

## ELASTYCZNOŚĆ STRATEGICZNA I OPERACYJNA NA PRZYKŁADZIE PODSYSTEMU ZAOPATRZENIA

### Streszczenie

*Elastyczność strategiczna i operacyjna na przykładzie podsystemu zaopatrzenia.*

*Podsystem zaopatrzenia stanowi wsparcie dla pozostałych podsystemów systemu mikrologistycznego. Prawidłowe działanie tego podsystemu wpływa na jakość produktu, logistyczną obsługę klienta oraz na koszty całego systemu mikrologistycznego. Istotne jest zatem jego uelastycznianie w wymiarze reagowania.*

*Celem referatu jest opisanie koncepcyjnych ram elastyczności strategicznej i operacyjnej, przedstawienie autorskiej koncepcji elastyczności w wymiarze reagowania oraz rozpoznanie przejawów elastyczności strategicznej i operacyjnej w zakresie podsystemu zaopatrzenia w praktyce gospodarczej.*

*W referacie przedstawiono koncepcję elastyczności w wymiarze reagowania oraz wyniki badań empirycznych. Badania empiryczne przeprowadzono w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na Dolnym Śląsku.*

### 1. WSTĘP

Współczesne przedsiębiorstwo poszukuje sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a w czasie kryzysu sposobów przetrwania na rynku [Por.: 6, s. 1].

Jednym z kierunków mogących się przyczynić do realizacji tego celu jest elastyczność.

Przegląd polskiego dorobku empirycznego w zakresie elastyczności koncentruje uwagę na opublikowane w 2000 roku badania empiryczne dotyczące elastyczności strategicznej małych firm budowlanych.

Przeprowadzone badania empiryczne dowiodły, że małe przedsiębiorstwa budowlano-remontowe i instalacyjne nie cechują się wystarczającą elastycznością strategiczną.

W okresie koniunktury zwiększają potencjał techniczno-produkcyjny i ekonomiczny w niewielkim stopniu natomiast w okresie dekonunktury minimalizują działania w celu zmniejszenia kosztów utrzymania każdego rodzaju potencjału.

Powodem tego jest w dużym stopniu krótkowzroczne myślenie, pasywna postawa oczekiwania i przekonanie przedsiębiorców, iż sama obniżka kosztów nie jest wystarczająca dla poprawienia kondycji finansowej przedsiębiorstwa [26, s. 492-499 za 25].

Wyniki tych badań stanowiły inspirację do napisania tego referatu, którego celem jest opisanie koncepcyjnych ram elastyczności strategicznej i operacyjnej, przedstawienie autorskiej koncepcji elastyczności w wymiarze reagowania oraz rozpoznanie przejawów elastyczności strategicznej i operacyjnej w zakresie podsystemu zaopatrzenia w praktyce gospodarczej.

### 2. KONCEPCJA ELASTYCZNOŚCI W WYMIARZE REAGOWANIA Z UWZGLĘDNIENIEM PODSYSTEMU ZAOPATRZENIA

Elastyczność zarówno strategiczna jak i operacyjna jest przedmiotem intensywnej penetracji badawczej.

Świadczy o tym chociażby przegląd definicji elastyczności strategicznej i operacyjnej zawarty w tabeli 1.

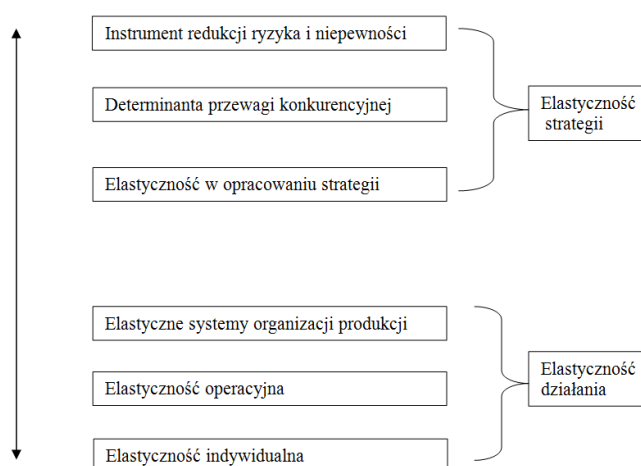
**Tab. 1.** Przegląd definicji elastyczności strategicznej i operacyjnej [Opracowanie własne na podstawie: 16, s. 280 za 27, s. 71; 29, s. 525; 15; 32, s. 85; 28, s. 208; 9 za 18, s. 18; 7, s. 21; 31, s. 84 za 17 za 10, s. 25]

Rodzaj elastyczności	Autor / Autorzy	Istota i wyróżniki elastyczności
strategiczna	Aaker D.A., Mascarenhas B. (1984)	Możliwość adoptowania się przedsiębiorstwa do istotnych zmian w otoczeniu, co wiąże się z wpływem na wyniki
strategiczna	Harrigan K.R. (1985)	Elastyczność to zdolność zmiany pozycji na rynku; zdolność zmiany swoich planów gry na rynku
strategiczna	Skack N. (1987)	Zwiększanie potencjalnej wydajności pracy poprzez podejmowanie działań w ramach tzw.: frontu zewnętrznego (tj. przerzucanie skutków zmian na kontrahentów zewnętrznych), frontu wewnętrznego (zwiększanie działań asekuracyjnych i profilaktycznych – bufory).
strategiczna	Lau R.S.M. (1996)	Zdolność reagowania na niepewność poprzez modyfikowanie / dostosowywanie celów z wykorzystaniem nieprzeciętnej wiedzy i możliwości, tj. ludzi, procesów, produktów, systemów zintegrowanych w taki sposób, aby utrudniona była ich imitacja.
strategiczna	A. De Meyer i in. (1989)	Elastyczność stanowi priorytet konkurencyjny, który należy realizować (stanowi on kluczowy czynnik sukcesu); nie daje się zmierzyć
strategiczna	Evans J.S. (1991)	Elastyczność jako możliwość zmiany strategii, przede wszystkim poprzez dynamiczne dostosowanie do istniejących strategii
strategiczna	Stalk G. (1992)	Elastyczność definiuje się za pomocą pięciu wymiarów, tj.: -szybkości (np. reakcji na zapotrzebowanie klienta) -konsekwencji (tj. zdolności do zaspokojenia potrzeb klienta) -przenikliwości (tj. antycypacji zapotrzebowania klientów) -zręczności (tj. prowadzenia działalności w różnych środowiskach biznesowych) -nowatorstwa (tj. zdolności do generowania nowych pomysłów, łączenia istniejących elementów w nowe źródła wartości)
strategiczna	Corbett C., L. Van Wassenhove (1993)	Elastyczność jako zdolność do zmiany trójwymiarowej przestrzeni działań opisanych wymiarem kosztów, czasu i jakości
strategiczna	Sanchez R. (1993)	Elastyczność jako zdolność do odpowiadania na zróżnicowane potrzeby dynamicznego

