesienia do odpowiedniego zaszerogowania inwestycji są bowiem nie tylko właściwości i parametry użytkowe remontowanej czy nabytej maszyny, charakteryzujące stopień jej zaawansowania technicznego i nowoczesności, ale tak naprawdę relacja nabywanej części czy podzespołu w stosunku do jakości już posiadanego sprzętu. Jest to więc ocena relacyjna w skali mikro, na poziomie gospodarstw.

Biorąc powyższe pod uwagę, autorzy opracowania przystąpili do analizy przypadku, z którym niejednokrotnie spotykają się producenci działający w sektorze.

Produktem będącym przedmiotem obrotu pomiędzy wytwórcą, o którym mowa w niniejszej pracy, a innymi przedsiębiorstwami działającymi w sektorze jest ściana boczna przyczepy przeznaczony do transportu zboża (rys. 5).



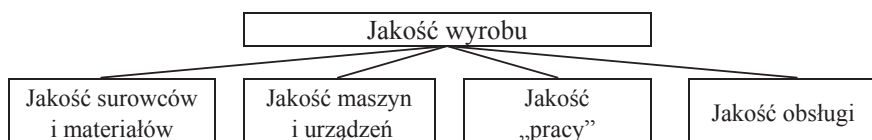
Rys. 5. Ściana przyczepy rolniczej – przypadek poddany analizie

Źródło: materiały wewnętrzne ZPCZ do MR Fortschritt.

²⁵ Z powyższych względów zrodziła się potrzeba opracowania obiektywnej i uniwersalnej metody, która umożliwiłaby dokonanie oceny racjonalności planowanej implementacji, uwzględniając poziom jakości adekwatny do potrzeb grupy przedsiębiorstw obsługiwanych przez danego wytwórcę. Powyższe zagadnienie zostanie podjęte przez autorów w kolejnych publikacjach.

Główny problem, przed którym stanął wytwórca, dotyczył konieczności dopasowania wyrobu, zwłaszcza pod kątem jego wytrzymałości (świadczącej o jego jakości), do ceny, która z jednej strony byłaby akceptowana przez rynek, z drugiej zaś będzie maksymalizowała dochód uzyskiwany w ramach jego implementacji. Dążenie wytwórcy do zbyt wysokiej jakości wyrobu może paradoksalnie powodować obniżenie się dochodu, gdyż nabywcy nie będą skłonni ponosić dodatkowych kosztów związanych z jego doskonaleniem, przerzucając je na wytwórcę.

Jakość produktu finalnego jest uzależniona od wielu czynników, których nie można szeregować pod względem ważności. Do najważniejszych należą: jakość materiałów, jakość maszyn i urządzeń oraz jakość realizowanych usług technicznych i handlowych (rys. 6).



Rys. 6. Jakość w kategorii zależności

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszym przypadku przyjęto, że to właśnie jakość surowca (tj. blachy)²⁶ wykorzystywanego w procesie produkcji ściany bocznej przyczepy przeznaczonej do transportu zboża stanowi kluczowy czynnik wpływający na jakość wyrobu finalnego. Na rysunku 7 przedstawiono przypadek wyrobu wykonanego z blachy o grubości 1,0 mm charakteryzującej się stosunkowo niską wytrzymałością; ze względu na duże obciążenie ściana uległa trwałemu odkształceniu²⁷. Takiej jakości produkt producent wytwarzał dotychczas, generując ze sprzedaży jednej sztuki zysk w wysokości 138,21 zł (tab. 2).

W kontekście powtarzających się awarii (rys. 7) producent zdecydował o zaimplementowaniu wyrobu wykonanego z blachy grubszej o 1 mm. Miało to zapewnić wyższą jakość wyrobu finalnego implikowaną jego większą wytrzymałością.

W związku z podjętą decyzją pojawił się problem, który dotyczył wyższych kosztów produkcji ściany (wraz ze wzrostem jakości wzrastają koszty produkcji wyrobu). W związku z powyższym należało określić poziom ceny, która z jednej strony zapewni producentowi dotychczas osiąganą – w ramach implementacji – zysk, z drugiej natomiast będzie akceptowana przez rynek.

