

WPLYW IMPLEMENTACJI SZCZUPŁEGO WYTWARZANIA NA WZROST SPRZEDAŻY PRZEDSIĘBIORSTWA

Małgorzata ŁĘGOWIK-MAŁOLEPSZA^{1*}, Nicoletta BASKIEWICZ²,
Sylvia ŁĘGOWIK-ŚWIĄCIK³

¹Politechnika Częstochowska; malgorzata.legowik-malolepsza@wz.pcz.pl

²Politechnika Częstochowska; nicoletta.baskiewicz@wz.pcz.pl

³Politechnika Częstochowska; sylvia.legowik-swiacik@wz.pcz.pl

*Korespondencja

Streszczenie: Problemem badawczym podniesionym w pracy było przedstawienie roli szczupłego wytwarzania w kształtowaniu sprzedaży produktów badanych przedsiębiorstw. Praca składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej części zaprezentowano istotę i zasady szczupłego wytwarzania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W drugiej części przeprowadzono studium przypadku, w którym analizie poddano badanie rentowności sprzedaży w kontekście implementacji szczupłego wytwarzania zrealizowane w trzech przedsiębiorstwach branży chemicznej. Metodami badawczymi zastosowanymi w pracy były studia literaturowe, studium przypadku oraz metodę opisową i analizę trendu. Z przeprowadzonego studium przypadku wynika, że decyzje w obszarze rentowności sprzedaży powinny uwzględniać instrumenty szczupłego wytwarzania, które optymalizują koszty prowadzonej działalności.

Słowa kluczowe: szczupłe wytwarzanie, rentowność sprzedaży.

INFLUENCE OF LEAN MANUFACTURING IMPLEMENTATION ON THE SALES GROWTH OF THE ENTERPRISE

Abstract: The research problem raised at work was to performance the role of lean manufacturing in shaping sales of products of the surveyed enterprises. The work consists of two parts. The first part discussed the essence and principles of lean manufacturing in business management. In the second part, a case study was carried out, in which the sales profitability analysis in the context of the implementation of lean manufacturing carried out in three companies of the chemical industry was analyzed. The research methods used in the work were literature studies, a case study, a descriptive method and trend analysis. The case study shown that decisions in the area of sales profitability should include instruments of lean manufacturing, which optimizing the costs of operations.

Keywords: lean manufacturing, sales profitability.

1. Wprowadzanie

Utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorców posiadania zdolności adaptacyjnej do zmian, co jest szczególnie ważne w warunkach hiperkonkurencji (Kotler, i Caslione, 2009). W tym kontekście umiejętność przewidywania zmian w otoczeniu endogennym i egzogennym przedsiębiorstw staje się zasadniczym kryterium charakteryzującym strategiczne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem (Reeves, Love, i Tillmanns, 2012). Dlatego dobór strategii do konkretnego przedsiębiorstwa wymaga aplikacji indywidualnie dopasowanych narzędzi realizacji strategii, które będą pozytywnie (dla siebie) kreować warunki funkcjonowania (Nogalski, 2009; Nogalski, i Niewiadomski, 2012). Tym samym podstawą do podejmowania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem staje się pomiar rezultatów prowadzonej działalności, który może zostać zrealizowany za pomocą implementacji zasady właściwej kolejności elementów strategicznych (por.: Chan Kim, i Mauborgne, 2007).

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele metod pomiaru rezultatów działalności przedsiębiorstwa, które dostarczają niezbędnych informacji umożliwiających ocenę *ex post*, *ex modernum* i *ex ante*. Oznacza to, że podstawą do podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie jest pomiar rezultatów jego działalności (por.: Siemińska, 2002; Cebrowska 2006, Skoczylas, i Waśniewski, 2005)¹.

Z uwagi na krytykę tradycyjnych metod pomiaru dokonań w ostatnich latach, które charakteryzowały drugą fazę rozwoju industrialnego przedsiębiorstw (Michalak, 2008; Koźmiński, 2011), menadżerowie oczekują nie tylko na informacje o charakterze ilościowym, ale też jakościowym (Mróz, 2013; Karmańska, 2009). Jest to szczególnie istotne w sytuacji wysokich wymagań klientów oraz globalizacji rynków, gdyż ocena realizacji celów w takich warunkach wymaga znalezienia kwantytatywnych mierników, umożliwiających pomiar nie tylko zysków, lecz również dokonań organizacyjnych, realizowanych przez pracowników zatrudnionych na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwa (Borowiecki, i Romanowska, 2001; Romanowska, 2004; Krupski, Niemczyk, i Stańczyk-Hugiet, 2009). W tym kontekście kluczowe pytanie badawcze brzmi: czy implementacja szczupłego wytwarzania wpływa na wzrost sprzedaży przedsiębiorstwa? W konsekwencji tego pytania za cel opracowania przyjęto poznanie możliwości wzrostu sprzedaży w efekcie zastosowania szczupłego wytwarzania w przedsiębiorstwie w oparciu o studium przypadku. Metodami badawczymi zastosowanymi do realizacji celu są: studia literaturowe, studium przypadku oraz metodę opisową i analizę trendu.

