

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczuk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczeptańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



## **Bogdan Nogalski**

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

## **Przemysław Niewiadomski**

Politechnika Poznańska  
e-mail: niewiadomski@zpcz.pl

---

# **SZCZUPŁOŚĆ ZAOPATRZENIA A WZROST SPRZEDAŻY – KIERUNEK REALIZACJI STRATEGII ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO**

---

## **SUPPLY LEANNESS VS. SALES GROWTH – IMPLEMENTATION DIRECTION OF THE MANUFACTURING COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.33

**Streszczenie:** Rozwój rozumiany jako wzrost sprzedaży jest ważny i pożądany. Nie może jednak być traktowany jako bezwzględna konieczność w każdej sytuacji i w każdym czasie. Mit, że wzrost sprzedaży jest jedyną możliwością zwiększania efektywności, stanowi jedną z głównych przyczyn nieudanych implementacji, zwłaszcza że wytwórca, który potrafi minimalizować koszty już na etapie zaopatrzenia i umiejętnie dopasowywać surowiec do procesu wytwórczego, może spodziewać się wzrostu dochodowości przekraczającego niekiedy zysk wynikający ze sprzedaży dodatkowej ilości tego wyrobu. Zasadniczym celem pracy jest zatem próba zarysowania, jakie korzyści może osiągać wytwórca, zmierzając do ograniczania kosztów w zakresie zakupów surowcowych w przedziale do 7% przy produkcji i sprzedaży 100 sztuk danego wyrobu oraz w wyniku zwiększenia wartości sprzedaży o 12% w stosunku do sytuacji obecnej.

**Słowa kluczowe:** rozwój, elastyczność, szczupłość, *lean management*, sektor maszyn rolniczych.

**Summary:** Development understood as an increase in sales is important and desirable. However, it cannot be considered as an absolute necessity in every situation and at any time. The myth that the growth in sales is the only way to increase the efficiency constitutes one of the main reasons for unsuccessful implementation; especially because a manufacturer, who is able to minimize costs already at the supply stage and skilfully adjust a raw material to the manufacturing process, can expect the profitability increase, which sometimes exceeds the

profit resulting from the additional product quantity sale. The main objective of the paper is an attempt to describe the profits that can be achieved by the manufacturer in order to reduce the costs of the raw material purchase up to 7% while manufacturing and selling 100 pieces of a given product, and the action to increase the value of sales by 12% in relation to the current situation.

**Keywords:** development, flexibility, leanness, lean management, agricultural machinery sector.

*Warunkiem sukcesów staje się  
coraz bardziej wyrafinowana i profesjonalna strategia.*

Andrzej Kaleta

## 1. Wstęp

Jakie czynniki wpływają na efektywność produkcji i sprzedaży przedsiębiorstwa wytwórczego? Teoretycznie wie to każdy właściciel, menedżer czy nawet sam pracownik. Czy jednak można ufać tej wiedzy<sup>1</sup>? Czy jest ona pełna i wystarczająca, dopasowana do konkretnych potrzeb, konkretnego sektora? Czy jest to może wiedza intuicyjna, niekiedy niepoparta racjonalnymi przesłankami<sup>2</sup>?

Poszukując optymalnych metod konstruowania modelu szczupłego przedsiębiorstwa, dokonując oceny czynników wpływających na efektywność, wielu przedsiębiorców opiera się na doświadczeniach innych. W większości wypadków nie ma mowy o indywidualnej systematycznej ocenie efektywności implementacyjnej – bezpieczniej, szybciej, a przede wszystkim taniej jest sięgnąć po gotowy, przetestowany schemat.

Jako że nowe kierunki badań w naukach o zarządzaniu są niezbędne dla tworzenia trwalszych i efektywniejszych strategii rozwojowych<sup>3</sup>, w niniejszej publikacji za zasadne uznano przedstawienie możliwości realizacji wybranych strategii w obszarze sprzedaży oraz procesu zaopatrzeniowego<sup>4</sup>.

W tym miejscu autorzy stawiają pytanie: dlaczego zarządzaniu zaopatrzeniem poświęca się tak mało miejsca w edukacji? Studia z zakresu marketingu czy strategii sprzedaży nakierowane na jej wzrost prowadzone są w wielu wyższych uczelniach

---

<sup>1</sup> A. Kaleta [2016, s. 5] zauważa, iż zgłębianie wiedzy, docieranie do informacji, nieraz głęboko ukrytych, trudno dostępnych, jest warunkiem podejmowania racjonalnych decyzji rozwojowych.

<sup>2</sup> Istotą strategii jest podporządkowanie prowadzonych działań długofalowemu celowi [Kaleta 2008, s. 265]. W prezentowanej publikacji przyjęto, że strategia to koncepcja działania prowadząca do osiągnięcia celu istnienia przedsiębiorstwa [De Wit, Meyer 2007, s. 79; Oblój 2001, s. 9 i n.].

<sup>3</sup> Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw stwarzają szczególne okoliczności do poszukiwania przez ich kierownictwo sposobów radzenia sobie z pojawiającymi się możliwościami i zagrożeniami rozwoju [Urbanowska-Sojkin (red.) 2008, s. 7].

<sup>4</sup> Obiektywna niemożliwość pełnego rozwinięcia wszystkich wątków podejmowanego, dość złożonego problemu, nie zdejmuje z autorów odpowiedzialności za przedstawione poglądy.

w Polsce<sup>5</sup>, niełatwo natomiast znaleźć studia bądź kursy doskonalące kompetencje w obrębie procesów zaopatrzeniowych<sup>6</sup>. Na tle dużej liczby szkoleń sprzedażowych zauważa się niedostatek tych, których celem byłoby dostarczenie ich uczestnikom nowoczesnej wiedzy związanej ze specyfiką procesów zakupowych.