²⁶ Jakość ta determinowana jest grubością blachy. Przyjmuje się bowiem, że im większa grubość surowca wykorzystywanego w procesie produkcji, tym wyższą wytrzymałością charakteryzuje się ściana boczna, która poddana zostaje znacznym obciążeniom.

²⁷ Koszty, jakie przedsiębiorstwo może ponieść w wyniku braku dostatecznego poziomu jakości, mogą sięgać nawet 30% jego obrotów, co stanowi poważne obciążenie w jego funkcjonowaniu, szczególnie w dłuższym okresie.



Rys. 7. Produkt niskiej wytrzymałości – analiza przypadku

Źródło: materiały wewnętrzne ZPCZ do MR Fortschritt.

Badania rynkowe dotyczące stopnia akceptowalności wyższej ceny wyrobu autorzy niniejszej pracy prowadzili przy współdziałaniu jednego ze współwłaścicieli badanego przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za kontakty handlowe i sprzedaż²⁸. Po udanych negocjacjach prowadzonych z 9 kluczowymi odbiorcami (tab. 1) badanego przedsiębiorstwa ustalono, iż cena sprzedaży nowego – charakteryzującego się wyższą jakością – produktu będzie wynosiła 500,00 zł.

Tabela 1. Wyniki badań dotyczące sugerowanej podwyżki

Przedsiębiorstwo	A	B	C	D	E	F	G*	H	I
Zakup wyrobu w 2015 roku (szt.)	17	9	11	15	21	16	14	15	17
Czy zgadzacie się Państwo na podwyżkę ceny wyrobu implikowaną jego wyższą jakością?	tak	tak	tak	tak	tak	tak	nie	tak	tak

*Odbiorca G nie był skłonny zaakceptować wyższej ceny wyrobu. Swoją decyzję motywował dużym zagęszczeniem firm handlujących częściami na terenie, na którym działa. Ponadto swoją decyzję motywował brakiem zainteresowania ze strony odbiorców produktem o wyższych parametrach jakościowych.

Źródło: opracowanie własne.

²⁸ Według autorów opracowania, wyższą efektywność środków mechanizacji rolnictwa obserwuje się w sektorze prywatnym, w którym dominują gospodarstwa indywidualne. Przesądza o tym większy stopień zużycia maszyn w tych gospodarstwach, w których okres trwania tych środków wynosi nie-rzadko ponad 30 lat. Przy niskim wykorzystaniu rocznym środków mechanizacji rolnictwa i niskiej skali produkcji w większości gospodarstw indywidualnych maszyny w zaawansowanym wieku wciąż pozostają użyteczne. Nie miałyby one zastosowania w gospodarstwach o dużej skali produkcji, gdzie konieczna jest wysoka niezawodność i wydajność wykonania prac. W kontekście powyższego należy uwzględnić, że potrzeby rynku są zróżnicowane. Odbiorcy o niskiej skali produkcji rolnej nie będą zainteresowani wyższą jakością produktu, zwłaszcza w kontekście wyższej ceny, którą musieliby za niego zapłacić.

W ramach prowadzonych badań ustalono nową cenę wyrobu, która była proporcjonalna do wzrastających kosztów jego produkcji i wynosiła 500,00 zł. W tym przypadku zysk oscylujący na poziomie 141,01 zł, który generował wytwórca w ramach implementacji wyższego jakościowo wyrobu, był zbliżony do zysku uzyskiwanego w ramach implementacji produktu standardowego. Szczegółowe dane zostały zobrazowane w tab. 3.

