

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii .....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze .....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych .....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji .....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku .....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3) .....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka .....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych .....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses .....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabała:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dzedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

## **Bogdan Nogalski**

Uniwersytet Gdański  
e-mail: nogalski@wzr.ug.edu.pl

## **Przemysław Niewiadomski**

Zakład Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych FORTSCHRITT  
Politechnika Poznańska

---

# **RENTA EKONOMICZNA JAKO WARUNEK STRATEGII IMPLEMENTACJI WYROBU GOTOWEGO I DETERMINANTA ELASTYCZNEGO WYTWÓRCY**

---

**Streszczenie:** W niniejszym opracowaniu autorzy za zasadne uznali przedstawienie kontekstu renty ekonomicznej jako czynnika warunkującego implementację wyrobu gotowego i determinantę elastycznego wytwórcy. W kontekście prowadzonych badań autorzy poszukują odpowiedzi na dwa kluczowe pytania: a) czy wysokość osiągniętej przez wytwórcę renty ekonomicznej może w obecnych czasach stanowić podstawę decyzji w kontekście implementacji wyrobu gotowego, b) czy renta ekonomiczna może stanowić o przewadze rynkowej osiągniętej przez elastycznego producenta działającego na rynku mechanizacji rolnictwa? Osiągnięcie tak postawionego celu wymagało sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych. W ramach badań zaproponowano autorską metodę osiągania wzrostu renty ekonomicznej przez zastosowanie strategii związanej z „odchudzaniem”.

**Słowa kluczowe:** renta ekonomiczna, elastyczność wytwórcy, implementacja wyrobu gotowego, rynek mechanizacji rolnictwa.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.37

*Tworzymy wartość dodaną we wszystkich naszych przedsięwzięciach.*

Dr Jan Kulczyk, KULCZYK INVESTMENTS

## **1. Wstęp**

W niniejszym opracowaniu przyjęto za M. Romanowską<sup>1</sup>, że bez względu na stopień zmienności i przewidywalności otoczenia menedżerowie mają obowiązek budować strategię rozwoju<sup>2</sup> i konkurencji dla swojego przedsiębiorstwa i stale ją doskonalić.

---

<sup>1</sup> M. Romanowska, *Planowanie w strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 7.

<sup>2</sup> Według A. Kalety nie ma dziś jasności co do tego, jaki kształt powinna przybierać współczesna strategia. Por.: A. Kaleta, *Zapis strategii odpowiadający wymogom współczesnego zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w otoczeniu wielokulturowym*, red. S. Lachiewicz,

W związku z powyższym zakłada się, że strategicznym celem zakładu wytwórczego będzie efektywny rozwój, a jego realizacja jest możliwa poprzez dywersyfikację portfela produktowego, przyjmując osiąganie ponadprzeciętnej rentowności z każdej jednostki implementowanego produktu. Powyższe zdaje się potwierdzać J. Światowiec-Szczepańska<sup>3</sup>, według której przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa związana z osiąganiem ponadprzeciętnej rentowności odnosi się do rozwiniętej w teorii ekonomii koncepcji renty ekonomicznej<sup>4</sup>.

W tym kontekście w niniejszym opracowaniu autorzy za zasadne uznali przedstawienie kontekstu renty ekonomicznej jako czynnika warunkującego implementację wyrobu gotowego przez elastycznego wytwórcę. W ramach prowadzonych badań autorzy poszukują odpowiedzi, na pytania: a) czy wysokość osiąganą przez wytwórcę renty ekonomicznej może w obecnych czasach stanowić podstawę decyzji w kontekście implementacji wyrobu gotowego, b) czy renta ekonomiczna może stanowić o przewadze rynkowej osiąganą przez elastycznego producenta działającego na rynku mechanizacji rolnictwa.

Osiągnięcie postawionego celu wymagało sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych, do których autorzy zaliczają:

- Kwerendę literatury przedmiotu z zakresu ekonomii i nauk o zarządzaniu pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań, w tym dyskusję dotyczącą renty ekonomicznej w kontekście decyzyjności wytwórcy i związanej z tym dywersyfikacji portfela produktowego.
- Wskazanie, jakie relacje zachodzą pomiędzy wysokością renty ekonomicznej a decyzją dotyczącą implementacji wyrobu gotowego.
- Zobrazowanie, jakie skutki w wymiarze finansowym niesie za sobą podjęta przez wytwórcę decyzja dotycząca implementacji i związanej z tym wysokości uzyskiwanej renty ekonomicznej. W wyniku badania eksperymentalnego<sup>5</sup>, na podstawie analizy dokumentacji projektowej<sup>6</sup> oraz opierając się na wywiadzie

---

M. Matejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 36. Według autorów opracowania, istotne jest, aby dana strategia była wynikiem dopasowania celu do zasobów, jakimi dysponuje dany wytwórca. Innymi słowy – należy szukać możliwie najlepszego rozwiązania w ramach zasobów (lub możliwości ich pozyskania), jakimi dysponuje dane przedsiębiorstwo.

<sup>3</sup> J. Światowiec-Szczepańska, *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*” 2/2012, s. 203-226.

<sup>4</sup> Jak zauważa autorka, rozpatrywanie przewagi konkurencyjnej przez pryzmat poszukiwania renty ekonomicznej wydaje się szczególnym przejawem konwergencji nauk o zarządzaniu oraz ekonomii na poziomie mikroekonomicznym.