Według autorów niniejszej pracy obecna sytuacja jest wynikiem panującego powszechnie przekonania, że wzrost sprzedaży jest jedyną możliwością zwiększania efektywności działania przedsiębiorstwa. Wzrost sprzedaży jest ważny i pożądany, niemniej jednak nie może być traktowany jako jedyny kierunek realizacji strategii rozwojowej w każdej sytuacji i w każdym czasie.

Wydaje się, że stosunkowo małe naukowe rozpoznanie i złożoność problemów występujących w praktyce biznesowej uzasadniają traktowanie tych kwestii jako przedmiotu badań, czego wyraz stanowi niniejsza publikacja.

W nawiązaniu do powyższego zasadniczym celem pracy jest próba zarysowania korzyści, jakie może osiągnąć wytwórca, zmierzając do ograniczania kosztów w zakresie zakupów surowcowych na poziomie 7%, biorąc pod uwagę produkcję i sprzedaż 100 sztuk określonego wyrobu, oraz w wyniku zwiększenia wartości sprzedaży o 12% w stosunku do sytuacji obecnej.

W kontekście tak przyjętego celu za niezbędne uznano:

- Analizę struktury sprzedaży poddanych badaniu części i na tej podstawie selekcjonowanie poszczególnych pozycji asortymentowych do badań.
- Zobrazowanie strategii wyszczuplania wybranych procesów zaopatrzeniowych z punktu widzenia przyjętego modelu.
- Ustalenie, jaki jest jednostkowy udział surowca w poddanych badaniu wyrobach.
- Symulację zysku przy założeniu wzrostu sprzedaży określonych produktów o 12%.
- Symulację zysku, jaki wygeneruje wytwórca w przypadku zredukowania kosztów w zakresie zakupów surowcowych o 7% przy sprzedaży 100 sztuk danej pozycji asortymentowej.

W pracy przyjęto koncepcyjny wzorzec tezy o następującym brzmieniu: w wyniku zwiększenia sprzedaży ze 100 sztuk wyrobów gotowych – poddanych badaniu

---

<sup>5</sup> Słuchacze tego kierunku studiów zdobywają i poszerzają wiedzę, doskonałą umiejętności praktyczne m.in. w zakresie: zarządzania zespołem sprzedawców, negocjacji, budowania planów sprzedaży, zarządzania cenami i kanałami dystrybucji czy planowania działań marketingowych wspierających sprzedaż oraz poznają metody i techniki, które mogą wykorzystać w swojej pracy zawodowej, co przekłada się na ich sukcesy w pracy. W ramach specjalizacji „Handel i sprzedaż” Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu oferuje pięć kierunków studiów podyplomowych, natomiast w ramach specjalizacji „Marketing i PR” sześć kierunków studiów. Jeżeli chodzi o zarządzanie zakupami to nawet w ramach kierunku „Logistyka i zarządzanie międzynarodowymi łańcuchami dostaw” nie występuje przedmiot bezpośrednio związany ze wskazanym zagadnieniem. Por.: [www.ue.poznan.pl].

<sup>6</sup> J. Lichtarski [2015, s. 25] zauważa, iż na bazie funkcji zaopatrzeniowej rozwinęła się logistyka (powstanie i rozwój logistycznej koncepcji zarządzania), która jako przekrojowa koncepcja zarządzania rozprzestrzeniła się na takie funkcje zarządzania, jak produkcja.

– o 12% producent uzyska większe korzyści niż w wyniku zredukowania kosztów zakupu materiałów potrzebnych do ich wytworzenia nawet o 7%. Jako że zakłada się, że różnica ta będzie stosunkowo niewielka, pojawia się pytanie: czy wyszczuplanie kosztów produkcji poprzez optymalizację procesów zaopatrzeniowych o 7% pokrywa koszty utraconych korzyści wynikające niekiedy z braku możliwości wzrostu sprzedaży przynajmniej o 12%? Innymi słowy – czy wytwórca, chcąc uzyskać określoną marżę zysku, w przypadku braku możliwości wzrostu rynku może to osiągnąć poprzez wyszczuplanie procesów wejściowych, w tym zaopatrzeniowych i wytwórczych?

Niniejsza publikacja powstała jako efekt przemyśleń i poszukiwań jej autorów, ale przede wszystkim ich praktycznych działań w zarządzaniu przedsiębiorstwami działającymi w sektorze maszyn rolniczych. Stanowi ambitną próbę zobrazowania wiedzy z zakresu strategicznego zarządzania zakupami i sprzedażą w przedsiębiorstwie wytwórczym. Dzięki temu może ona odgrywać rolę pomocy naukowej, a równocześnie stanowić źródło wiedzy niezbędnej w działalności menedżerskiej. Autorzy zakładają, że prezentowana publikacja dostarczy nowej wiedzy, której uwzględnienie może stanowić podstawę działań wymagających rozwiązania w najbliższej przyszłości oraz stać się załącznikiem dyskusji dotyczącej konieczności do powstawania większej liczby studiów, kursów czy szkoleń z zakresu szeroko rozumianej strategii procesów zakupowych.

## 2. Stosowane metody wyszczuplania procesów zaopatrzeniowych

Wylaniającym się paradygmatem jest elastyczność procesów zaopatrzeniowych<sup>7</sup>, rozumiana jako zdolność dopasowania surowca do danego procesu produkcyjnego i wyszukiwania w nich okazji do zdobywania przewagi konkurencyjnej<sup>8</sup>. Jest to możliwe dzięki implementacji odpowiednich metod i narzędzi niezbędnych w jej osiągnięciu<sup>9</sup>. Elastyczne zaopatrzenie charakteryzuje się dopasowaniem surowca do wyrobów projektowanych zgodnie z wymaganiami indywidualnych odbiorców. Przejawem elastyczności jest osiągnięcie zysków. Elastyczność ta zależy od wiedzy, doświadczenia i inwencji wykonawców procesów zaopatrzeniowych oraz ich dostępu do informacji. Autorzy, pisząc o elastycznym zaopatrzeniu, wskazują, że stosuje ono te same koncepcje i metody co przedsiębiorstwo szczupłe. Szczególnie dotyczy to kompleksowego zarządzania jakością, kultury sprzyjającej uczeniu się organizacji itp. W pewnym sensie jest to zgodne, gdyż jak podkreślają autorzy, koncepcja szczupłego przedsiębiorstwa położyła fundamenty pod przedsiębiorstwo elastyczne.