¹ W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż wspomaganie decyzji może być realizowane za pomocą modeli wielowymiarowych, dyskryminacyjnych, scoringowych.

2. Istota i zasady szczupłego wytwarzania w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Koncepcja *lean management* (Nguyen Minh, 2018), mimo, iż nie jest nową koncepcją, wciąż pozostaje nieznanym obszarem dla wielu przedsiębiorców. Koncepcja została opracowana w latach pięćdziesiątych poprzedniego wieku w koncernie Toyota, w celu ratowania trudnej sytuacji tego przedsiębiorstwa. Koncepcja została rozpowszechniona w 1990 roku poprzez publikację książki pod tytułem *The machine that changed the World*, w której autorzy James P. Womack, Daniel T. Jones i Daniel Roos opisali, w jaki sposób funkcjonuje szczupłe przedsiębiorstwo (Womack, Jones, i Roos, 1990).

Od tej pory szczupłe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem zyskuje coraz więcej zwolenników, a przedsiębiorstwa implementujące to podejście dostosowują jego narzędzia na potrzeby własnej organizacji. O sukcesie implementacji i utrzymaniu kultury lean w obszarze produkcji w przedsiębiorstwie, czyli o sukcesie lean manufacturing (Nogalski, i Niewiadomski, 2016; Nogalski, i Niewiadomski, 2012), decyduje wiele czynników, takich jak postawa osób zarządzających, permanentne zaangażowanie wszystkich pracowników w codzienną realizację zadań, motywowanie załogi, aktywne uczestnictwo w realizacji poszczególnych kroków wdrażanej koncepcji lean czy monitoring postępów. Ponadto, sukces lean zależy od umiejętności identyfikacji i przestrzegania pięciu zasad lean obejmujących następujące działania:

- „Identyfikacja i numeracja czynności kreujących wartość w przedsiębiorstwie oraz tych działań, które nie przyczyniają się do jej budowy.
- Identyfikacja wszystkich kroków niezbędnych do zaprojektowania dostawy komponentów oraz wytworzenia produktów wzdłuż całego łańcuch wartości w celu wskazania ogniw nie dodających wartości produktowi.
- Tworzenie łańcucha wartości w oparciu o wyłącznie te ogniwa, które dodają wartość produktowi. Łańcuch winien być wolny od wszelkich zakłóceń, wstecznych przepływów czy przestojów.
- Podejmowanie wyłącznie działań wymaganych przez klientów.
- Dążenie do doskonałości poprzez ciągłą eliminację przyczyn powstawania błędów i usterek” (Karaszewski, 2006).

Wymienione zasady odnoszą się do działań realizowanych w przedsiębiorstwie w trakcie procesów wytwórczych, w ramach których należy określić, które realizowane czynności przynoszą wartość dodaną przedsiębiorstwu, czyli bezpośrednio przyczyniają się do osiągnięcia zysku dla przedsiębiorstwa, są to na przykład czynności związane z produkcją sprzedawanych wyrobów. Następnie należy zidentyfikować działania, które nie są bezpośrednio związane z wykonywaniem produkowanych wyrobów, ale są konieczne do wykonania. Przykładem takich czynności może być transport surowców potrzebnych do

produkcji z magazynu do miejsca produkcji. Takie działania nie przynoszą wartości dodanej, jednak nie da się ich w pełni wyeliminować, natomiast w przedsiębiorstwach dąży się do ich minimalizacji. Ostatnia grupa działań występujących w działalności wytwórczej nie przynosi żadnych korzyści dla przedsiębiorstwa i stanowi jedynie straty. Przykładem takich działań są wszystkie przestoje linii produkcyjnych spowodowane awariami, oczekiwaniem na pracowników bądź na potrzebne surowce. W pierwszej i drugiej zasadzie chodzi zatem o identyfikację strumienia wartości oraz wszystkich działań w tym strumieniu.

W nawiązaniu do trzeciej wymienionej zasady należy zbudować nowy łańcuch wartości w oparciu o te działania, które są konieczne do wykonania w trakcie realizacji procesu wytwórczego. W tym etapie konieczne jest wyeliminowanie wszelkich zakłóceń z łańcucha wartości zidentyfikowanych podczas realizacji drugiej zasady dotyczącej utrzymania koncepcji lean w przedsiębiorstwie. Przepływ produkcji, a tym samym przepływ wartości, powinien być zorganizowany w jak najbardziej płynny sposób.