Tabela 2. Ściana przyczepy rolniczej niskiej jakości – specyfikacja danych

Surowiec	Koszty			
	waga (kg)	liczba (szt.)	cena (zł)	suma (zł)
Profil 60×60×2 [L-6000]	21,84*	1	2,31	50,45
Błacha 3×1160×265	7,38	1	1,79	13,21
Błacha 3×1160×175	4,87	5	1,79	43,59
Błacha 3×430×38	0,40	2	1,79	1,43
Błacha 1×1250×2500	25	1	1,79	44,75
Błacha 1×1000×2000	16	1	1,79	28,64
Rura 22×3 (L-350)	–	1	7,50	2,62
Rura 28×3 (L-600)	–	1	8,50	5,10
Całkowite koszty surowca (zł)	189,79			
Cena sprzedaży (zł)	Koszty całkowite (zł)		Zysk (zł)	
400,00	261,79**		138,21	

*Wagę surowca obliczono wg formuły: 1 m – 3,64 kg, stąd 6 m × 3,64 kg = 21,84 kg.

** W tym: koszty pracy 36,00 zł (cięcie – 8,00 zł, spawanie – 20,00 zł, wiercenie – 3,00 zł, malowanie – 5,00 zł) oraz pozostałe koszty 36,00 zł.

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na duże nasycenie rynku i szybko zmieniające się otoczenie trzeba wiedzieć, co produkować, jak produkować oraz komu i za ile ten produkt sprzedać. W kontekście powyższego przedsiębiorstwo staje przed koniecznością opracowania asortymentowych programów produkcyjnych. Zarząd musiał podjąć decyzje o rodzaju i liczby wytwarzanych ścian przyczepy, uwzględniając przy tym ekonomiczne i pozaekonomiczne warunki produkcji. Przedsiębiorstwo było zainteresowane tym, aby produkować taką grupę wyrobów, która zagwarantuje uzyskanie możliwie najkorzystniejszego w danych warunkach wyniku finansowego. W kontekście powyższego zarząd podjął decyzję o zaimplementowaniu ściany bocznej przyczepy rolniczej znacznie odróżniającej się od wcześniej produkowanych, zwłaszcza walorami jakościowymi. Implementowany, jeszcze wyższej jakości, wyrób w założeniu miał przynosić firmie nadwyżkę i finansować pozostałe wyroby²⁹. Wytwórca zdawał sobie

²⁹ Zakładano bowiem, że za wyższej jakości wyrób nabywcy będą skłonni zapłacić dużo wyższą cenę, co w perspektywie miało dawać ponadprzeciętne zyski.

sprawę, że wzrost rynku będzie stosunkowo niski, ale zakładał, że produkt jest na tyle konkurencyjny i rozwojowy, że inwestowanie w niego daje dużą gwarancję zysków.

Tabela 3. Ściana przyczepy rolniczej wyższej jakości – specyfikacja danych

Surowiec	Koszty			
	waga (kg)	liczba (szt.)	cena (zł)	suma (zł)
Profil 60×60×3[L-6000]	32,40*	1	2,31	74,84
Blacha 4×1160×265	9,84	1	1,79	17,61
Blacha 4×1160×175	6,50	5	1,79	58,18
Blacha 4×430×38	0,52	2	1,79	1,86
Blacha 2×1250×2500	50	1	1,79	89,50
Blacha 2×1000×2000	32	1	1,79	57,28
Rura 22×3 (L-350)	–	1	7,50	2,62
Rura 28×3 (L-600)	–	1	8,50	5,10
Całkowite koszty surowca (zł)	306,99			
Cena sprzedaży (zł)	Koszty całkowite (zł)		Zysk (zł)	
520,00	378,99		141,01	

* Wagę surowca obliczono według formuły: $1\text{ m} - 5,40\text{ kg}$, stąd $6\text{ m} \times 5,40\text{ kg} = 32,40\text{ kg}$.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Ściana przyczepy rolniczej najwyższej jakości – specyfikacja danych

Surowiec	Koszty			
	waga (kg)	liczba (szt.)	cena (zł)	suma (zł)
Profil 60×60×4[L-6000]	42,18	1	2,31	97,44
Blacha 5×1160×265	12,30	1	1,79	22,01
Blacha 5×1160×175	8,12	5	1,79	72,67
Blacha 5×430×38	0,65	2	1,79	2,33
Blacha 3×1250×2500	75	1	1,79	134,25
Blacha 3×1000×2000	48	1	1,79	85,92
Rura 22×3 (L-350)	–	1	7,50	2,62
Rura 28×3 (L-600)	–	1	8,50	5,10
Całkowite koszty surowca (zł)	422,34			
Cena sprzedaży (zł)	Koszty całkowite (zł)		Zysk (zł)	
550,00	494,34		55,66	

* Wagę surowca obliczono według formuły: $1\text{ m} - 7,03\text{ kg}$, stąd $6\text{ m} \times 7,03\text{ kg} = 42,18\text{ kg}$.