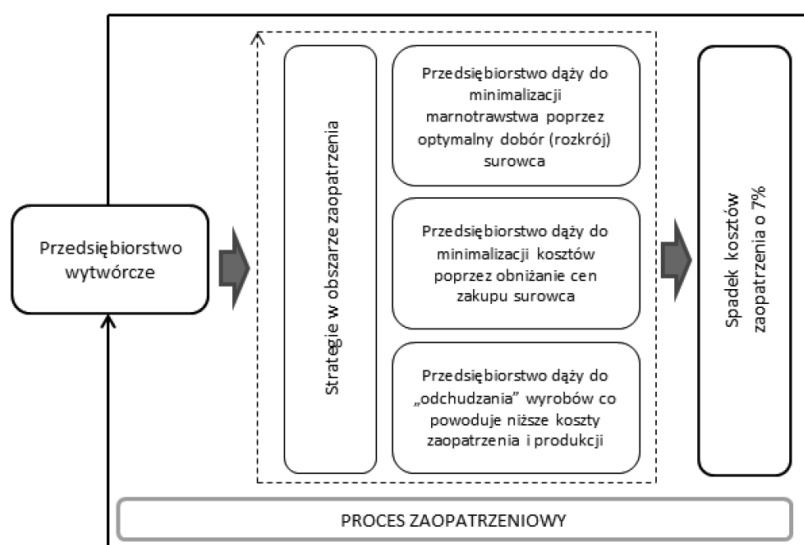
<sup>7</sup> Dzięki możliwości konfiguracji zasobów i kompetencji przedsiębiorstwo osiąga przewagę w zmieniającym się otoczeniu [Johnson, Scholes, Whittington 2010, s. 21].

<sup>8</sup> Trafna i skutecznie realizowana strategia stanowi bez wątpienia kluczowy czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw [Kaleta 2013, s. 11].

<sup>9</sup> Na etapie implementacji kluczowe są zasoby wiedzy, wsparcie zespołu, komunikacja wewnętrzna, formalizacja i przyjęcie orientacji rynkowej. Por.: [Romanowska 2016, s. 34].

Przedsiębiorstwo nie może być elastyczne, jeśli ma duże zapasy, nieoptymalizowane procesy zaopatrzeniowe (elastyczność funkcjonalna) czy produkuje wyroby w dużych seriach i wolno reaguje na potrzeby klientów.

Dużo firm korzysta z doświadczeń zapoczątkowanych przez japońską firmę Toyota<sup>10</sup> w zakresie metod organizacji i zarządzania produkcją oraz łańcuchem dostaw, a także metod projektowania i obsługi produktów oraz klientów, a więc z ukształtowanej w latach dziewięćdziesiątych XX wieku koncepcji *lean manufacturing*<sup>11</sup>. Tak też postąpili autorzy opracowania, opierając strategię zaopatrzeniową na gruntownej eliminacji strat, rozumianych jako „działania powodujące zużycie zasobów bez wytworzenia wartości dla klienta”.



**Rys. 1.** Trzyczekresowy model strategii minimalizacji – perspektywa zaopatrzeniowa

Źródło: opracowanie własne.

<sup>10</sup> Zwłaszcza że nauka o zarządzaniu ma kłopoty z realizacją obietnicy polegającej na dostarczeniu praktyce sprawdzonych metod, wzorów, sposobów działania [Zimniewicz 2014, s. 129]. Jednakże bez znajomości teorii trudno sobie wyobrazić uprawianie praktyki zarządzania [Sudoł 2007, s. 13 i n.]. Nauka o zarządzaniu nie wypisze recepty na sukces [Zimniewicz 2014, s. 59], niemniej jednak przekaze wiedzę, którą należy wykorzystać, aby lepiej rozwiązywać problemy [Bielski 2004, s. 14]. Powyższe potwierdza słuszność i celowość podjętej przez autorów tematyki, zwłaszcza prezentacji wiedzy praktycznej adekwatnej do problemów, z którymi mierzą się współcześni przedsiębiorcy.

<sup>11</sup> W niniejszym tekście rozmyślnie nie zostały przeprowadzone rozważania nad istotą i pojęciem *lean*. Pojawiły się bowiem wątpliwości co do ich adekwatności w kontekście celu niniejszego opracowania. Takowe rozważania funkcjonują w literaturze naukowej z tego zakresu, zob. m.in.: [Nogalski 2010; Czerska 2009; Ohno 2008; Womack, Jones 2008; Imai 2007; Goldman, Nagel, Preiss 1995; Jackson i in. 1996; Womack, Jones, Roos 1990].

Przyjęty przez autorów trzyetapowy model strategii minimalizacji opiera się na dwóch założeniach:

- eliminacji wszystkiego, co nie podnosi wartości produktu z punktu widzenia ostatecznego odbiorcy;
  - dążeniu do efektywnego wykorzystania zasobów.
- Strategicznymi efektami stosowania tej koncepcji są:
- koncentracja przedsiębiorstwa na racjonalnym zaspokajaniu potrzeb zakupowych,
  - partnerska współpraca z dostawcami,
  - zmniejszenie zapasów,
  - zwiększenie elastyczności działania,
  - poprawa jakości,
  - włączenie pracowników w procesy podejmowania decyzji i rozwiązywania problemu.