		otoczenia konkurencyjnego
strategiczna	Hayes R.H., Pisano G.P. (1994)	Elastyczność jako zdolność do zakończonej sukcesem zmiany struktury priorytetów konkurencyjnych
strategiczna	Upton D.M. (1994)	Elastyczność jako zestaw rodzajów działalności, którymi firma jest w stanie „zaatakować” na rynku; zdolność przenoszenia się do innych branż
strategiczna	Clark K.B. (1996)	Elastyczność jest to liczba możliwych opcji strategicznych, które przedsiębiorstwo może przyjąć, biorąc pod uwagę, że jego przestrzeń konkurencyjna wyznacza wiedza, umiejętności i określone zdolności
strategiczna	A. De Toni, Tonchia S. (2002)	Elastyczność jako środek do utrzymywania swojej pozycji konkurencyjnej; jako uwarunkowanie dla rozwoju potencjału
strategiczna	Zhang M.J. (2006)	Elastyczność strategiczna stanowi szczególną kompetencję organizacji, która sprowadza się do zdolności proaktywnego działania lub szybkiej odpowiedzi na zmiany w otoczeniu konkurencyjnym po to, aby osiągnąć / podtrzymać przewagę konkurencyjną na różnych poziomach organizacji.
strategiczna	MasKinnon W. i in. (2008)	Elastyczność jest celową, biegle opanowaną zdolnością do rozpoznawania, pozyskiwania i działania w celu łagodzenia zagrożeń i wykorzystania możliwości dynamiki otoczenia konkurencyjnego
strategiczna	Stańczyk – Hugiet E. (2008)	Elastyczność strategiczna to efekt organizacyjnego uczenia się, to większe zdolności absorpcyjne, adaptacyjne, kombinacyjne organizacji
operacyjna	Eppink D.J. (1998)	Elastyczność operacyjna dotyczy bieżącej działalności organizacji
operacyjna	Krijnen M.G. (1998)	Elastyczność operacyjna (w produkcji) jako konsekwencja przejściowych fluktuacji na rynku
operacyjna	Koste, Malhotra (1999)	Ilość produktów, które mają alternatywne plany sekwencji działań i różnorodność tych planów bez ponoszenia dodatkowych kosztów negatywnych zmian w wynikach działalności przy ich stosowaniu
operacyjna	Kasiewicz S. (2009)	Elastyczność operacyjna może być określana na poziomie funkcjonalnym i decyzyjnym. Elastyczność decyzyjna związana jest z podejmowaniem bieżących decyzji, które odnoszą się do elastyczności operacyjnej przedsiębiorstwa. Dotyczy to zatem identyfikacji, pomiaru, oceny, budowania elastyczności, a także jej doskonalenia (opracowania planów, projektowania, kontroli).

Według Kasiewicza S., uelastycznianie zależy w dużym stopniu od tego, jak koncepcje teoretyczne i praktyka gospodarcza określają rolę elastyczności w funkcjonowaniu przedsiębiorstw [Por.: 7, s. 14].

Obszary elastyczności o strategicznym znaczeniu dla działalności przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 1.



**Rys. 1.** Obszary elastyczności o strategicznym znaczeniu dla działalności przedsiębiorstwa [7, s. 14]

Przedstawione informacje odnoszące się do elastyczności strategicznej i operacyjnej wskazują na brak jednoznaczności oraz bardzo pojemne ramy koncepcyjne dla obu rodzajów elastyczności, co z kolei przekłada się na różnorodność sposobów jej osiągania.

Wobec dostrzegalnego braku jednoznaczności Autorka proponuje następującą koncepcję elastyczności w wymiarze reagowania:

Najczęściej w logistyce wyróżnia się dwa poziomy reagowania: poziom strategiczny (odpowiadający zarządzaniu strategicznemu), poziom operacyjny (odpowiadający poziomowi zarządzania operacyjnego) [5, s. 1].

Na poziomie strategicznym rozwiązywane są podstawowe problemy i zadania w obszarze logistyki. Przede wszystkim następuje sformułowanie strategii logistycznej i określenie jej miejsca w ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Podejmowane decyzje strategiczne w obszarze logistyki dotyczą kształtowania koncepcji zaopatrzenia, organizacji produkcji oraz dystrybucji, a także sterowania procesami logistycznymi. Wszystkie decyzje muszą wynikać z przyjętej strategii logistycznej.

Przedmiotem zarządzania operacyjnego są wszystkie decyzje, które w różnych obszarach działań przedsiębiorstwa muszą być realizowane na bieżąco, aby realizować strategię<sup>1</sup>.

Różnice między zarządzaniem strategicznym i zarządzaniem operacyjnym możemy przedstawić przy pomocy charakterystyki cech poszczególnych elementów tego zarządzania zawartych w tabeli 2.