Kolejna zasada dotycząca lean mówi o tym, że w przedsiębiorstwie należy wykonywać tylko takie czynności jakie są pożądane przez klientów, czyli przynoszą im wartość dodaną. Zidentyfikowanie wartości dla klienta powoduje, że klient płaci wyłącznie za te działania, które dostarczają mu wartość dodaną. Ponadto, klient powinien mieć dostęp do produktów czy usług adekwatnie do swojego zapotrzebowania.

Ostatnia zasada skutecznego utrzymania koncepcji lean w procesie wytwórczym dotyczy ciągłego doskonalenia (Jakubiec, 2015) w realizacji procesów wytwórczych, polegającej na eliminacji nowych zakłóceń, zapobieganiu nowym przyczynom powstawania błędów, ciągłej obserwacji.

Zaprezentowane zasady lean dotyczące wspomaganie procesu wytwórczego stanowią zestaw efektywnych wskazówek pokazujących, w jaki sposób organizować proces produkcji tak, aby jego koszt był jak najniższy. Dzieje się tak dzięki eliminacji ze strumienia wartości działań oraz czynności, które nie dodają wartości dla klienta.

Podsumowując, należy podkreślić, iż wdrożenie koncepcji lean manufacturing uwzględniające redukcję kosztów wytwarzania (Jakubczak, i Jakubiec, 2016) oraz dostosowanie strumienia wartości adekwatnie do potrzeb klienta, może stanowić formę realizacji strategii przedsiębiorstwa, wpływając na jakość wyprodukowanych wyrobów. Przedsiębiorstwa, których strategie skoncentrowane są na wzroście sprzedaży i ograniczeniu kosztów często decydują się podjąć to wyzwanie, jakim jest wdrożenie koncepcji Lean Manufacturing. Może to przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści, zarówno finansowych, jak i pozafinansowych. Implementacja szczupłej produkcji w przedsiębiorstwie to niczym budowa kultury organizacyjnej, która wpływa na jakość wytwarzanych wyrobów i komfort pracy pracowników.

3. Badanie rentowności sprzedaży w kontekście implementacji szczupłego wytwarzania – studium przypadku

Implementacja szczupłego wytwarzania w przedsiębiorstwie wymaga uświadomienia zespołom pracowniczym potrzeby wdrożenia lean z silną akceptacją ze strony osób zarządzających. Ukazanie koncepcji lean jako sposobu na ograniczenie kosztów powinno być realizowane w taki sposób, aby zachęcić wszystkich pracowników do aktywnego udziału w budowaniu nowej struktury organizacyjnej i zmiany mentalności załogi, nowego sposobu myślenia i postępowania, ukierunkowanego na eliminację marnotrawstwa (Łada, i Burkat, 2015) oraz wyszukiwanie pomysłów na poprawę realizowanych działań. Dlatego w opracowaniu za cel badań przyjęto poznanie możliwości wzrostu sprzedaży w efekcie zastosowania szczupłego wytwarzania w przedsiębiorstwie w oparciu o studium przypadku.

Studium przypadku zostało opracowane na podstawie danych udostępnione przez trzy przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego prowadzące działalność w Polsce. Badane przedsiębiorstwa zostały wybrane na podstawie doboru celowego. Kryterium doboru był dostęp do strategicznych danych finansowych badanych przedsiębiorstw (przedsiębiorstwa te nie wyraziły zgody na upublicznienie ich nazwy).

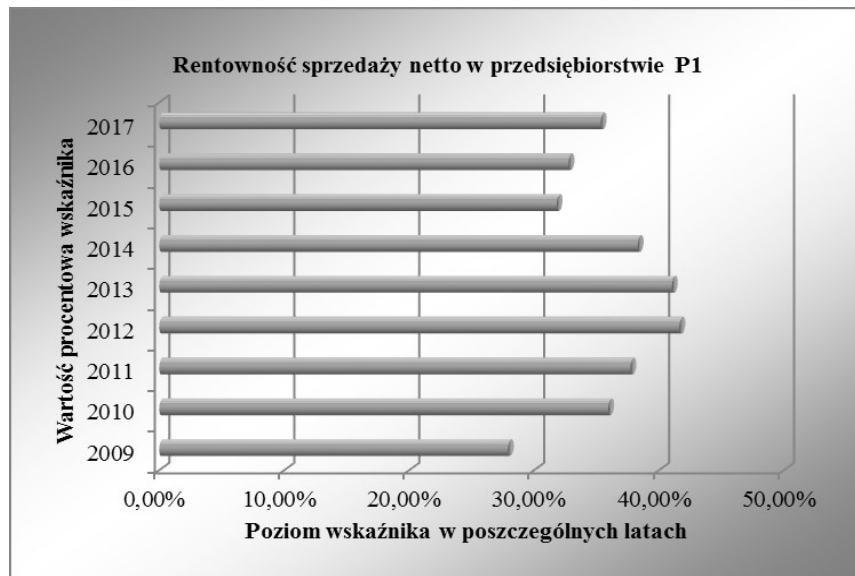
Kluczowym elementem strategii badanych przedsiębiorstw jest wzrost efektywności sprzedaży, uwzględniający instrumenty szczupłego wytwarzania optymalizujące koszty działalności operacyjnej. Przeprowadzenie procesu badawczego z zastosowaniem studium przypadku jest obciążone probabilistyczną możliwością poznania naukowego. Istotną zaletą studium przypadku jest przedstawienie dokładnego i pogłębionego obrazu badanych zjawisk i relacji (Czakon, 2015).