### 3. Szczupłość zaopatrzenia – realizacja strategii w praktyce

#### 3.1. Optymalizacja doboru surowca

Optymalizacja ceny zakupu surowca i stopień jego wykorzystania wpływa na obniżenie kosztów wytworzenia wyrobu gotowego. Autorzy zobrazują to, opierając się na procesie zakupu arkusza blachy, która stanowi podstawowy surowiec przy produkcji osłony napinacza przyczepy rolniczej (rys. 2).



Rys. 2. Osłona napinacza przyczepy rolniczej – wyrób poddany analizie

Źródło: materiały wewnętrzne Fortschritt.

Wymiary produkowanego detalu wynoszą  $2330 \times 580 \times 3$  mm<sup>12</sup>. Wymiar ten determinuje możliwości zaopatrzeniowe producenta. Ma on możliwość zakupu surowca w dwóch rozmiarach handlowych, tj. arkusza blachy o wymiarach  $3 \times 1500 \times 3000$  mm oraz  $3 \times 1250 \times 2500$  mm. Ze względu na duże wymiary części produkcja w ramach trzeciego dostępnego na rynku rodzaju arkusza, tj.  $3 \times 1000 \times 2000$  mm, jest niemożliwa. Wobec powyższego decyzje co do optymalizacji rozkroju producent rozpatruje w ramach dwóch dostępnych wymiarów handlowych. Szczegółowe informacje determinujące wybór właściwego surowca, które powinien uwzględnić wytwórca, podejmując decyzje zaopatrzeniowe, przedstawiono w tab. 1.

<sup>12</sup> Powyższe ustalono w wyniku analizy karty wyrobu udostępnionej przez przedsiębiorstwo Fortschritt.

**Tabela 1.** Informacje determinujące wybór surowca

Cecha	Opcja 1	Opcja 2
Wymiar arkusza blachy (mm)	1500 × 3000 × 3	1250 × 2500 × 3
Ilość powstałego wyrobu (szt.)	2	2
Cena netto 1 kg blachy (zł)*	1,79	1,79
Waga 1 arkusza blachy (kg)	108	75
Waga wytwarzanego produktu (kg/szt.)	32,43	32,43
Waga wytworzonych produktów (kg/2 szt.)	64,86	64,86
Pozostały surowiec – odpad (kg)	43,14	10,14
Wartość odpadu netto (zł)	77,22	18,15

\* Cena rynkowa, jaką uzyskano w ramach negocjacji z dostawcą Markstal Sp. z o. o., przypadająca na dzień 13.04.2016 r. Por. [Faktura VAT nr Fv/2667/16 z dnia 13.04.2016].

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań dokumentacyjnych.

Producent „wyszczuplający” proces zaopatrzeniowy poprzez wybór najbardziej dopasowanego do danego procesu technologicznego surowca zamówi blachę o wymiarach 3 × 1250 × 2500 mm – opcja 2. Podejmując taką decyzję, uzyskuje znaczne oszczędności, gdyż wytwarzając taką samą ilość produktu, tj. 2 sztuki, ogranicza powstały w procesie produkcyjnym odpad o 33 kg. W przeliczeniu daje to oszczędność w wysokości 59,07 zł. Przyjmując, że w ciągu jednego roku obrotowego producent wytwarza 100 sztuk osłon, należy stwierdzić, że optymalizacja daje oszczędności w wysokości 5907,00 zł.

Z teoretycznego punktu widzenia przedstawione działanie wydaje się oczywiste, jednakże obserwacje autorów upoważniają ich do stwierdzenia, że w praktyce tak prosta czynność, jak dobór właściwego rozmiaru surowca, jest niekiedy bagatelizowana, co wpływa na podnoszenie kosztów produkcji wyrobu gotowego.

Oczywiście odrębną kwestią jest wykorzystanie pozostałego odpadu w procesie produkcji innych części przez przekształcenie go w pełnowartościowy produkt. Zamiarem autorów było wskazanie, że istnieje konieczność realizowania strategii zaopatrzeniowej w obszarze doboru surowca, zwłaszcza że jest to możliwe do zrealizowania w tak prosty sposób.

### 3.2. Strategia „odchudzenia” wyrobów

W kontekście prowadzonych badań dokonano analizy surowca wykorzystywanego do produkcji wałka przekładni (rys. 3).

Badania dokumentacji technologicznej<sup>13</sup> wykazały, że do wykonania wału powinien być wykorzystywany pręt okrągły w gatunku C45. Jak podaje norma, jest to

<sup>13</sup> Zbioru dokumentów, w których zawarto wszelkie informacje i zalecenia niezbędne do procesu technologicznego produkowanego wyrobu i potrzebne do tego środki technologiczne. Występuje w po-





**Rys. 3.** Wał przekładni przyczepy rolniczej – wyrób poddany analizie

Źródło: materiały wewnętrzne Fortschritt.

stal węglowa przeznaczona na części maszyn średnio obciążone i odporniejsze na ścieranie: wały korbowe, osie, wrzeciona oraz koła zębate. W ramach zaopatrzenia surowcowego w badanym przedsiębiorstwie zakupywano pręt stalowy w gatunku 50HS, którego wytrzymałość na skręcanie była nadmierna<sup>14</sup>. Dodatkowo cena zakupu była znacznie wyższa niż w przypadku stali w gatunku C45. Koszt zakupu jednego kilograma stali w gatunku C45 wynosi 2,30 zł, natomiast w przypadku stali w gatunku 50HS – 4,10 zł za kilogram. Szczegółowe dane przedstawiono w tab. 2.