**Tab. 2.** Różnice między zarządzaniem strategicznym i operacyjnym [Por.: 21, s. 189]

Cecha	Zarządzanie strategiczne	Zarządzanie operacyjne
1. Zakres	Główne aspekty rozwoju	Pojedyncze działania (zadania)
2. Cel zarządzania	Misja, zamierzenia i cele podstawowe	Cele i zadania
3. Złożoność	Bardzo dużo zmiennych	Mala, lub niewielka liczba zmiennych
4. Cel	Przewidywane rezultaty	Doprowadzenie do pożądanego rezultatu i wykonanie zadania
5. Horyzont czasu	Z reguły odległy	Zazwyczaj krótki (bliższy lub bardzo bliski)
6. Poziom agregacji informacji	Wysoki	Niski

<sup>1</sup> Działalność operacyjną polskich przedsiębiorstw opisuje: [13, s. 181 – 195]; Czynniki determinujące wyniki z działalności operacyjnej przedsiębiorstw przedstawia: [14, s. 57-63]; Problemy współczesnego zarządzania porusza: [12]

Wymiar reagowania elastyczności jest związany z rozmieszczeniem uprawnień decyzyjnych. Wymiar ten obejmuje zmiany klasyfikowane z punktu widzenia poziomu reagowania tj.: zmiana strategiczna i operacyjna [Por.: 22, s. 3429 – 3437].

Zmiana strategiczna to zmiana podejmowana na najniższych bądź wyższych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem. Niższe szczeble pełnią rolę odpowiedzialnego za wykonywanie zadań i procedur zatwierdzonych przez dyrektora.

Zmiana operacyjna jest podejmowana na niższych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem.

Wymienione zmiany mogą być rozpatrywane w zakresie podsystemu zaopatrzenia, rozumianego jako podsystem logistyczny zajmującym pierwszą fazę przepływu dóbr. Etap ten obejmuje surowce, materiały, półprodukty oraz części zamienne i przebiega od dostawcy na rynku pozyskiwania do magazynu zaopatrzeniowego lub wejściowego w przedsiębiorstwie przemysłowym [19, s. 12].

Zaopatrzenie jest jednym z podsystemów logistycznych związanych z rynkiem, zapewniającym przedsiębiorstwu zasilanie w dobra rzeczowe i usługi. Stanowi połączenie między logistycznym podsystemem dystrybucji dostawców a podsystemem produkcji w danym przedsiębiorstwie.

Podsystem zaopatrzenia odpowiada za efektywną realizację przepływu dóbr od ich dostawców do ich odbiorców.

Przedmiotem logistyki zaopatrzenia są surowce, materiały pomocnicze i eksploatacyjne oraz gotowe wyroby nabywane w handlu. Należy je udostępnić przedsiębiorstwu, zgodnie z jego zapotrzebowaniem. Podstawowym zadaniem logistyki zaopatrzenia jest zatem organizacja przepływu towarów i informacji w celu zapewnienia przedsiębiorstwu materiałów używanych do produkcji.

Znaczenie zaopatrzenia w przedsiębiorstwie, szczególnie produkcyjnym czy handlowym, wynika z istotnych przesłanek, do których należą:

- sprawne funkcjonowanie firmy, zdeterminowane przez efektywne zaspokajanie potrzeb materiałowych, energetycznych oraz w zakresie usług,
- możliwość redukcji kosztów w zakresie zużycia materiałów, paliw, energii i usług obcych, które w przedsiębiorstwach produkcyjnych stanowią jeden z podstawowych składników (nawet około 65%),
- poziom i struktura zapasów materiałowych oraz produkcji niezakończonych jest kształtowana pod wpływem funkcjonowania procesów zakupu,
- postępujące procesy specjalizacji, w zakresie produktów i usług, zwiększające udział gotowych części i podzespołów w strukturze zakupu, nadając tym samym większe znaczenie procesom zaopatrzenia,
- strategia jakości produktów przedsiębiorstwa nie może być realizowana bez ścisłej współpracy z dostawcami [1, s.1].

Zmiany strategiczne i operacyjne przyczyniają się do kreowania elastyczności podsystemu zaopatrzenia rozumianej jako skłonność, podatność, gotowość i zdolność do dokonania wielowymiarowych zmian w jego zakresie w cyklu życia systemu logistycznego przedsiębiorstwa [Por.: 22, s. 3429 – 3437] [23, s. 13670 – 13678].

Interesującym jest zatem rozpoznanie elastyczności podsystemu zaopatrzenia w wymiarze reagowania w praktyce gospodarczej

### 3. KSZTAŁTOWANIE ELASTYCZNOŚCI WYMIARU REAGOWANIA PODSYSTEMU ZAOPATRZENIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Celem badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na Dolnym Śląsku była identyfikacja działań uelastyczniających w wymiarze reagowania podejmowanych przez przedsiębior-

stwa w zakresie następujących elementów podsystemu zaopatrzenia:

- strategii zaopatrzenia,
- celów zaopatrzenia,
- zadań zaopatrzenia,
- relacji z dostawcami,
- oraz zakupów zaopatrzeniowych w cyklu życia systemu mikrologistycznego.

Charakterystykę badań przedstawia tabela 3.

W badaniach założono weryfikację następującej hipotezy: Elastyczność poziomu reagowania podsystemu zaopatrzenia przedsiębiorstw w pierwszym i ostatnim etapie cyklu życia systemu mikrologistycznego jest urzeczywistniana głównie poprzez zmiany strategiczne natomiast w drugim i trzecim etapie cyklu życia systemu logistycznego osiągnięcie elastyczności podsystemu zaopatrzenia następuje poprzez zmiany operacyjne.

Strategia zaopatrzenia jest jednym z komponentów ogólnej strategii przedsiębiorstwa. I jak każda strategia podlega klasycznym procesom zarządzania. Zasadniczymi elementami tego procesu jest: analiza otoczenia, opracowanie strategii, wdrożenie strategii, ocena i kontrola strategii.

W ramach analizy otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego rozważa się wpływ czynników istotnych z punktu widzenia perspektywicznych znaczących zmian, np. trendy, niedobory, przełomowe zmiany technologiczne, nadwyżki potencjału wytwórczego.

Opracowanie strategii i wdrożenie strategii opiera się na zdefiniowaniu misji, celów, a następnie podjęciu strategicznych decyzji w zakresie przystosowania struktury organizacyjnej, alokacji zasobów pracowniczych i materialnych. Ważnym elementem jest zdefiniowanie polityki w zakresie komunikowania zmian oraz wzajemnych relacji i powiązań.