<sup>5</sup> Przed podjęciem badań, w porozumieniu z właścicielem zakładu, autorzy przyjęli, iż kontakt badawczy z rzeczywistością nie ograniczy się wyłącznie do ich obserwacji. Badacze mieli możliwość oddziaływania na badaną rzeczywistość. Zasadność takiego podejścia zdaje się potwierdzać K. Ajdukiewicz pisząc: „Eksperyment jest zabiegiem przedsięwziętym w celu dokonania obserwacji, który bądź wywołuje samo obserwowane zjawisko, bądź wpływa na jego przebieg. Eksperymentować można więc tylko w zakresie tych zjawisk, które potrafimy bądź sami wywoływać, bądź sami dobrowolnie je zmieniać.”. Zob.: K. Ajdukiewicz, *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1965, s. 228-229.

<sup>6</sup> Dokumentami tymi były karta zapotrzebowania materiałowego oraz rysunek techniczny.

kierowanym<sup>7</sup>, autorzy określili, jakie relacje zachodzą pomiędzy ceną rynkową implementowanego wyrobu gotowego a kosztami jego wytworzenia, co w dalszej części pracy pozwoliło na określenie wysokości renty ekonomicznej jaką powinien generować wytwórca w ramach danej transakcji. W ramach badań zaproponowano autorską metodę osiągania wzrostu renty ekonomicznej poprzez zastosowanie strategii związanej z „odchudzaniem”.

W opracowaniu przyjęto, że odzwierciedlenie renty ekonomicznej w wymiarze finansowym na rynku mechanizacji rolnictwa niesie za sobą podjęta przez wytwórcę decyzja dotycząca implementacji i związanej z tym wymiany rynkowej.

Jako że zarządzanie jest działaniem praktycznym, czyli świadomym i celowym działaniem ludzi, mającym na celu doskonalenie rzeczywistości gospodarczej lub społecznej, w tym opracowaniu najważniejsze jest podejście pragmatyczne. W związku z tym, trzymając się wszelkich prawideł warsztatu naukowo-badawczego, za zasadne uznano zaprezentowanie omawianych zagadnień z punktu widzenia praktyki gospodarczej. Takie bowiem kierunek działań czyni opracowanie przydatnym z punktu widzenia uczestnika rynku.

Według B. Komorowskiego, polityka przemysłowa coraz częściej pojawia się w debacie politycznej i analizach gospodarczych. Kondycja europejskiego przemysłu i zdolność osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zdeterminuje w najbliższych latach rozwój Europy. Objęcie stanowiska przewodniczącego komisji przemysłu, badań naukowych i energii w obecnej kadencji Parlamentu Europejskiego przez Jerzego Buzka i Janusza Lewandowskiego wskazuje, że konkurencyjny rozwój przemysłu będzie wysoko w agendzie Parlamentu Europejskiego i Komisji Europejskiej<sup>8</sup>. Warto więc wypracować własny punkt widzenia na nieuniknioną zmianę polityki rozwojowej Europy w stosunku do przedsiębiorstw przemysłowych. W tym kontekście realizowane w opracowaniu badania podjęto, skupiając się na przedsiębiorstwach przemysłowych związanych z rynkiem mechanizacji rolnictwa.

## **2. Renta ekonomiczna jako kategoria formułowana według podejścia zasobowego**

Według autorów niniejszego opracowania, w epoce wszechobecnych, bardzo intensywnych zmian w otoczeniu konieczne staje się ciągłe poszukiwanie strategii jako czynnika budowania przewagi konkurencyjnej. Zdaniem G. Osbert-Pociechy dzisiaj

---

<sup>7</sup> Wykorzystano je jako uzupełnienie badań eksperymentalnych, były realizowane w celu ustalenia istotnych kwestii sprzyjających dochodzeniu do rozwiązania problemu naukowego. Z. Mikołajczyk zauważa, że szczególną rolę nabierają wywiady z osobami stojącymi wysoko w hierarchii organizacji i dysponującymi stosowną i potrzebną do tego wiedzą, stąd rozmowy prowadzono z właścicielem zakładu oraz kierownikiem sprzedaży i głównym technologiem. Por.: Z. Mikołajczyk, *Metodyka pracy naukowej jako podstawa przygotowania rozpraw na stopnie naukowe – powrót do korzeni*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1A(159), 2014, s.160-161.

<sup>8</sup> Fragment artykułu pt. *Przemysł staje się nośnikiem rozwoju*, który ukazał się w dzienniku „Rzeczpospolita” dnia 16 lipca 2014. Za: <http://www.prezydent.pl/kancelaria/aktywnosc-ministrow/art,1027,przemysl-staje-sie-nosnikiem-rozwoju.html>. Data odsłony: 22-07-2014.

panuje raczej powszechna zgoda co do tego, że warunkiem funkcjonowania, czy to w wymiarze trwania czy rozwoju, jest zdolność dokonywania zmian. Za zmiennością warunków, w których działają przedsiębiorstwa, podąża zatem rozwój koncepcji i metod zarządzania. Nowym wyzwaniem w modelowaniu procesów produkcyjnych przy malejących kosztach transportu i rozwoju Internetu i telekomunikacji jest sprostanie zindywidualizowanym potrzebom klientów. Straciła aktualność dewiza Henry'ego Forda: „Możesz otrzymać samochód w dowolnym kolorze, o ile będzie czarny”. Standardem staje się podejście elastyczne, które polega na tym, że można dostarczyć klientowi indywidualnie zaprojektowany produkt. Producent zaś może dla takiego produktu wybrać najbardziej efektywnych poddostawców, często z odległych zakątków świata<sup>9</sup>.