Źródło: opracowanie własne.

Oferta przedstawiona przez wytwórcę znacznie różniła się od oferty standardowej, ale rynek nie docenił tej oferty na tyle, by uznać towarzyszącą jej znacznie wyższą cenę za uzasadnioną (tab. 4). Wartość ofert jest oceniana przez rynek zdecydowanie lepiej niż oferty standardowej, natomiast wzrostowi jakości niestety towarzyszy utrzymanie ceny (550,00 zł), która nie zrekompensuje wyższych kosztów (494,34 zł) wytworzenia doskonalszego produktu. Niestety pojawienie się nowej oferty nie spowodowało uznania poprzedniego standardu za przestarzały, nie pojawił się nowy, wyższy pod względem jakości standard, stąd nie można mówić o przełomie strategicznym.

Przedstawiona sytuacja jest swego rodzaju paradoksem. Ta sama strategia dyferencjacji dobrze zaplanowana i skutecznie wdrożona w pierwszym przypadku prowadziła przedsiębiorstwo do wzrostu zysku (wyższa marża oraz przeciwdziałanie kosztom złej jakości), w drugim zaś – wręcz przeciwnie – do znacznego jego spadku. W tym przypadku należy podkreślić, że ciągłe nieumiejętnie „prowadzone” doskonalenie nie zawsze jest wskazane, w perspektywie może odnosić skutki zupełnie przeciwne do zamierzonych.

W kontekście powyższego zmiany „jakościowe” należy wprowadzać poprzez ustrukturyzowany, metodologiczny sposób postępowania we wszystkich procesach oraz gotowość pracowników do uczestniczenia w procesie ciągłego doskonalenia. Podstawą sukcesu organizacji jest ustalenie jednoznacznych celów firmy, jasnej koncepcji działania oraz konsekwentnego przełożenia tego na praktykę. Jednak żeby to było możliwe, potrzebni są kompetentni menedżerowie, którzy te procesy rozwiną, a potem będą wspierać ich prowadzenie³⁰.

Aby unikać negatywnych skutków nieprawidłowo dopasowanej implementacji i związanych z tym strat, autorzy niniejszej pracy sugerują podejmować wiele działań organizacyjno-informacyjnych poprzedzających produkcję. Wskazane jest uruchomienie tzw. serii próbnej lub informacyjnej z obserwacją ewentualnego zachowania się rynku i samego produktu (np. trwałość użytkowania).

Podsumowując, należy stwierdzić, że podejście ciągłego doskonalenia powinno bazować na zdrowym rozsądku i niskich kosztach implementacji. W takim przypadku jest to podejście mało ryzykowne, gdyż zawsze można powrócić do starych rozwiązań bez ponoszenia wielkich nakładów.

Sprzeczności i paradoksy w zarządzaniu strategicznym pojawiają się w każdej, a z pewnością w każdej złożonej organizacji [Leja 2011, s. 77]. Sprzeczności występują między celami członków organizacji a ich postawami i skłonnością do zmian [Tabatoni 2002, s. 8]. Odnoszą się zarówno do relacji wewnętrznych organizacji, jak i relacji z otoczeniem. Tworzy to dialektyczny wymiar zarządzania. Sprzeczności wywołują napięcia na różnych poziomach strategii instytucjonalnej, tworząc paradoksy, czyli sytuacje konfrontowania różnych postaw, stanowisk, z których każde ma racjonalne

³⁰ W celu rozpoczęcia działań ciągłego doskonalenia (*kaizen*) potrzebny jest lider, który będzie kierował wdrażaniem zmian. Taki lider nazywany jest koordynatorem, menedżerem, inżynierem ciągłego doskonalenia itp.

uzasadnienie. Aby nie doprowadzić do konfliktu, liderzy organizacji pozwalają na różne (kolidujące ze sobą) postawy i starają się w każdej z nich wychwycić to, co jest cenne dla rozwoju organizacji. Sztuką jest wykorzystać napięcia strategiczne (paradoks) na korzyść organizacji.