Częstym problemem wielu organizacji jest brak determinacji w zakresie realizacji przyjętej strategii, dlatego nieodzownym elementem realizacji strategii, w tym strategii zaopatrzenia, jest okresowe prowadzenie oceny i kontroli realizacji strategii. Te działania gwarantują sprawne sprzężenie zwrotne pozwalające na podejmowanie działań korygujących. Prowadzenie tych działań daje pewność, iż przyjęte strategie nie pozostają martwą deklaracją na etapie budowania strategii [Por.: 30, s.80-82].

Z punktu widzenia poziomu reagowania na uwagę zasługuje strategia zaopatrzenia realizowana na poziomie przedsiębiorstwa / jednostki gospodarczej i funkcjonalnym / operacyjnym. Strategię zakupów zaopatrzeniowych na poziomach przedsiębiorstwa/jednostki gospodarczej i funkcjonalnym / operacyjnym charakteryzuje tabela 4.

Tab. 3. Charakterystyka badań [Opracowanie własne na podstawie wyników badań; 24, 25]

1. Metoda badawcza		ankieta						
2. Cel badań:		identyfikacja działań elastycyzujących w wymiarze reagowania podejmowanych przez przedsiębiorstwa w zakresie następujących elementów podsystemu zaopatrzenia: strategii zaopatrzenia, celów zaopatrzenia, zadań zaopatrzenia, relacji z dostawcami, zakupów zaopatrzeniowych w cyklu życia systemu mikrologistycznego						
3. Zakres przedmiotowy badań:		charakterystyka przedsiębiorstwa, charakterystyka systemu logistycznego przedsiębiorstwa, charakterystyka podsystemu zaopatrzenia, identyfikacja i ocena działań elastycyzujących poszczególne elementy podsystemu zaopatrzenia.						
4. Charakterystyka przedsiębiorstw zlokalizowanych na Dolnym Śląsku								
Numer przedsiębiorstwa	Rok założenia przedsiębiorstwa	Forma organizacyjno-prawna	Wielkość przedsiębiorstwa	Charakter działalności przedsiębiorstwa	Dział gospodarki	Główne produkty/ świadczona usługi	Rynki zbytu	
1	1992	p.j.	ma	lnny (handlowo-usługowy)	lnny (handel-usługi)	Mięso, wędliny, transport	europejski	
2	1992	sp z o.o.	ma	usługowy	budownictwo	Instalacje wodno-kanalizacyjne, centralne instalacje centralnego ogrzewania, gazowe, wentylacji, klimatyzacji, centralnego ogrzewania, przyłącza (wodne, kanalizacyjne, gazowe), kotłownie, węzły ciepłne, systemy solarne, pompy ciepła, rekuperatory	krajowy	
3	2009	p.j.	mi	lnny (handlowo-usługowy)	lnny (handel-usługi)	Sprzedaz, montaż, serwis anten TV i SAT, telewizja przemysłowa, systemy alarmowe	lokalny	
4		sp z o.o.	ś	produkcyjny	przemysł	Piwo marki „Namysłów”, „Kozadzie”, „Zamkowe”	krajowy	
5	2006	p.j.	mi	usługi	transport	Przeprowadzki, transport towarów dla zleceńiodawców w kraju i zagranicą	europejski	
6	1988	sp z o.o.	ś	Produkcyjno-usługowy	budownictwo	Budownictwo szerokiego zakresu	krajowy	
7	1995	s.a.		produkcyjny	przemysł		światowy	
8	1925	s.a.	ś	produkcyjny	przemysł	wędliny	światowy	
9	1992	sp z o.o.	ma	usługowy	budownictwo	Instalacje wodno-kanalizacyjne, centralnego ogrzewania, gazowe, wentylacji, klimatyzacji, gazowe, kotłownie, węzły ciepłne, systemy solarne, pompy ciepła, rekuperatory	krajowy	
10	1976	sp z o.o.	d	lnny: produkcyjno-handlowy	przemysł	Tasmy, folie, materiały opatunkowe, tarcze, gipsy, elektrody	światowy	
11	2001	sc	mi	usługowy	usługi	Ubezpieczenia komunikacyjne, majątkowe i osobowe	lokalny	
12	1988	sp z o.o.	d	produkcyjny	lnny: budowa sieci elektroenergetycznej	Rozdzielnice, moduły	światowy	
13	1993	s.a.	d	produkcyjny	przemysł	sprzęt AGD	europejski	
14	1992	sp z o.o.	ś	lnny: produkcyjno-handlowy	handel	Statywy pod instrumenty muzyczne, podesty sceniczne, konstrukcje aluminiowe	światowy	
15	2000	sp z o.o.	ma	usługowy	Budownictwo	Budowa domów, remonty	krajowy	
16	1946	sp z o.o.	d	lnny: produkcyjno-handlowy	lnny: przemysł-handel	Spawarki, prostowniki, transformatory	światowy	
17	2000	sp z o.o.	mi	handlowy	handel	Sprzedaz oleju napędowego	krajowy	
18	1995	sj	d	lnny: handlowo-usługowy	lnny: usługi-handel	Sprzedaz paliw płynnych, artykułów spożywczych i motoryzacyjnych	krajowy	
19	2007	p.j.	mi	usługowy	budownictwo	Prace ziemne	lokalny	
20	2012	sp z o.o.	mi	handlowy	handel	Sprzedaz oleju napędowego (diesel)	krajowy	
21	2007	p.j.	ma	handlowy	handel	Produkty spożywcze i przemysłowe, alkohol	lokalny	
22		sp z o.o.	ma	produkcyjny	przemysł	szkło	światowy	
23	2005	sp z o.o.	ma	handlowy	handel	Sprzedaz i serwis samochodow		
24	1996	sp z o.o.	d	produkcyjny	przemysł	Produkcja skóry, tapicarki samochodowej	światowy	
25	2001	p.j.	ma	usługowy	usługi	Transport towarow	krajowy	
26	1997	p.j.	mi	usługowy	usługi	Montaż CCV, p poz	krajowy	
27	2004	sp z o.o.	ma	usługowy	usługi	meble	europejski	
28	2004	p.j.	mi	usługowy	usługi	Transport krajowy i międzynarodowy	światowy	
29	2004	sp z o.o.	ma	usługowy	usługi	Usługi meblowe	europejski	
30	2004	p.j.	mi	produkcyjny		mleko	lokalny	
31	2005	sj	ś	handlowy	handel	Sprzedaz napojow alkoholowych, wyrobów tytoniowych, prasy, artykułow spożywczych	lokalny	
32	1993	s.a.	d	produkcyjny	przemysł	Proszki do prania, płyny do płukania, płyny do mycia naczyń, żele do prania, mydła, mydła w płynie, żele pod prysznic, płyny do kąpieli	światowy	
33	Styczeń 2006	sp z o.o.	d	usługowy	usługowy	Spedycja morska, lotnicza, drogowa, logistyka magazynowa	światowy	
34	2003	sc	mi	lnny handlowo-usługowy	lnny handlowo-usługowy	Sprzedaz i serwis sprzętu komputerowego oraz kas fiskalnych, budowa i rozbudowa sieci komputerowych, dystrybucja platformy telewizyjnej nct, sprzedaz uslug telefoni komórkowej sieci Play, sprzedaz rozszerzonych gwarancji na dowolny sprzęt komputerowy i RTV	krajowy	
35	1993	sj	ma	handlowy	handel	Sprzedaz artykułow biurowych		
36	1996	sp z o.o.	ś	produkcyjny	przemysł	Naprawa wagonow towarowych, budowa nowych wagonow towarowych	europejski	
37	2013	p.j.	mi	lnny: organizacja imprez	lnny: artystyczny	Organizacja eventow; organizacja koncertow	krajowy	
38	1996	sp z o.o.	ś	produkcyjny	przemysł		europejski	
39	Polska 1991	sp z o.o.	d	produkcyjny	przemysł	Produkcja i handel częściami motoryzacyjnymi	światowy	
40		sp z o.o.	d	produkcyjny	przemysł	Układy hamulcowe pneumatyczne, silowniki	światowy	
5. Charakterystyka respondentów		pracownicy wszystkich szczebli zarządzania: wyższych, średnich, najniższych						
6. Pozostałe informacje		Badanie należy jednak traktować jako studium przypadku. Ukształtowana próba, której kryterium doboru była zgoda przedsiębiorstwa, nie jest ani próbą statystyczną ani próbą losową.						