W gospodarce rynkowej konkurencja jest podstawowym mechanizmem ekonomicznym i zjawiskiem obiektywnym<sup>10</sup>. W kontekście powyższego, jak sugeruje K. Obłój<sup>11</sup>, wszechstronność zainteresowań przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw przez teoretyków, analityków i strategów wynika z tego, że jest ona podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu, niż to udaje się konkurentom. W związku z tym, według Z. Malary<sup>12</sup>, logika budowania modelu biznesu sprzyjającego osiągnięciu przewagi konkurencyjnej to wybór oraz implementacja odpowiedniej strategii<sup>13</sup>, która jest wynikiem wyboru decyzji i działań dokonywanych spośród mapy decyzji utworzonej na podstawie możliwości: a) inwestycyjnych i kapitałowych, b) pozyskania właściwych pracowników, c) doboru dostawców i odbiorców, d) zbudowania relacji odpowiednich do ich utrzymania.

Strategie konkurencji budowane w przedsiębiorstwie dotyczące zarówno bieżących działań rynkowych, jak i tworzenia konkurencyjnych zasobów i umiejętności bazują na przyjętej w danym przedsiębiorstwie koncepcji konkurowania<sup>14</sup>. W tym kontekście, jak zauważa J. Świątowiec-Szczepańska<sup>15</sup>, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa związana z osiągnięciem ponadprzeciętnej rentowności odwołuje się do rozwiniętej w teorii ekonomii koncepcji renty ekonomicznej<sup>16</sup>. Wydaje się, że

<sup>9</sup> Fragment artykułu pt. *Przemysł staje się nośnikiem rozwoju*, który ukazał się w dzienniku „Rzeczpospolita” dnia 16 lipca 2014. Za: <http://www.prezydent.pl/kancelaria/aktywnosc-ministrow/art,1027,przemysl-staje-sie-nosnikiem-rozwoju.html>. Data odsłony: 22-07-2014.

<sup>10</sup> E. Skawińska, R.L. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009, s. 35.

<sup>11</sup> K. Obłój, *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 9/2001, s. 3.

<sup>12</sup> Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWE, Warszawa 2007, s. 33.

<sup>13</sup> Podane przykłady formułowania i wyboru strategii zostały podane m.in. w: Z. Malara, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 71-73.

<sup>14</sup> Z. Pierścionek, S. Łobejko (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 18.

<sup>15</sup> J. Świątowiec-Szczepańska, wyd. cyt., s. 203.

<sup>16</sup> Renta ekonomiczna definiowana jest we współczesnych podręcznikach mikroekonomii jako „różnica pomiędzy przychodami z czynnika produkcji a minimalną opłatą niezbędną do zakupu tego czynnika” bądź też jako „dodatkowa wypłata, jaką otrzymuje dany czynnik produkcji, ponad dochód

rozpatrywanie przewagi konkurencyjnej przez pryzmat poszukiwania renty ekonomicznej wydaje się szczególnym przejawem konwergencji nauk o zarządzaniu oraz ekonomii na poziomie mikroekonomicznym. W tym aspekcie rozważania podjęte w artykule pozostają w zgodności z przyjętą przez M. Gorynię, B. Jankowską oraz R. Owczarzak<sup>17</sup> hipotezą traktującą zarządzanie strategiczne<sup>18</sup> jako przykład wzajemnego przenikania się ekonomii i nauk o zarządzaniu, natomiast dorobek i rozwój obu tych dyscyplin jako ściśle powiązany i komplementarny.

Według J. Światowiec-Szczepańskiej<sup>19</sup>, koncepcja renty ekonomicznej dotyczy nadwyżki dochodów z zasobów pozostających w ograniczonej podaży. Według M. Romanowskiej<sup>20</sup>, istotą podejścia zasobowego jest poszukiwanie źródeł sukcesu przedsiębiorstwa w jakości zgromadzonych przez nie zasobów i umiejętności. Pogląd ten zdaje się potwierdzać R. Grant<sup>21</sup>, zauważając, że traktowanie zasobów i umiejętności jako podstawy długofalowej strategii przedsiębiorstwa powinno opierać się na dwóch założeniach. Pierwsze z nich mówi, że wewnętrzne zasoby i umiejętności nadają główny kierunek strategii, drugie, że są one pierwotnym źródłem dochodów przedsiębiorstwa.