**Tabela 2.** Analiza kosztów produkcji wałka – surowiec stosowany a „odchudzony”

Surowiec		Wymiar (mm)	Waga (kg)	Cena surowca (zł)	Suma (zł)
<b>W I</b>	Pręt walcowany Gatunek: C45 Ø52 mm	L-640	10,69	2,30	24,59
<b>W II</b>	Pręt walcowany Gatunek: 50HS Ø52 mm	L-640	10,69	4,10	43,83
<b>Koszty pracy* (zł)</b>			8,50		
<b>CKP (zł)</b>		<b>Wariant I</b>		<b>Wariant II</b>	
		34,09		52,33	

\* W ramach operacji wytwórczych wyróżniono: toczenie – 3,50 zł, frezowanie – 3,00 zł, cięcie – 1,00 zł, wiercenie – 0,50 zł, hartowanie – 0,50 zł.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań dokumentacyjnych.

staci opisów technicznych, obliczeń konstrukcyjnych, rysunków, planów, kosztorysów i harmonogramów produkcji.

<sup>14</sup> Stal sprężynowa – stal używana do produkcji resorów, sprężyn i drążków skrętnych. Granica plastyczności stali tego gatunku kształtuje się na poziomie 1180 (MPa), natomiast granica doraźnej wytrzymałości to 1320 (MPa).



W wyniku zaopatrzenia według wariantu I – pręt C45, producent uzyskuje oszczędność w wysokości 18,24 zł<sup>15</sup>. Biorąc pod uwagę 100 sztuk wałka, oszczędności należy oszacować na poziomie 1824,00 zł.

### 3.3. Minimalizacja ceny zakupu surowca

W kontekście prowadzonych badań dokonano analizy cen zakupu surowca wykorzystywanego do produkcji osłony skrzyni załadowniczej przyczepy rolniczej (rys. 4).



**Rys. 3.** Osłona skrzyni załadowniczej przyczepy rolniczej – wyrób poddany analizie

Źródło: materiały wewnętrzne Fortschritt.

Koszty zakupu surowca niezbędnego do wytworzenia jednej sztuki osłony skrzyni załadowniczej przyczepy rolniczej oszacowano na 454,18 zł. Szczegółowe dane zobrazowano w tab. 3.

**Tabela 3.** Analiza cen surowca w procesie implementacyjnym – wariant I

Koszty surowca netto (zł)	454,18			
W tym:	Waga (kg)	Liczba (szt.)	Cena netto (zł)	Suma netto (zł)
Blacha 1815 × 1250 × 2	36,3	2	1,79	129,95
Blacha 120 × 120 × 5	0,57	4	1,79	4,08
Blacha 130 × 120 × 5	0,62	2	1,79	2,22
Profil 60 × 30 × 3 – (L-24000)	95,04	1	2,65	251,86
Wałek Fi 65 (L-500)	13	1	2,61	33,93
Profil 50 × 50 × 4 (L-1900)	10,98	1	2,64	28,99
Wałek Fi 30 (L-120)	0,67	2	2,35	3,15

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań dokumentacyjnych.

<sup>15</sup> Biorąc pod uwagę jedną sztukę wyrobu.

Prowadzone obserwacje i wnioski upoważniają autorów do stwierdzenia, że wraz ze spadkiem ceny zakupu właściwego surowca spadają koszty wytworzenia wyrobu gotowego. Innymi słowy, koszty produkcji wyrobu gotowego są tym wyższe, im wyższa jest cena zakupu zastosowanego surowca. Ponadto im większy jest procentowy udział surowca w danym wyrobie gotowym, tym wyższa jest premia wynikająca z zastosowania strategii niskich cen w procesie zaopatrzeniowym (tab. 4). Zestawienie obydwu wariantów w zakresie cen surowca przedstawiono w tab. 4.

**Tabela 4.** Analiza cen surowca w procesie implementacyjnym – wariant II

Koszty surowca netto (zł)	422,38			
W tym:	Waga (kg)	Liczba (szt.)	Cena netto (zł)	Suma netto (zł)
Blacha 1815 × 1250 × 2	36,3	2	1,66	120,86
Blacha 120 × 120 × 5	0,57	4	1,66	3,80
Blacha 130 × 120 × 5	0,62	2	1,66	2,06
Profil 60 × 30 × 3 – (L-24000)	95,04	1	2,46	234,23
Walek Fi 65 (L-500)	13	1	2,43	31,55
Profil 50 × 50 × 4 (L-1900)	10,98	1	2,46	26,96
Walek Fi 30 (L-120)	0,67	2	2,19	2,93

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań dokumentacyjnych.

Proces przejścia przedsiębiorstwa od tradycyjnego do odchudzonego wymaga zaangażowania wszystkich pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania. Szczególne zadanie mają tutaj zarządzający zakupami, którzy powinni być przekonani co do słuszności wprowadzenia tej metody; muszą ją promować i wspie-

**Tabela 5.** Porównanie cen zakupu surowca – w kierunku wyszczuplenia

Rodzaj surowca	Koszty surowca (zł)		Wynik „odchudzenia” (zł)
	wariant I	wariant II	
Blacha 1815 × 1250 × 3	129,95	120,86	9,09
Blacha 120 × 120 × 6	4,08	3,80	0,28
Blacha 130 × 120 × 6	2,22	2,06	0,16
Profil 60 × 30 × 4 – (L-24000)	251,86	234,23	17,63
Walek Fi 65 (L-500)	33,93	31,55	2,38
Profil 50 × 50 × 5 (L-1900)	28,99	26,96	2,03
Walek Fi 30 (L-120)	3,15	2,93	0,22
Suma kosztów surowca:	454,18	422,38	31,8

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań dokumentacyjnych.

rać. Wyjątkowa jest tutaj także rola menedżera ds. zakupów, który jest ogniwem łączącym przedsiębiorstwo z rynkiem dostawców, oddziałującym na oba systemy i kształtującym relacje między nimi<sup>16</sup>. To właśnie kompetentny „zakupowiec” jest „informatorem”, który na podstawie uzyskanych danych z rynku inicjuje nowoczesne pomysły i rozwiązania, które są z kolei akceptowane przez dostawców w postaci dodatkowych opustów.