Zarządzanie paradoksami może wzbogacić strategię organizacji i zachęcić pracowników do wyrażania swoich opinii nawet wtedy, gdy są one w sprzeczności z przyjętą strategią. Zarządzanie paradoksami wymaga ich wcześniejszej identyfikacji [Leja 2011, s. 78], co było przedmiotem analiz i obserwacji prowadzonych przez autorów niniejszego opracowania.

5. Zakończenie

Zarządzanie kosztami to ważny element działalności biznesowej, zwłaszcza w dobie kryzysu ekonomicznego³¹. Przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia jak największej efektywności w tym zakresie. Jest to możliwe dzięki rozwojowi i popularyzacji określonych metod. Trzeba sobie otwarcie powiedzieć, że dostęp do najnowszych rozwiązań biznesowych staje się coraz powszechniejszy i co ważne – tańszy. I jest to bardzo pozytywne zjawisko, zwłaszcza w kontekście paradygmatów społeczeństwa bazującego na wiedzy. Pora to wykorzystać. Jak to zrobić?

Niniejszy artykuł stanowi jedną ze wskazówek w tym zakresie. Autorzy przedstawiają koncepcję zarządzania jakością wspomagającą wytwarzanie produktu adekwatnego do wymagań rynku.

Zagadnienie to odniesiono do rachunku kosztów – starano się pokazać kontekst kosztów związanych z doskonaleniem wyrobu, jak również zwrócić uwagę na swego rodzaju paradoks, że nie zawsze najwyższa jakość wyrobu jest adekwatna do zysku osiąganego w ramach jego implementacji. W tym miejscu należy podkreślić, że w praktyce dąży się do uzyskiwania takiej jakości wyrobu, która, z jednej strony, będzie maksymalizowała dochód wytwórcy, z drugiej zaś – będzie akceptowana przez wytwórcę. Nie sposób bowiem wytworzyć produkt o jakości, za którą żaden z odbiorców nie będzie skłonny zapłacić.

Zarządzanie strategiczne polega na rozwiązywaniu paradoksów. Należy zatem dążyć do obiektywizacji procedur rozwiązywania owych paradoksów [Polowczyk 2014, s. 123]. Teoria zarządzania strategicznego musi rozwiązywać nieustannie swój podstawowy paradoks, którym jest wykorzystywanie normatywnych zasad (nauka), a także kreowanie nowych rozwiązań (sztuka).

W kontekście powyższego zamiarem autorów było jasne i zrozumiałe zaprezentowanie zagadnienia, wobec tego rozważania teoretyczne zostały skonfrontowane z praktyką; badania dotyczące konkretnego przypadku prowadzono w jednym z przedsiębiorstw budowy maszyn.

³¹ Skutki globalnego kryzysu ekonomicznego sprawiają, że wiele tradycyjnych koncepcji zarządzania traci swoją wartość [Nogalski, Niewiadomski 2012, s. 15].

Poruszane powyżej kwestie wymagają dalszych, jeszcze bardziej pogłębionych badań. Wątki poruszane w poszczególnych rozdziałach mogą bowiem być przedmiotem oddzielnych opracowań. Nie sposób było podać w jednym krótkim opracowaniu wyczerpującego rozwiązania wszystkich poruszanych kwestii. Przemyslenia autorów przedstawione w tekście należy traktować jako wstępne – wymagające jeszcze dalszych badań, które autorzy zamierzają wkrótce realizować.