---

transferowy konieczny do sklonienia go do świadczenia swych usług właśnie w tym zastosowaniu”. Por.: J. Światowiec-Szczepańska, wyd. cyt., s. 206. W tym opracowaniu rentę ekonomiczną interpretuje się jako „nieoczekiwaną” nadwyżkę znacznie przekraczającą koszty pozyskania niezbędnych zasobów wytwórczych lub jako dodatnią różnicę między wartością oczekiwaną a wartością obecną, wygenerowaną w danym procesie wytwórczym. Takie założenie radykalnie zmienia dotychczasowy obraz przedsiębiorstwa. W firmie zorientowanej na generowanie dodatkowej wartości dodanej zapasy są na minimalnym poziomie albo nie ma ich w ogóle. Firma szybko reaguje na zamówienia klienta. Natomiast materiały i surowce dostarczane są bezpośrednio od dostawców do miejsc ich użycia za pomocą systemu *kanban*. Poza tym wszystkie procesy w całym przedsiębiorstwie są usprawniane przez grupy projektowe – *kaizen*. Wysoka wizualizacja miejsc pracy za pomocą systemu 5S sprawia, że pracownicy czują się zaangażowani w proces zmian i usprawnień. Czasy przebrojeń maszyn są skrócone do minimum (SMED), przez co nie ma potrzeby produkowania dużych partii produkcyjnych. Utrzymanie ciągłości ruchu oparte jest na zasadach TPM, czyli prewencji i zapobieganiu powstawania awarii. Wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa podlegają procesom pomiarów. Wyniki pomiarów służą jako baza do podejmowania decyzji na temat stanu przedsiębiorstwa. Szerzej: P. Niewiadomski, N. Pawlak, *Lean Product Concept and Its Implications in Terms of Cost and Quality*, [w:] *Production Management – Contemporary Approaches, Selected Aspects*, ed. Ł. Hadaś, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań 2012, p. 67-68.

<sup>17</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, R. Owczarzak, *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*” 5/2005, s. 613.

<sup>18</sup> W tym opracowaniu przyjęto, że osiągnięcie i utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz określenie odpowiedniej ścieżki jego wzrostu wymaga wszechstronnej i pogłębionej wiedzy i umiejętności kierownictwa w dziedzinie zarządzania strategicznego. Por.: Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 7.

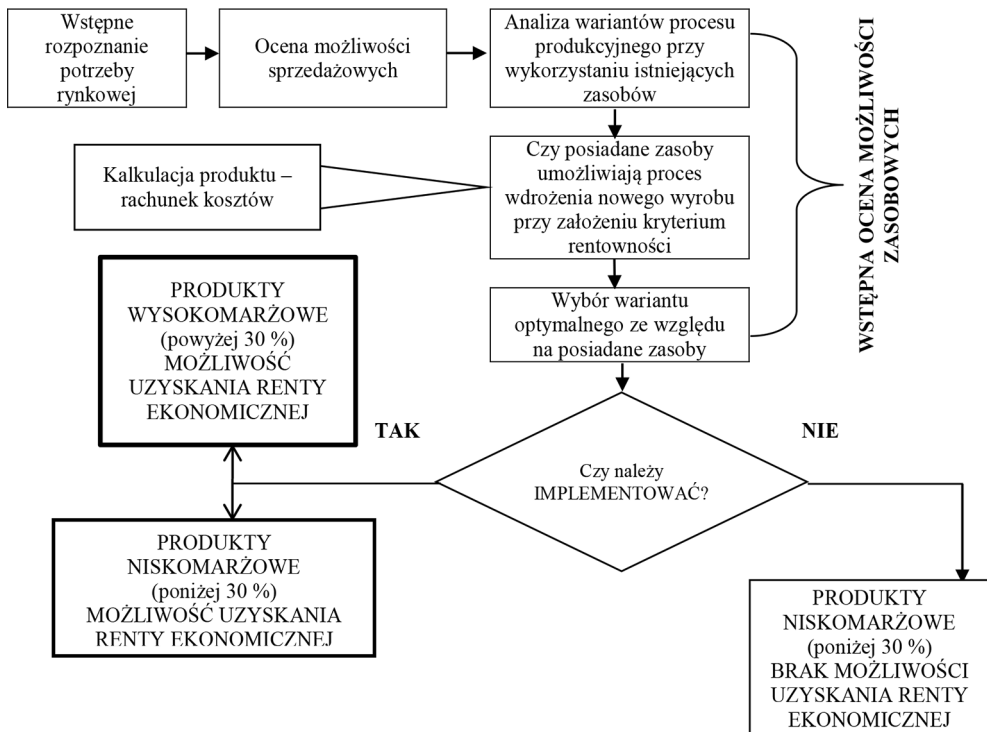
<sup>19</sup> Autorka odwołuje się do poglądów zaprezentowanych przez P.J.H. Schoemakera. Por.: P.J.H. Schoemaker, *Strategy, complexity and economic rent*, „*Management Science*” 1990, t. 36, s. 1179.

<sup>20</sup> M. Romanowska, wyd. cyt., s. 12 i dalsze.

<sup>21</sup> R. Grant, *The resourced – based theory of competitive advantage*, „*California Management Review*” Spring 1991, vol. 33, s. 114-135. Za: A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 49.

### 3. Implementacja wyrobu gotowego a decyzyjność wytwórcy – renta ekonomiczna jako podstawowa kategoria oceny

Ocena zasobów w kontekście elastyczności implementacyjnej (rys. 1) polega na określeniu wymagań (zasoby implikowane przez proces technologiczny), jakie stoją przed danym wytwórcą podejmującym takie działanie. W pierwszym etapie oceny możliwości implementacyjnych nieodzowne jest określenie wszystkich dostępnych wariantów procesu implementacyjnego i wybór rozwiązania w kontekście możliwości produkcyjnych, przy czym ze względu na przyjęte kryterium ekonomiczne celem producenta powinno być dążenie opracowania procesu wytwórczego w ramach posiadanych (własnych) zasobów. Jeżeli zasoby finansowe, technologiczne, relacyjne czy też zasoby wiedzy będące w dyspozycji danego wytwórcy są adekwatne do wymagań, jakie stawia przed producentem dany proces implementacyjny, wówczas, zdaniem autorów opracowania, należy rozważyć decyzję o jego realizacji, przy czym należy, jak przyjęto w tym opracowaniu, rozważyć kryterium rentowności i możliwość osiągnięcia renty ekonomicznej.