Należy podkreślić, że wybór strategii negocjacyjnej jest zawsze sprawą indywidualną, dotyczącą konkretnej osoby i sytuacji. Zamiarem autorów nie było zatem rozstrzygnięcie kwestii, którą strategię należy kreować i wybierać, niemniej jednak zwrócono uwagę, że to właśnie „odchudzone” ceny surowca dają z reguły ponadprzeciętne zyski ze sprzedaży, stąd mogą być stymulatorem rozwoju przedsiębiorstwa i wpływać na stosunkowo szybki wzrost jego wartości.

## **4. Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii**

### **4.1. Przedmiot i podmiot badań**

Badania, o których mowa w tej części opracowania, prowadzono w przedsiębiorstwie wytwórczym produkującym części zamienne, podzespoły i maszyny przeznaczone dla potrzeb rolnictwa. Przedsiębiorstwo, o którym mowa, ma swoją siedzibę we Wrześni, miejscowości położonej niedaleko Poznania (ok. 50 km). Na podstawie analizy dokumentacji technologicznej<sup>17</sup>, a także opierając się na wywiadzie z właścicielem firmy oraz głównym technologiem, jak również w wyniku obserwacji uczestniczącej, autorzy uzyskali niezbędne – dla realizacji tej części badań – informacje. Przedmiotem analizy ustanowiono proces implementacji – celowo dobranych – trzydziestu części i podzespołów, badając go pod kątem możliwości wyszczuplenia kosztów wytworzenia już na etapie procesu zaopatrzeniowego. Na podstawie informacji uzyskanych w ramach prowadzonych badań w pierwszej kolejności autorzy zarekomendowali przyjęty w modelu kierunek strategii wyszczuplenia, tak by móc zminimalizować koszty zaopatrzenia przynajmniej o 7%. W dalszym postępowaniu przedstawili efekty wzrostu sprzedaży o 12% dla każdej z wymienionych pozycji asortymentowych.

---

<sup>16</sup> Wydaje się dostrzegana (i doceniana) raczej przez praktyków niż osoby naukowo zajmujące się tematyką zaopatrzenia.

<sup>17</sup> W tym uwzględniono karty technologiczne, stanowiące opis operacji uzupełniony stanowiskami roboczymi dla każdej z nich oraz pomocy warsztatowych. Karta technologiczna stanowi całość dokumentacji i dlatego poszczególne informacje są szeroko opisane. W analizowanej karcie technologicznej zawarto: nazwę i oznaczenie części, określenie materiału, surówki lub półfabrykatu, względnie montowanych zespołów, wykaz wszystkich operacji należących do procesu w kolejności ich wykonywania z oznaczeniem stanowisk pracy, normy czasowe operacji.

## 4.2. Wyniki badań własnych

Analiza procesu zakupu przeprowadzona przez autorów opracowania pozwoliła na wyselekcjonowanie surowców, materiałów i półfabrykatów, stanowiących podstawę procesu zaopatrzeniowego w związku z produkcją poddanych badaniu części i podzespołów. Wyróżniono trzy grupy, a mianowicie:

- surowce i materiały wejściowe powszechnego zastosowania lub wykonane według specjalnych warunków, podlegające przetworzeniu w procesach obróbczych. Główny surowiec wykorzystywany w procesach produkcyjnych tych wyrobów stanowi blacha zimno- i gorącowałcowana, profile otwarte, pręty płaskie oraz pręty okrągłe walcowane lub ciągnięte;
- półfabrykaty podlegające dalszej obróbce, m.in. odlewy żeliwne, odlewy aluminiowe oraz odlewy staliwne;
- elementy znormalizowane wykorzystywane w wyrobach, np. łożyska, uszczelniacze, zabezpieczenia czy śruby.

Takie działanie pozwoliło autorom zaproponować strategię odchudzania, nakierowaną na obniżanie kosztów związanych z procesem zaopatrzeniowym określonego surowca<sup>18</sup>.

Dla każdego z poddanych analizie wyrobów ustalono, jaki jest koszt surowca wykorzystywanego w procesie jego wytworzenia. W dalszej części, w wyniku zastosowania odpowiednich strategii wyszczuplania, koszt surowca pomniejszono dla każdego z wyrobów o 7%. W kontekście powyższego zaobserwowano, że przy produkcji 100 sztuk każdego z wyrobów wytwórca optymalizuje koszty, pomniejszając całkowity koszt ich wytworzenia o kwotę 31 902,12 zł. Szczegółowe dane przedstawiono w tab. 6.