Legenda: pj - przedsiębiorstwo jednoosobowe; sc - spółka cywilna; sj-spółka jawna; sp z o.o. – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością; s.a. - spółka akcyjna; mi-mikroprzedsiębiorstwo; ma-małe przedsiębiorstwo; ś-średnie przedsiębiorstwo; d-duże przedsiębiorstwo

**Tab. 4.** Strategia zakupów zaopatrzeniowych na poziomach przedsiębiorstwa/jednostki gospodarczej i funkcjonalnym / operacyjnym [11, s. 39]

Strategia na poziomie przedsiębiorstwa/jednostki gospodarczej	Strategia na poziomie funkcjonalnym/operacyjnym
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formułowana na wyższych poziomach organizacji</li> <li>Podkreśla potrzebę zapewnienia efektywności zakupów zaopatrzeniowych</li> <li>Oparta na szeroko zakrojonej analizie otoczenia; niektóre informacje dotyczące otoczenia będą pochodziły z poziomu funkcjonalnego</li> <li>Strategia przedsiębiorstwa musi zostać zakomunikowana osobom na niższych szczeblach organizacji</li> <li>Skoncentrowana na kwestiach mających wpływ na przyszłe, długoterminowe wymagania i problemy w zakresie zaopatrzenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formułowana na niższych poziomach organizacji</li> <li>Podkreśla potrzebę zapewnienia sprawności zakupów zaopatrzeniowych</li> <li>Oparta na informacjach pochodzących z obserwacji otoczenia na bardziej ograniczoną skalę; niektóre informacje dotyczące otoczenia udzielone przez dostawców mogą być przekazywane na wyższe szczeble organizacji</li> <li>Zintegrowana ze strategiami przedsiębiorstwa w stopniu, w jakim zostały one zakomunikowane zrozumiane na tym poziomie</li> <li>Skoncentrowana na kwestiach mających wpływ na bieżące, taktyczne wymagania i problemy w zakresie zaopatrzenia</li> </ul>

Patrząc na omówione powyżej, bardzo skrótowo, cechy charakterystyczne strategii zaopatrzenia można zauważyć, że relatywnie mało miejsca „zajmują” działania operacyjne.

Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych badań empirycznych według, których elastyczność strategii zaopatrzenia jest kreowana poprzez zmiany strategiczne we wszystkich etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego (tzn: 100% przedsiębiorstw w etapie narodzin; 93% przedsiębiorstw w etapie młodości, 70% przedsiębiorstw w etapie dojrzałości, 5% przedsiębiorstw w etapie schyłku).

Cele zaopatrzenia, czyli zapewnienie dóbr zaopatrzeniowych w odpowiedniej ilości i o właściwej jakości [Por.: 11, s. 55] są uelastyczniane poprzez zmiany strategiczne w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego (czyli przez: 100% przedsiębiorstw w etapie narodzin; 93% przedsiębiorstw w etapie młodości, 70% przedsiębiorstw w etapie dojrzałości, 5% przedsiębiorstw w etapie schyłku).

Całkowicie inne trendy występują w przypadku zadań zaopatrzenia. Objawiają się one w kształtowaniu ich (zadań zaopatrzenia) elastyczności w omawianym wymiarze poprzez zmiany operacyjne w cyklu życia systemu mikrologistycznego (t.j.: w etapie narodzin – 100% przedsiębiorstw, w etapie młodości – 93% przedsiębiorstw, w etapie dojrzałości – 70% przedsiębiorstw; w etapie schyłku – 5% przedsiębiorstw).