Rys. 1. Renta ekonomiczna a decyzyjność wytwórcy – schemat postępowania

Źródło: opracowanie własne.

Gwarancją sukcesu na coraz bardziej konkurencyjnym i zmiennym rynku jest szybka i elastyczna realizacja procesów implementacyjnych, bowiem głównym celem każdego przedsiębiorstwa przemysłowego jest wytwarzanie w krótkim czasie wyrobów charakteryzujących się wysoką jakością oraz niskimi kosztami całkowitymi. Tak więc sugerowaną możliwością osiągnięcia sukcesu rynkowego w warunkach dzisiejszej gospodarki jest odpowiednia selekcja oraz efektywne wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów zawartych w podsystemach produkcji, wchodzących w skład przedsiębiorstwa wytwórczego. Złożona natura elastyczności pozostaje w ścisłym związku z mnogością czynników (zmiennych kontekstowych), które ją kształtują oraz determinują jej zakres i intensywność jej przejawów oraz skutki<sup>22</sup>, stąd perspektywa implementacyjna jest szczególnie interesująca, gdyż najważniejsze determinanty dywersyfikacji produktowej, czyli rozwoju nowego produktu, są głównymi dźwigniami długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa. Wobec powyższego implementacyjny obszar badań powinien koncentrować się na mechanizmach i elementach, które wyznaczają działania firmy, budują przewagę konkurencyjną, a tym samym jej powodzenie.

## **4. Renta ekonomiczna w praktyce zakładów wytwórczych działających w sektorze mechanizacji rolnictwa**

### **4.1. Przedmiot badań**

Według M. Mazura<sup>23</sup>, żadna nauka nie może istnieć bez badań naukowych, dążących do uzyskania postępu w pogłębianiu wiedzy przez odkrywanie nowych praw i formułowania nowych teorii naukowych, opisujących i objaśniających rzeczywistość oraz doskonalenie metod badawczych.

W kontekście powyższego autorzy niniejszego opracowania za zasadne uznali wykorzystanie metody badawczej, jaką stanowi studium przypadku, co w założeniu pozwoli na dokonanie analizy i oceny zjawisk zachodzących w praktycznych działaniach przedsiębiorstw wytwórczych. Takie postępowanie ma w zamyśle pozwolić na skonfrontowanie własnego rozumowania badaczy z postępowaniem rzeczywistych uczestników zdarzeń i procesów.

Badania prowadzono w jednym z zakładów wytwarzających maszyny rolnicze, ich podzespoły oraz części zamienne. Podmiot, o którym mowa, mieści się na terenie województwa wielkopolskiego (miejscowość Września; położona 50 kilometrów od Poznania). Przedsiębiorstwo zatrudnia 34 osoby, w tym 28 pracowników produkcyjnych.

Jak wynika z informacji uzyskanych od właściciela zakładu wytwórczego, zarządzanie produkcją w firmie, szczególnie w okresie, gdy produkowano skomplikowane

<sup>22</sup> G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 262.

<sup>23</sup> M. Mazur, *Historia naturalna polskiego naukowca*, PIW, Warszawa 1970, s. 20.



części zamienne, podzespoły i maszyny rolnicze, wymagało dużych nakładów organizacyjnych i skomplikowanych procedur w koordynacji pionowej i poziomej. Zmiana rynku, wymogi konkurencji „wymusiły” likwidację zachowań typowych dla producentów – monopolistów, w tym otwartość (czytaj: elastyczność) na potrzeby klienta, a głównie rozpoczęcie produkcji bardzo dużego asortymentu części zamiennych.

Przedmiot badania w pierwszej fazie stanowił celowo dobrany podzespół (rys. 2), nad implementacją którego zastanawiał się wytwórca. Dokonano wnikliwej analizy pod kątem jego wdrożenia do portfela produktowego zakładu. W kontekście tak postawionego schematu badawczego autorzy określili, jakie relacje zachodzą pomiędzy ceną rynkową implementowanego wyrobu gotowego a kosztami jego wytworzenia. Takie zabiegi miały pozwolić na określenie wysokości ewentualnej renty ekonomicznej, jaką powinien wygenerować wytwórca w ramach tej transakcji. W dalszej części badań zaproponowano metodę uzyskania wyznaczonej renty ekonomicznej przez zastosowanie strategii związanej z „odchudzaniem”. Autorzy zaproponowali własną koncepcję, która polegała na uzyskaniu dodatkowych przychodów wygenerowanych ze sprzedaży wyrobu, otrzymanego w wyniku przekształcenia odpadu poprodukcyjnego w pełnowartościowy produkt (rys. 4).



**Rys. 2.** Panel podłogi jako podzespół poddany analizie – kontekst renty ekonomicznej

Źródło: [www.agrorami.pl](http://www.agrorami.pl).

W ramach realizowanych badań uzyskano odpowiedź na pytanie, czy wysokość osiągniętej przez wytwórcę renty ekonomicznej to właściwy w obecnych czasach warunek implementacji wyrobu gotowego i tym samym sposób budowania przewagi rynkowej przez elastycznego producenta.