**Tabela 6.** W kierunku wyszczuplania procesu zaopatrzeniowego – wyniki badań własnych

Lp.	Cena sprzedaży (zł)	Koszty całkowite (zł)	Koszty surowca		Koszty pracy (zł)	Cena mat. -7%	Koszty całkowite -7%	Zysk (zł)
			(%)	(zł)				
1	200,00	149,75	96,63	144,70	5,05	134,57	139,62	6 037,90
Prod.-2	650,00	130,66	96,44	126,01	4,65	117,19	121,84	52 816,07
Prod.-3	16,00	10,16	94,09	9,56	0,60	8,89	9,49	650,92
Prod.-4	42,00	23,65	94,08	22,25	1,40	20,69	22,09	1 990,75
Prod.-5	1 350,00	1 074,96	92,56	994,96	80,00	925,31	1 005,31	34 468,72
Prod.-6	170,00	74,7	92,37	69,00	5,70	64,17	69,87	10 013,00

<sup>18</sup> W publikacji przyjęto, że sprawność procesów wyszczuplania jest odnoszona do celów dotyczących trzech kryteriów: jakości, kosztów i czasu. Sprawny proces odchudzania to taki, w którym skutecznie i efektywnie osiąga się cele jakościowe, dotrzymuje się terminów, ponosi wyłącznie ekonomicznie uzasadnione koszty.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Prod.-7	132,00	77,9	92,17	71,80	6,10	66,77	72,87	5 912,60
Prod.-8	2 200,00	972,31	91,47	889,41	82,90	827,15	910,05	128 994,87
Prod.-9	700,00	405,72	91,13	369,72	36,00	343,84	379,84	32 016,04
Prod.-10	500,00	390,4	89,65	350,00	40,40	325,50	365,90	13 410,00
Prod.-11	125,00	65,2	89,26	58,20	7,00	54,13	61,13	6 387,40
Prod.-12	8,00	5,33	88,18	4,70	0,63	4,37	5,00	299,90
Prod.-13	500,00	312,02	87,82	274,02	38,00	254,84	292,84	20 716,14
Prod.-14	170,00	67,23	87,21	58,63	8,60	54,53	63,13	10 687,41
Prod.-15	180,00	82,61	86,68	71,61	11,00	66,60	77,60	10 240,27
Prod.-16	220,00	138,63	83,55	115,83	22,80	107,72	130,52	8 947,81
Prod.-17	160,00	65,29	83,15	54,29	11,00	50,49	61,49	9 851,03
Prod.-18	370,00	133,3	82,52	110,00	23,30	102,30	125,60	24 440,00
Prod.-19	640,00	415	82,17	341,00	74,00	317,13	391,13	24 887,00
Prod.-20	24,00	8,3	81,93	6,80	1,50	6,32	7,82	1 617,60
Prod.-21	40,00	14,77	81,72	12,07	2,70	11,23	13,93	2 607,49
Prod.-22	28,50	21	80,95	17,00	4,00	15,81	19,81	869,00
Prod.-23	180,00	96,93	80,40	77,93	19,00	72,47	91,47	8 852,51
Prod.-24	130,00	62,67	78,30	49,07	13,60	45,64	59,24	7 076,49
Prod.-25	220,00	96,17	76,29	73,37	22,80	68,23	91,03	12 896,59
Prod.-26	270,00	108,92	75,21	81,92	27,00	76,19	103,19	16 681,44
Prod.-27	100,00	34,09	72,13	24,59	8,50	22,87	31,37	6 863,13
Prod.-28	140,00	58,7	58,09	34,10	24,60	31,71	56,31	8 368,70
Prod.-29	65,00	15,62	57,75	9,02	6,60	8,39	14,99	5 001,14
Prod.-30	150,00	43,6	49,54	21,60	22,00	20,09	42,09	10 791,20
<b>Zysk całkowity (zł)</b>								<b>484 393,12</b>

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań dokumentacyjnych.

Mówiąc o celach przedsiębiorstw, powszechnie oczekuje się, że będą one stale się rozwijały. Miernikiem tego rozwoju bywa najczęściej wzrost ich sprzedaży. Czy jednak zwiększanie obrotów firmy powinno być zawsze jej podstawowym celem? Czy zawsze jest ono uzasadnione i ma pozytywne konsekwencje? Częściową odpowiedzią na tak postawione pytanie jest kolejny etap badań, którego wyniki przedstawiono w tab. 7.

W przypadku wzrostu sprzedaży o 12% dla każdej pozycji asortymentowej ustalono, że wytwórca uzyskuje dochód w wysokości 506 789,90 zł. W kontekście powyższego uzyskuje dodatkową premię w wysokości 54 298,90 zł w stosunku do wyjściowej kwoty 452 491,00 zł. Wzrost sprzedaży ze 100 do 112 sztuk<sup>19</sup> daje wytwórcy nieco wyższą premię niż w przypadku „wyszczuplania” kosztów produkcji o 7%. Różnica ta jednak wynosi zaledwie 22 396,78 zł.

<sup>19</sup> Uwzględniono górny poziom 12%.

Tabela 7. W kierunku wzrostu sprzedaży – wyniki badań własnych

Lp.	Cena sprzedaży (zł)	Koszt produkcji (zł)	Liczba (sz.)*	Zysk (szt.)	Zysk całkowity (zł)
Prod.-1	200,00	149,75	112	50,25	5628
Prod.-2	650,00	130,66	112	519,34	58 166,08
Prod.-3	16,00	10,16	112	5,84	654,08
Prod.-4	42,00	23,65	112	18,35	2055,2
Prod.-5	1 350,00	1074,96	112	275,04	30 804,48
Prod.-6	170,00	74,7	112	95,30	1 0673,6
Prod.-7	132,00	77,9	112	54,10	6059,2
Prod.-8	2 200,00	972,31	112	1 227,69	137 501,3
Prod.-9	700,00	405,72	112	294,28	32 959,36
Prod.-10	500,00	390,4	112	109,60	12 275,2
Prod.-11	125,00	65,2	112	59,80	6 697,6
Prod.-12	8,00	5,33	112	2,67	299,04
Prod.-13	500,00	312,02	112	187,98	21 053,76
Prod.-14	170,00	67,23	112	102,77	11 510,24
Prod.-15	180,00	82,61	112	97,39	10 907,68
Prod.-16	220,00	138,63	112	81,37	9 113,44
Prod.-17	160,00	65,29	112	94,71	10 607,52
Prod.-18	370,00	133,3	112	236,70	26 510,4
Prod.-19	640,00	415	112	225,00	25 200
Prod.-20	24,00	8,3	112	15,70	1 758,4
Prod.-21	40,00	14,77	112	25,23	2 825,76
Prod.-22	28,50	21	112	7,50	840
Prod.-23	180,00	96,93	112	83,07	9 303,84
Prod.-24	130,00	62,67	112	67,33	7 540,96
Prod.-25	220,00	96,17	112	123,83	13 868,96
Prod.-26	270,00	108,92	112	161,08	18 040,96
Prod.-27	100,00	34,09	112	65,91	7 381,92
Prod.-28	140,00	58,7	112	81,30	9 105,6
Prod.-29	65,00	15,62	112	49,38	5 530,56
Prod.-30	150,00	43,6	112	106,40	11 916,8
<b>Zysk całkowity (zł)</b>					<b>506 789,90</b>