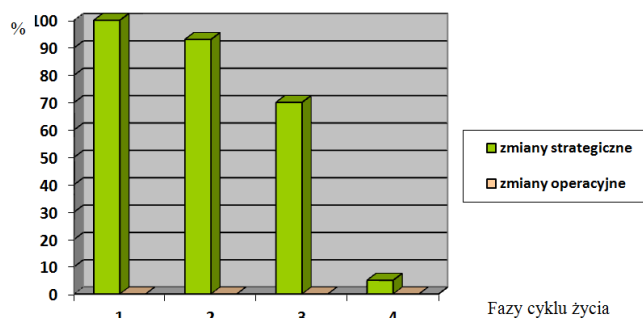
Zakupy zaopatrzeniowe, czyli wyroby i/lub usługi pozyskane od dostawców zewnętrznych lub wewnętrznych [4, s.1] są uelastyczniane poprzez zmiany strategiczne (tzn. w etapie narodzin – 100% przedsiębiorstw, w etapie młodości – 93% przedsiębiorstw, w etapie dojrzałości – 70% przedsiębiorstw; w etapie schyłku – 5% przedsiębiorstw).

Pozyskiwanie tych zakupów ze źródeł zewnętrznych wymaga nawiązywania relacji z dostawcami. Relacje z dostawcami to formy stosunków między dostawcą a odbiorcą, począwszy od tradycyjnie rozumianej jednorazowej transakcji handlowej, a skończywszy na ich pełnej współpracy w wielu obszarach, np. przy technicznym rozwoju przedmiotu dostawy [3, s. 1]. Pożądana elastyczność relacji z dostawcami w poszczególnych etapach cyklu życia systemu logistycznego przedsiębiorstw jest kreowana poprzez zmiany strategiczne (tzn. w etapie narodzin – 100% przedsiębiorstw, w etapie młodości – 93% przedsiębiorstw, w etapie dojrzałości – 70% przedsiębiorstw; w etapie schyłku – 5% przedsiębiorstw)

Elastyczność celów, strategii, zadań zaopatrzenia, zakupów zaopatrzeniowych i relacji z dostawcami, w wymiarze reagowania w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego przedstawiają tabela 5, 6, 7, 8, 9 oraz rysunki 2,3,4,5,6.

**Tab. 5.** Elastyczność strategii zaopatrzenia w wymiarze reagowania w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego [Opracowanie własne na podstawie wyników badań]

Elastyczność strategii zaopatrzenia w wymiarze reagowania	Zmiana strategiczna	Zmiana operacyjna
Etapy cyklu życia systemu mikrologistycznego		
Narodziny	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 14; 15;16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40	
Młodość	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 14; 15;16; 18; 19; 20; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 39; 40	
Dojrzałość	1; 2; 4; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 15;16; 18; 22; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 31; 32; 33; 34; 36; 39; 40	
Schylek	22;32	



**Rys. 2.** Elastyczność strategii zaopatrzenia w wymiarze reagowania w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego [Opracowanie własne na podstawie wyników badań].

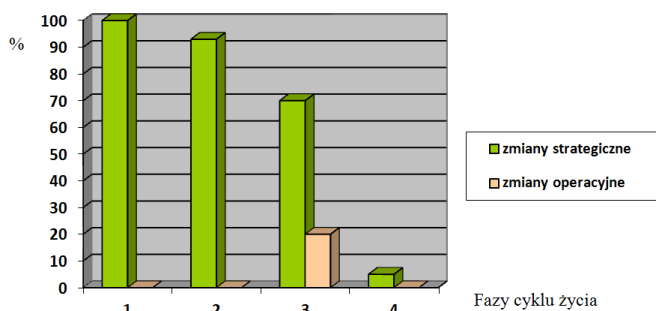
Legenda:

Fazy cyklu życia systemu mikrologistycznego:

- 1 – narodziny
- 2 – młodość
- 3 – dojrzałość
- 4 - schylek

**Tab. 6.** Elastyczność celów zaopatrzenia w wymiarze reagowania w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego [Opracowanie własne na podstawie wyników badań]

Elastyczność celów zaopatrzenia w wymiarze reagowania	Zmiana strategiczna	Zmiana operacyjna
Etapy cyklu życia systemu mikrologistycznego		
Narodziny	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 14; 15;16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40	
Młodość	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 14; 15;16; 18; 19; 20; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 39; 40	
Dojrzałość	1; 2; 4; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 15;16; 18; 22; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 31; 32; 33; 34; 36; 39; 40	
Schylek	22;32	



**Rys. 3.** Elastyczność celów zaopatrzenia w wymiarze reagowania w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego [Opracowanie własne na podstawie wyników badań].

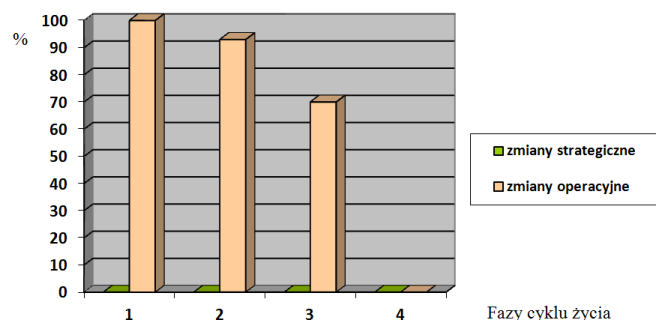
Legenda:

Fazy cyklu życia systemu mikrologistycznego:

- 1 – narodziny
- 2 – młodość
- 3 – dojrzałość
- 4 - schyłek

**Tab. 7.** Elastyczność zadań zaopatrzenia w wymiarze reagowania w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego [Opracowanie własne na podstawie wyników badań]

Elastyczność zadań zaopatrzenia w wymiarze reagowania Etapy cyklu życia systemu mikrologistycznego	Zmiana strategiczna		Zmiana operacyjna	
Narodziny			1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 14; 15;16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40	
Młodość			1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 14; 15;16; 18; 19; 20; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 39; 40	
Dojrzałość			1; 2; 4; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 15;16; 18; 22; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 31; 32; 33; 34; 36; 39; 40	
Schyłek				22;32



**Rys. 4.** Elastyczność zadań zaopatrzenia w wymiarze reagowania w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego [Opracowanie własne na podstawie wyników badań].