Według autorów opracowania odpowiedź jest twierdząca. Niemniej jednak przyjęcie takiej strategii i modelu wytwarzania wymaga zdiagnozowania i uwzględnienia przez wytwórcę pewnych wytycznych, o czym mowa w dalszej części pracy.

#### **4.2. Wybrane implementacje a renta ekonomiczna – studium przypadku**

Zakładając, że sposób ustalania kosztów produkcji danego wyrobu zależy od specyfiki danego przedsiębiorstwa, złożoności produktu i stosowanych metod wytwarzania, przy określaniu wysokości renty ekonomicznej uzyskiwanej z implementacji danego wyrobu zastosowanie będzie miała podstawowa formuła kosztów, zgodnie z którą:

$$CKPw = KS^* + KP + PK^{**} - ZO,$$

gdzie:

CKPw – całkowite koszty produkcji wyrobu,

KS – koszty zakupu surowca,

KP – koszty pracy,

PK – pozostałe koszty,

ZO – środki pieniężne uzyskane ze sprzedaży odpadu (złom).

\* Uwzględniając koszty surowca, należy wziąć pod uwagę również surowiec, który w danym procesie produkcyjnym zostaje przekształcony w odpad.

\*\* W celu uproszczenia procedury kalkulacyjnej w niniejszym artykule przyjmuje się, że pozostałe koszty produkcji każdorazowo stanowią będą 80% kosztów pracy przypadającej na dany wyrób. Prowadzone przez odpowiednie komórki finansowe działające w badanej firmie potwierdzają zasadność takiego postępowania.

**Tabela 1.** Rzeczywisty koszt wytworzenia podłogi skrzyni ładunkowej przyczepy – dane do analiz

Nazwa wyrobu <b>PODŁOGA SKRZYNI ŁADUNKOWEJ</b>		Foto		
<b>RZECZYWISTE KOSZTY MATERIAŁU</b>	<b>756,99 zł</b>			
W tym:	Waga surowca	Ilość	Cena netto (kg surowca)	Suma netto
Błacha 3 2310x350 mm	310,46 kg*	16 szt.	2,19 zł	679,90 zł
Błacha 3 2310x370 mm	20,50 kg	1szt.	2,19 zł	44,90 zł
Błacha 3 2310x265 mm	14,70 kg	1szt.	2,19 zł	32,19 zł
<b>KOSZTY PRACY</b>	<b>60,00 zł</b>			
W tym:	Cięcie 10,00 zł	Wyginanie 30,00 zł	Malowanie 20,00 zł	
<b>POZOSTAŁE KOSZTY</b>	<b>48,00 z</b>			
<b>KOSZTY ODPADU**</b>	<b>176,51 (228,51 zł – 52,00 zł)</b>			
<b>CAŁKOWITE KOSZTY</b>	<b>1041,50</b>			

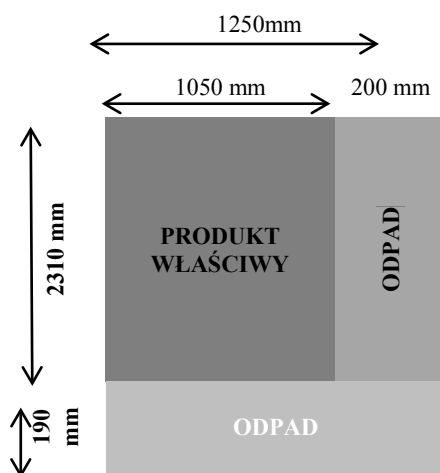
\* Waga jednej sztuki panelu podłogi wynosi 19,4 kg ( $2,31 \times 0,35 \times 24$ ), co w przeliczeniu na liczbę sztuk daje: 16 szt.  $\times$  19,4 kg = 310,46 kg.

\*\* Stanowią różnicę pomiędzy ceną zakupu surowca (w przeliczeniu na ilość) a środkami uzyskanymi ze sprzedaży odpadu powstałego podczas procesu produkcyjnego. W analizowanym przypadku w wyniku zagospodarowania (sprzedaż na złom) powstałego podczas rozkroju odpadu wytwórcą uzyska środki pieniężne w wysokości 52,00 zł. Na wytworzenie podłogi wykorzystuje się 345,66 kg, stąd wygenerowany zostaje ponad 104-kilogramowy odpad, co w przeliczeniu na cenę skupu złomu 0,50 zł za kg daje ową wartość. Szczegółowe dane dotyczące rozkroju przedstawiono na rys. 3.

Źródło: opracowanie własne.

W ramach realizowanych badań uzyskano informacje dotyczące: a) zapotrzebowania materiałowego na implementowany wyrób, b) konieczności wykonania określonych operacji wytwórczych (w tym: ocena możliwości produkcyjnych pod kątem zasobów pozostających w dyspozycji wytwórcy), c) cen zakupu surowca, d) kształtujących się na rynku średnich cen sprzedaży wyrobu gotowego, e) możliwości kształtowania popytu rynkowego. Szczegółowe dane zobrazowano w tab. 1.

Jak wynika z polityki cenowej firmy, producent, o którym mowa w niniejszym opracowaniu, przyjmuje, iż marża zysku uzyskiwana ze sprzedaży danego wyrobu musi oscylować na poziomie przynajmniej 20%. Biorąc pod uwagę implementację podłogi przenośnika przyczepy rolniczej, należy stwierdzić, że najniższa cena sprzedaży, jaką producent może zaproponować swoim kooperantom, oscyluje na poziomie 1249,80 zł za sztukę.