\* Dla każdej z wymienionych pozycji uwzględniono wzrost sprzedaży o 12%.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań dokumentacyjnych.

Wytwórca, który potrafi skorelować proces wytwórczy z procesem zakupu surowca przeznaczonego do jego realizacji, może spodziewać się wzrostu efektywności w postaci obniżenia kosztów wytworzenia implikowanego nim produktu.

W związku z tym powinien dążyć do każdorazowego eliminowania marnotrawstwa w procesie zakupu materiałów, przy jednoczesnym działaniu w kierunku wzrostu sprzedaży wytworzonych dóbr. Im większa jest sprzedaż danego dobra, tym niższe koszty związane z jego produkcją; rosną przychody przy jednoczesnym spadku kosztów wraz ze wzrostem rozmiarów produkcji (efekt skali). Spadek kosztów może wynikać np. z większej specjalizacji pracowników produkcyjnych, co przekłada się na niższe koszty pracy. Takie działanie jest optymalne z punktu widzenia współczesnych nauk o zarządzaniu, zwłaszcza że przedsiębiorstwo należy traktować jako system, na powodzenie którego pracuje każdy z jego „podsystemów”.

## 5. Podsumowanie

Działanie w turbulentnym otoczeniu biznesowym, którego jedyną stałą cechą jest zmiana, a pewną – niepewność, jest niezwykle trudne [Nogalski, Szpitter 2010, s. 119] i wymaga przede wszystkim efektywnego implementowania nowych produktów. Powyższe zdaje się zauważać B. Nogalski [2002, s. 137], postulując, że we współczesnym świecie konieczne jest szybkie reagowanie na zmiany w popycie, działaniach konkurencji, nowych potrzebach klientów. Znajduje to swój wyraz w podejmowanych przez osoby zarządzające przedsiębiorstwami próbach wdrożenia do systemu zarządzania metod i narzędzi nakierowanych na podnoszenie efektywności funkcjonowania organizacji [Krzakiewicz, Cyfert 2015, s. 7].

W kontekście powyższego zagadnienie szczupłego zarządzania staje się nie tylko domeną zainteresowań teoretycznych, lecz także praktyczną wytyczną dla menedżerów w budowaniu nowych rodzajów strategii, wprowadzaniu zmian w zarządzaniu, strukturach organizacyjnych, wdrażaniu adekwatnego systemu raportowania i kreowaniu odmiennej roli systemów informatycznych [Kasiewicz i in. 2009, s. 7].

Klienci zewnętrzni stawiają wymagania produktom finalnym, a klienci wewnętrzni produktom na kolejnych etapach ich powstawania [Hamrol 2015, s. 19]. Aby wymagania były spełniane skutecznie i efektywnie, konieczna jest odpowiednio przygotowana strategia oraz ciągłe jej doskonalenie. Ten wątek w publikacji jest wiodący. Koncentruje się on na praktycznym zastosowaniu strategii wyszczuplania i prezentowaniu dobrych praktyk wspierających właścicieli, menedżerów oraz pracowników w osiągnięciu wyznaczonego celu.

## Literatura

- Bielski M., 2004, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.  
Czerska J., 2009, *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa.

- De Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Goldman S., Nagel R., Preiss K., 1995, *Agile Competitors and Virtual Organization. Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Hamrol A., 2015, *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne*, PWN, Warszawa.
- Imai M., 2007, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa.
- Jackson L.T., Jones R.K., 1996, *Implementing a Lean Management System*, Productivity Press.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2010, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Kaleta A., 2008, *Strategie sukcesu krajowych przedsiębiorstw na rynkach globalnych*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. Z. Dworzecki, M. Romanowska, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Kaleta A., 2013, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Kaleta A., 2016, *Między tradycyjną a nowoczesną analizą strategiczną*, *Przegląd Organizacji*, nr 3, s. 4-9.
- Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., 2009, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz., 2015, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Lichtarski J., 2015, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Nogalski B., 2002, *Planowanie*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, red. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, TNOiK – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń.
- Nogalski B., 2010, *Lean Management*, [w:] *Koncepcje zarządzania*, red. M. Czerska, A. Szpitter, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Nogalski B., Szpitter A., Kreft Z., 2010, *Zarządzanie wiedzą w organizacji jako czynnik zmian modeli biznesowych*, *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, tom 26.
- Oblój K., 2001, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Ohno T., 2008, *System produkcyjny toyoty. Więcej niż produkcja na dużą skalę*, ProdPress.com, Wrocław.
- Romanowska M., 2016, *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji*, nr 2, s. 29-35.
- Sudoł S., 2007, *Podstawowe dylematy nauk o zarządzaniu*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 2.
- Urbanowska-Sojkin E. (red.), 2008, *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, PWE, Warszawa.
- Womack J.P., Jones D.T., 2008, *Lean Thinking – szczupłe myślenie*, ProdPress.com, Wrocław.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D., 1990, *The machine that changed the World*, Rawson Associates, New York.
- Zimniewicz K., 2014, *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWN, Warszawa.