Literatura

- Austen A., 2014, *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Cwynar A., Dzurak P. (red.), 2010, *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie, wdrażanie, stosowanie*, Poltext, PricewaterhouseCoopers, Warszawa.
- Cyfert Sz., 2012, *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy strategicznej*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 276, *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, red. G. Belz, Sz. Cyfert, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czakon W., 2012, *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 10.
- De Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Ejdys J., 2011, *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Fiedor B., 2013, *Błędy rynku a błędy państwa – regulacja rynkowa versus regulacja publiczna*, Ekonomista, nr 2.
- Glińska-Noweś A., 2007, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Gorynia M., Mroczek K., 2013, *Koszty transakcyjne jako determinanta formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Ekonomista, nr 2.
- Herman A., Szablewski A. (red.), 1999, *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa.
- Karaszewski R., 2006, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Dom Organizatora, Toruń.
- Kolman R., 2013, *Różne odmiany jakości i ich praktyczne wykorzystanie*, Placet, Warszawa.
- Leja K., 2011, *Zarządzanie paradoksami strategicznymi na uniwersytecie*, Master of Business Administration, nr 3(110).
- Leja K., 2013, *Paradoksy w zarządzaniu organizacją. Wejście „do” czy wyjście „z” labiryntu?*, [w:] *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, red. Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 13, część I, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Lunarski J., 2012, *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
- Matuszak-Flejszman A., 2010, *Determinanty doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Nita B., 2014, *Sprawozdawczość zarządcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nogalski B., Niewiadomski P., 2012, *Szczupłe wytwarzanie – paradygmat lidera kosztowego w przedsiębiorstwie wiedzy*, Przegląd Organizacji, nr 8.

- Nogalski B., Niewiadomski P., 2014, *Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, red. Lichtarski J., Nowosielski S., Osbert-Pociecha G., Tabaszewska-Zejbert E., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nogalski B., Szpitter A., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., 2008, *Wiedza o zasobach wewnętrznych a zachowania konkurencyjne małego przedsiębiorstwa transportowego*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 20, *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, red. Kaleta A., Moszkowicz K., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Norii H., Radford R., 1995, *Production and Operations Management. Total Quality and Responsiveness*, McGraw-Hill.
- Olhager J., 1993, *Manufacturing flexibility and profitability*, International Journal of Production Economics, vol. 30-31.
- Pawlak J., 2013, *Struktura własnościowa środków mechanizacji rolnictwa w Polsce w latach 1990-2010*, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, t. 100, z. 1.
- Peters T.J., Waterman R.H., 1982, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Piwoni-Krzeszowska E., 2014, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Polowczyk J., 2014, *Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów*, Studia Oeconomica Posnaniensia, vol. 2, no. 2(263).
- Sikora T. (red.), 2011, *Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Skalik J., 2012 *Ewolucja metodycznego wspomaganie procesu zarządzania zmianami w organizacji*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 276, *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, red. G. Belz, Sz. Cyfert, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Strategor, 1999, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWN, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2010, *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Marjański A., 2009, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Sus A., 2012, *Dynamiczny system planowania strategicznego*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 276, *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, red. G. Belz, Sz. Cyfert, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Szablewski A., Tuziemek R. (red.), 2006, *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa.
- Tabatoni P., 2002, *Strategic Management, a Tool of Leadership – Concepts and Paradoxes*, [w:] *Strategic Management and Universities' Institutional Development*, red. P. Tabatoni, J. Davies, A. Barblan, European University Associates.
- Toffler A., 1986, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa.
- Trzcieliński S., 2011, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Urbaniak M., 2004, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Welfe W. (red.), 2007, *Gospodarka oparta na wiedzy*, PWE, Warszawa.
- Wójcik G., 2014, *Koszty jakości. Wybrane aspekty*, Difin, Warszawa.
- Wójcik-Karpacz A., 2009, *Współpraca międzynarodowa przedsiębiorstwa produkcyjnego z zagranicznym partnerem gospodarczym – case research*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomica, rok 13, nr 1, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce.
- Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P., 2013, *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, PWE, Warszawa.