**Rys. 3.** Metodyka rozkroju blach w badanym procesie wytwórczym – przypadek I

Źródło: opracowanie własne.

Ustalona cena rynkowa na podstawie „śledzenia konkurentów” oraz głęboka analiza ich motywacji („dlaczego klienci kupują dobro/usługę?”) wykazała, że producent może zażądać za sztukę swojego wyrobu 1250,00 zł. W tym przypadku renta ekonomiczna, jaką generuje z implementacji, wynosi zaledwie 0,20 zł w przeliczeniu na jedną sztukę podłogi.

#### **4.3. Renta ekonomiczna jako wynik strategii „odchudzania” – praktyczne rozwiązanie problemu**

Dobrze zaprojektowane procesy wytwórcze generują mniejsze odpady produkcyjne. Zmniejszenie tych odpadów prowadzi do mniejszego zapotrzebowania na surowce,

co z kolei podnosi wskaźniki efektywności produkcji<sup>24</sup>. Taka idea przyświeca autorom opracowania, którzy zaproponowali wytwórcy rozwiązanie mające w istotny sposób wpłynąć na wzrost omawianej renty ekonomicznej

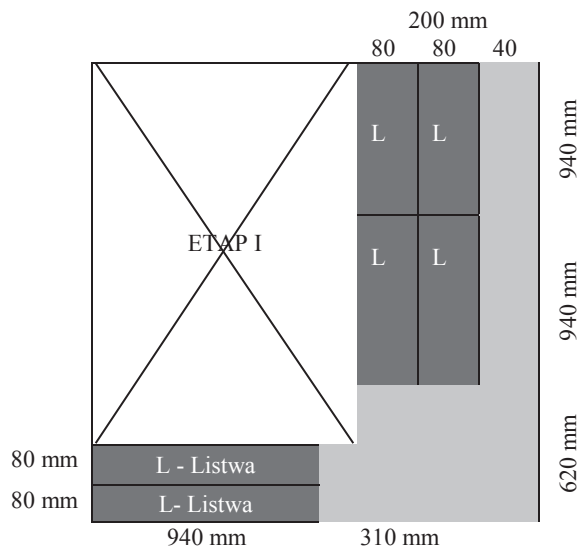
Autorzy przyjęli odmienną koncepcję wykorzystania generowanego w procesie wytwórczym odpadu w pełnowartościowy produkt. W kontekście powyższego zdecydowano o wdrożeniu nowego wyrobu, który to stanowiła listwa przenośnika przyczepy rolniczej o wymiarach  $3 \times 940 \times 80$  mm i łącznej wadze 1,80 kg (rys. 4). Cenę rynkową wyrobu ustalono na poziomie 10,00 zł<sup>25</sup>.

Zaobserwowano, że w ramach odpadu poprodukcyjnego z jednego arkusza blachy (rys. 3) można dodatkowo wykroić 6 sztuk listwy przenośnika (rys. 4 i 5), co



**Rys. 4.** Listwa przenośnika przyczepy rolniczej

Źródło: www.zpcz.pl.



**Rys. 5.** Metodyka rozkroju blach w badanym procesie wytwórczym – przypadek II

Źródło: opracowanie własne.

<sup>24</sup> Dodatkowym aspektem jest świadomość tego, iż przedsiębiorstwo przez mniejsze wykorzystanie surowców w dniu dzisiejszym gwarantuje sobie i innym zyskowność w przyszłości.

<sup>25</sup> Średnia cena, jaką ustalono w drodze negocjacji prowadzonych drogą telefoniczną (01-07-2014 r.) z pięcioma odbiorcami zakładu.

w przeliczeniu surowca wykorzystywanego na wytworzenie kompletu podłogi (6 arkuszy blachy) daje 36 sztuk o łącznej wartości (licząc w cenach sprzedaży) 360,00 zł. W kontekście przyjętego rozwiązania diametralnie wzrasta dochodowość transakcji, gdyż każdorazowo ze sprzedaży jednego kompletu podłogi producent generuje zysk w wysokości 308,00 zł, co jest dla niego niczym innym jak rentą ekonomiczną.

Biorąc pod uwagę roczną sprzedaż wyrobu (około 80 sztuk), producent wygeneruje rentę ekonomiczną w wysokości 24 480,00 zł, gdzie przed wdrożeniem zaproponowanego rozwiązania ta sama transakcja dawała rentę w wysokości 16,00 zł.

J. Światowiec-Szczepańska<sup>26</sup> pisze, że to J. Stuart Mill wykazał, iż prawo renty może być zastosowane do „każdej różnicy w korzyściach pewnych producentów”. Zauważył on, że renta, jaką ziemia może przynieść w jednym zastosowaniu, stanowi koszt, który trzeba ponieść, jeśli wykorzystana się ją do jakiegoś innego celu. Mill rozpoczął w ten sposób rozważania, w których rentę postrzega się jako nadwyżkę płatności ponad te, jakie poniesione by były przy zmianie zastosowania danego czynnika. W tym opracowaniu wykazano, że odmienne od dotychczasowych rozwiązania – realizowane w sferze wytwarzania – mogą również w istotny sposób wpływać na wysokość uzyskiwanych z danego czynnika (zasobu), dochodów.