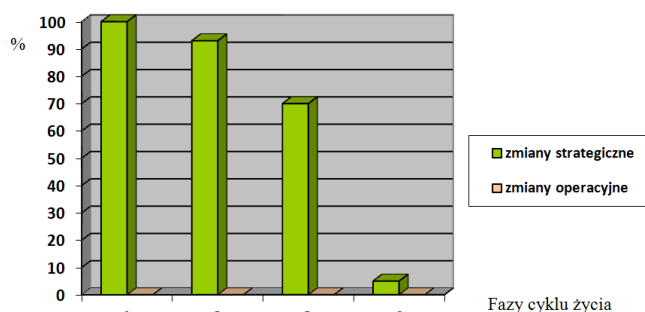
Legenda:

Fazy cyklu życia systemu mikrologistycznego:

- 1 – narodziny
- 2 – młodość
- 3 – dojrzałość
- 4 – schyłek

**Tab. 8.** Elastyczność zakupów zaopatrzeniowych w wymiarze reagowania w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego [Opracowanie własne na podstawie wyników badań]

Elastyczność zakupów zaopatrzeniowych w wymiarze reagowania Etapy cyklu życia systemu mikrologistycznego	Zmiana strategiczna		Zmiana operacyjna	
Narodziny			1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 14; 15;16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40	
Młodość			1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 14; 15;16; 18; 19; 20; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 39; 40	
Dojrzałość			1; 2; 4; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 15;16; 18; 22; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 31; 32; 33; 34; 36; 39; 40	
Schyłek				22;32



**Rys. 5** Elastyczność zakupów zaopatrzeniowych w wymiarze reagowania w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego [Opracowanie własne na podstawie wyników badań].

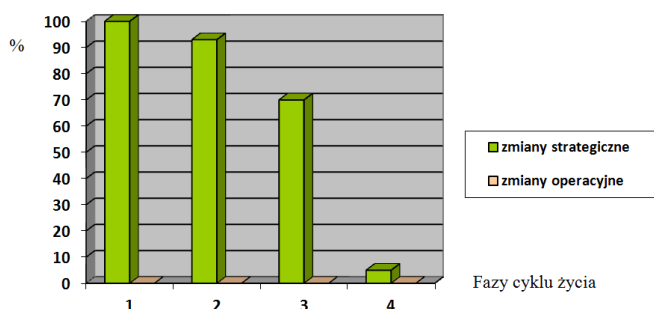
Legenda:

Fazy cyklu życia systemu mikrologistycznego:

- 1 – narodziny
- 2 – młodość
- 3 – dojrzałość
- 4 - schyłek

**Tab. 9.** Elastyczność relacji z dostawcami w wymiarze reagowania w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego [Opracowanie własne na podstawie wyników badań]

Elastyczność relacji z dostawcami w wymiarze reagowania Etapy cyklu życia systemu mikrologistycznego	Zmiana strategiczna		Zmiana operacyjna	
Narodziny			1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 14; 15;16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40	
Młodość			1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 14; 15;16; 18; 19; 20; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 39; 40	
Dojrzałość			1; 2; 4; 6; 7; 8; 9; 10;11; 12; 13; 15;16; 18; 22; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 31; 32; 33; 34; 36; 39; 40	
Schyłek				22;32



**Rys. 6.** Elastyczność relacji z dostawcami w wymiarze reagowania w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego [Opracowanie własne na podstawie wyników badań].

Legenda:

Fazy cyklu życia systemu mikrologistycznego:

- 1 – narodziny
- 2 – młodość
- 3 – dojrzałość
- 4 - schyłek

## WNIOSKI

Elastyczność obecnie nie jest już „luksusem”, na który mogą sobie pozwolić wybrane firmy. Stała się ona poniekąd przymusem, atrybutem szczególnie pożądanym każdej organizacji [Por.: 16, s. 279].

Potwierdzają to zarządzający przedsiębiorstwami, zdaniem których „Wygrywać będą ci, którzy stale potrafią być w ruchu” [20, s. 26 za 8].

W referacie opisano koncepcyjne ramy elastyczności strategicznej i operacyjnej, przedstawiono autorską koncepcję elastyczności w wymiarze reagowania oraz rozpoznano przejawy elastyczności reagowania w podsystemie zaopatrzenia przedsiębiorstw.

Znaczenie zaopatrzenia w przedsiębiorstwie, szczególnie produkcyjnym czy handlowym, wynika z istotnych przesłanek, do których należą:

- sprawne funkcjonowanie firmy, zdeterminowane przez efektywne zaspokajanie potrzeb materiałowych, energetycznych oraz w zakresie usług,
- możliwość redukcji kosztów w zakresie zużycia materiałów, paliw, energii i usług obcych, które w przedsiębiorstwach produkcyjnych stanowią jeden z podstawowych składników (nawet około 65%),
- poziom i struktura zapasów materiałowych oraz produkcji niezakończonych jest kształtowana pod wpływem funkcjonowania procesów zakupu,
- postępujące procesy specjalizacji, w zakresie produktów i usług, zwiększające udział gotowych części i podzespołów w strukturze zakupu, nadając tym samym większe znaczenie procesom zaopatrzenia,
- strategia jakości produktów przedsiębiorstwa nie może być realizowana bez ścisłej współpracy z dostawcami [1, s.1].

Przedstawione wyniki badań empirycznych pokazały, że: strategię zaopatrzenia, cele zaopatrzenia, zakupy zaopatrzeniowe i relacje z dostawcami są uelastyczniane w wymiarze reagowania poprzez zmiany strategiczne w poszczególnych etapach cyklu życia systemu mikrologistycznego.

Zupełnie inne tendencje występują w przypadku zadań zaopatrzenia, które uelastyczniane są dzięki możliwościom, które oferują zmiany operacyjne w cyklu życia systemów logistycznych przedsiębiorstw.

Założona hipoteza potwierdziła się zatem częściowo.