## 5. Podsumowanie

Kształtująca się idea społeczeństwa wiedzy stanowi tło dla zainteresowań formą organizacji gospodarczych charakteryzujących się wysokim stopniem elastyczności i adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania<sup>27</sup>. W związku z powyższym wyraźnie zaznacza się nowa tendencja w zarządzaniu, która szczególnie naciska na proces odchudzania (wyszczuplenia) produkcji, co w perspektywie daje możliwość wytwarzania coraz większej ilości dóbr przy wykorzystaniu coraz mniejszej ilości niezbędnych w danym procesie produkcyjnym, zasobów.

Przeprowadzone przez autorów artykułu badania predysponują ich do zaprezentowania istotnych wniosków:

- Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa związana z osiągnięciem ponadprzeciętnej rentowności odwołuje się do rozwiniętej w teorii ekonomii koncepcji renty ekonomicznej.
- Poszukiwania renty ekonomicznej wydaje się szczególnym przejawem konwergencji nauk o zarządzaniu oraz ekonomii na poziomie mikroekonomicznym.
- Traktowanie zasobów i umiejętności jako podstawy długofalowej strategii przedsiębiorstwa powinno opierać się na dwóch założeniach. Pierwsze z nich

<sup>26</sup> J. Światowiec-Szczepańska, wyd. cyt., s. 207.

<sup>27</sup> B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy*, [w:] Prace Naukowe nr 260, *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 314.

mówi, że wewnętrzne zasoby i umiejętności nadają główny kierunek strategii, drugie, że są one pierwotnym źródłem dochodów przedsiębiorstwa.

- Sugerowaną możliwością osiągnięcia sukcesu rynkowego w warunkach dzisiejszej gospodarki jest odpowiednia selekcja oraz efektywne wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów zawartych w podsystemach produkcji, wchodzących w skład przedsiębiorstwa wytwórczego.
- Istnieje możliwość wygenerowania dodatkowych dochodów w wyniku sprzedaży wyrobu, otrzymanego z przekształcenia odpadu poprodukcyjnego w pełnowartościowy produkt.
- Dobrze zaprojektowane procesy wytwórcze generują mniejsze odpady produkcyjne. Zmniejszenie tych odpadów prowadzi do mniejszego zapotrzebowania na surowce, co z kolei podnosi wskaźniki efektywności produkcji i stwarza możliwość uzyskiwania dodatkowych dochodów rozumianych jako renta ekonomiczna.
- Dążenie do osiągania przez wytwórcę renty ekonomicznej to właściwy w obecnych czasach warunek implementacji wyrobu i tym samym sposób budowania przewagi rynkowej przez elastycznego producenta.

## Literatura

- Ajdkiewicz K., *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1965.
- Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R., *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*” 5/2005.
- Grant R., *The resourced – based theory of competitive advantage*, „*California Management Review*”, Spring 1991, vol. 33.
- Kaleta A., *Zapis strategii odpowiadający wymogom współczesnego zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w otoczeniu wielokulturowym*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWE, Warszawa 2007.
- Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Mazur M., *Historia naturalna polskiego naukowca*, PIW, Warszawa 1970.
- Mikołajczyk Z., *Metodyka pracy naukowej jako podstawa przygotowania rozpraw na stopnie naukowe – powrót do korzeni*, „*Organizacja i Kierowanie*” nr 1A(159), 2014.
- Niewiadomski P., Pawlak N., *Lean Product Concept and Its Implications in Terms of Cost and Quality*, [w:] *Production management – Contemporary approaches, Selected Aspects*, ed. Ł. Hadaś, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań 2012.
- Nogalski B., Niewiadomski P., *Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy*, [w:] *Prace Naukowe nr 260, Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Obłój K., *Logika przewagi konkurencyjnej*, „*Przegląd Organizacji*” 9/2001.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

- Pierścionek Z., Łobejko S. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Romanowska N., *Planowanie w strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Schoemaker P.J.H., *Strategy, complexity and economic rent*, „Management Science” 1990, t. 36.
- Skawińska E., Zalewski R.L., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009.
- Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- Świątowiec-Szczepeńska J., *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Ekonomista” 2/2012.

### Strony www

www.agrorami.pl.  
www.prezydent.pl.  
www.zpcz.pl.

## ECONOMIC RENT AS A CONDITION OF IMPLEMENTATION STRATEGY OF A FINISHED PRODUCT AND A DETERMINANT OF A FLEXIBLE MANUFACTURER

**Summary:** In this paper, the authors found it reasonable to present the context of the economic rent as a factor determining the implementation of the finished product and a determinant of the flexible manufacturer. In the context of the conducted research, the authors are searching for answers to two key questions: 1. Can the amount of economic rent, achieved by a manufacturer, currently provide the basis for the decision in the context of the implementation of the finished product? 2. Can the economic rent make the market advantage achieved by the flexible manufacturer operating in the market of agricultural mechanization? The achievement of such an assumed objective required the formulation and the implementation of the partial objectives, which, according to the authors, included: a) the subject literature queries related to economics and management sciences, remaining in the direct relation to the topic of the research, including the discussion about the economic rent in the context of the manufacturer's decision-making and the related diversification of the product portfolio, b) presenting the relations between the height of economic rent and the decision on the implementation of the finished product, c) showing the effects, in the financial aspect, which the decision, concerning the implementation and the related amount of the economic rent, made by the manufacturer, entails. Within the framework of the research, an original method for achieving the growth of the economic rent, through the use of the strategy associated with “slimming”, was offered.

**Keywords:** economic rent, manufacturer's flexibility, implementation of the finished product, market of agricultural mechanization.