Wymienione zmiany przyczyniają się do kreowania elastyczności podsystemu zaopatrzenia w wymiarze reagowania w cyklu życia systemów mikrologistycznych i stanowią podstawę do dalszych badań w tym obszarze zainteresowań takich jak: identyfikacja innych wymiarów elastyczności podsystemu zaopatrzenia przedsiębiorstwa, ocena elastyczności tego podsystemu

## BIBLIOGRAFIA

1. <http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/84565-logistyka-zaopatrzenia-identyfikacja-potrzeb-typy-zakupow-organizacja-dostaw-metody>; 15.08.2014
2. <http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/84565-logistyka-zaopatrzenia-identyfikacja-potrzeb-typy-zakupow-organizacja-dostaw-metody>, s. 1; 15.08.2014
3. [http://www.logistyka.net.pl/sownik-logistyczny/szczegoly/1129,relacje\\_z\\_dostawcami](http://www.logistyka.net.pl/sownik-logistyczny/szczegoly/1129,relacje_z_dostawcami); 16.07.2015 r
4. [http://www.logistyka.net.pl/sownik-logistyczny/szczegoly/1628,zakupy\\_zaopatrzeniowe](http://www.logistyka.net.pl/sownik-logistyczny/szczegoly/1628,zakupy_zaopatrzeniowe); 16.07.2015 r
5. <http://www.logistyka.zsgostyn.com.pl/pojeciaDane.php?id=755>; 15.08.2014 r
6. Janczewska D., „Doskonalenie procesów logistycznych w mikroprzedsiębiorstwie: [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_1\\_4\\_12.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_4_12.pdf); 15.08.2014 r
7. Kasiewicz S., Elastyczność przedsiębiorstwa w koncepcjach zarządzania zasobowego w: Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009
8. Kathleen M. Eisenhard., Strategy as Strategic Decision Making, Sloan Management Review, wiosna 1999
9. Koste L.L., Malhotra M.K., Theoretical Framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility, Journal of Operations Management 1999, vol. 18, no 1
10. Krupski R., Elastyczność organizacji w Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu por red. Krupskiego R., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
11. Lysons K., Zakupy zaopatrzeniowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
12. Łobos K., Organizacja – proste idee, zasady, narzędzia. Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław 2014
13. Łobos K., Szewczyk M., Działalność operacyjna i efektywność ekonomiczna polskich przedsiębiorstw zajmujących się wydobyciem surowców skalnych (2008-2010), Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej, Toruń 2012
14. Łobos K., Szewczyk A., Czynniki determinujące wyniki z działalności operacyjnej przedsiębiorstw wydobywających surowce skalne w województwie opolskim i dolnośląskim, Barometr Regionalny, Zeszyt 2(28), 2012
15. MacKinnon W., i in., Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility, Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System science 2008
16. Osbert – Pocięcha G., Elastyczność strategiczna – jej konceptualizacja i sposoby osiągania w praktyce, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2000, nr 20
17. Osbert – Pocięcha G., Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu w: Jagoda H., Lichtarski J., (red), Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004, nr 1014
18. Osbert – Pocięcha G., Określenia, definicje, problemy w: Elastyczność organizacji pod red. Krupskiego R., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008

19. Pfohl H.Ch, Systemy logistyczne. Biblioteka Logistyka, Poznań 1998
20. Podejmowanie decyzji strategicznych, Zarządzanie na Świecie 1999, nr 6
21. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie pod red. Lichtarskiego J., Wydawnictw Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999
22. Puszko K, Elastyczność systemu logistycznego przedsiębiorstwa, Technika Transportu Szybowego, 2013, nr 10
23. Puszko K., Elastyczność systemu mikrologistycznego w aspekcie kontroli, Logistyka 2014, nr 6.
24. Puszko K., Podsystem zaopatrzenia i jego elastyczność przetrzenna, Logistyka 2015, Nr 3
25. Puszko K., Elastyczność podsystemu zaopatrzenia w wymiarze kontroli-jeszcze nieopublikowane
26. Puszko – Machowczyk K, Elastyczność strategiczna małych firm budowlanych. w: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2000, nr 870
27. Sanchez R., Preparing for an uncertain future, Managing organizations for strategic flexibility, International Studies of Management and Organization 1997 vol 27 nr 2
28. Stańczyk – Hugiet E., Organizacja ucząca się w: Elastyczność organizacji pod red. Krupskiego R., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008
29. Toni A.D., Tonchia S, Definitions and linka ges between operational and strategic flexibilities, Omega. The International Journal of Management Science 2005, vol 33, nr 9
30. Tylkowski M., Tradycyjne kupowanie a strategia zakupów, Logistyka i Transport:  
[\*strategical and operational flexibility signs in the range of enterprise's provision subsystem.\*](http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CGYQFjAl&url=http%3A%2F%2Fwww.logistics-and-transport.eu%2Findex.php%2Fmain%2Farticle%2Fdownload%2F13%2F12&ei=d_3tU4yTE6qD4gSrnIHABw&usg=AFQjCNEOFBBb0xUea5aHEAXUa46KpukiQ&sig2=8XCI6WAhT8SXpQ4miEaRZw&bvm=bv.73231344,d.bGE, s. 80 - 82: 15.08.2014 r</a></li><li>31. Volberda H.W., Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive, Oxford University Press, Inc., New York, 1998</li><li>32. Zhang M.J., IS suport for strategic flexibility, environment al dynamizm, and firm performance, Journal of Managerial Issues 2006 vol. 18 nr 1</li></ol></div><div data-bbox=)

*In the following article the conception of the flexibility in the respond dimension and the results of empirical research have been presented. The studies have been conducted in enterprises situated in Lower Silesia.*

Autor:

**Puszko Katarzyna** - Instytut Logistyki Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu; [katarzyna.puszko@wsb.wroclaw.pl](mailto:katarzyna.puszko@wsb.wroclaw.pl)

## STRATEGICAL AND OPEATIONAL FLEXIBILITY FOR EXAMPLE THE PROVISION SUBSYSTEM

### *Abstract*

*The provision subsystem constitutes the support for the other subsystems of the micrologistics system.*

*The correct functioning of the provision subsystem influences the product quality, the logistic customer service and the costs of the whole micrologistics system.*

*Flexibility of the provision subsystem in the respond dimension is essential.*

*The aim of the article is the description of strategical and operational flexibility fundamentals, the introduction of the autorship theory of the flexibility in the respond dimension and the recognizing of*