W celu udzielenia odpowiedzi na pytanie badawcze, które brzmi: czy implementacja szczupłego wytwarzania wpływa na wzrost sprzedaży przedsiębiorstwa? przeprowadzono badania empiryczne. Okresem badawczym są lata 2009-2017. Obszarem badawczym jest rentowność sprzedaży netto. Wybór rentowności sprzedaży netto jako przedmiotu badania został podyktowany poziomym podejściem do kategorii ekonomicznych. Co więcej, rentowność sprzedaży netto jest parametrem podejmowania decyzji, który pozwala na uzyskanie informacji o efektywności działalności operacyjnej i finansowej badanego przedsiębiorstwa.

Badanie rentowności sprzedaży stanowi punkt wyjścia do identyfikacji czynników determinujących procesy podejmowania decyzji w zakresie wzrostu sprzedaży oraz realizacji strategii badanego przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, iż analiza rentowności sprzedaży pozwala ocenić czynniki decyzyjne wpływające na efektywność realizacji strategii, poprzez uwzględnienie z jednej strony ilości sprzedawanych produktów oraz struktury asortymentowej wyrobów, z drugiej strony zasady szczupłego wytwarzania. Syntetyczna ocena rentowności sprzedaży w ujęciu strategicznym dostarcza informacji o podjętych

decyzjach w zakresie polityki cenowej oraz kształtowania się poziomu kosztów własnych sprzedaży.

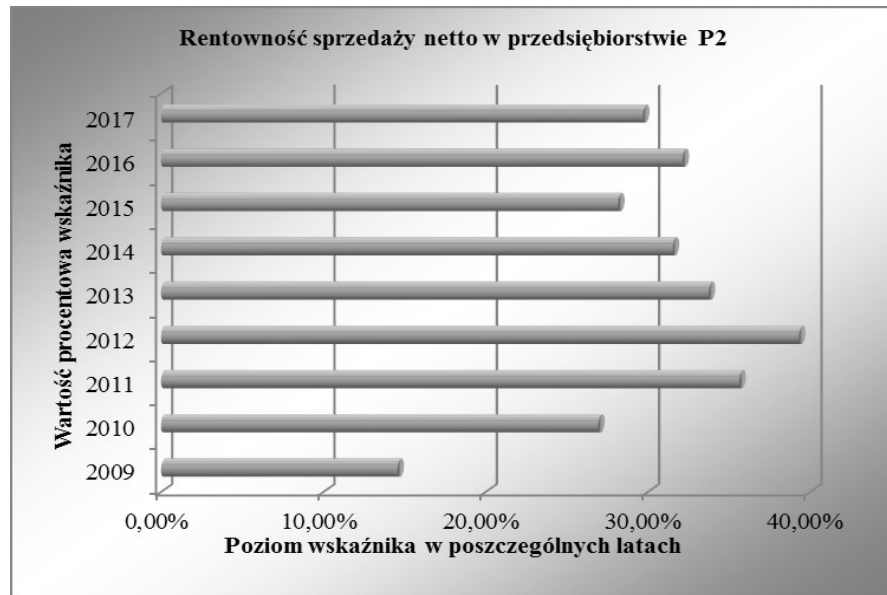
Badania empiryczne skupiają się na analizie trendu wskaźnika rentowności sprzedaży netto. Wskaźnik rentowności sprzedaży netto w przedsiębiorstwie P_1 pozwala uzyskać informacje o decyzjach mających na celu zapewnienie efektywności działalności operacyjnej i finansowej. W przedsiębiorstwie P_1 wdrożono lean manufacturing w 2010 roku. W badanym okresie zauważono, że w latach 2010-2012 następował wzrost udziału zysku netto w wartości sprzedaży (rys. 1).



Rysunek 1. Kształtowanie się poziomu rentowności sprzedaży netto w przedsiębiorstwie P_1 . Źródło: Opracowanie własne.

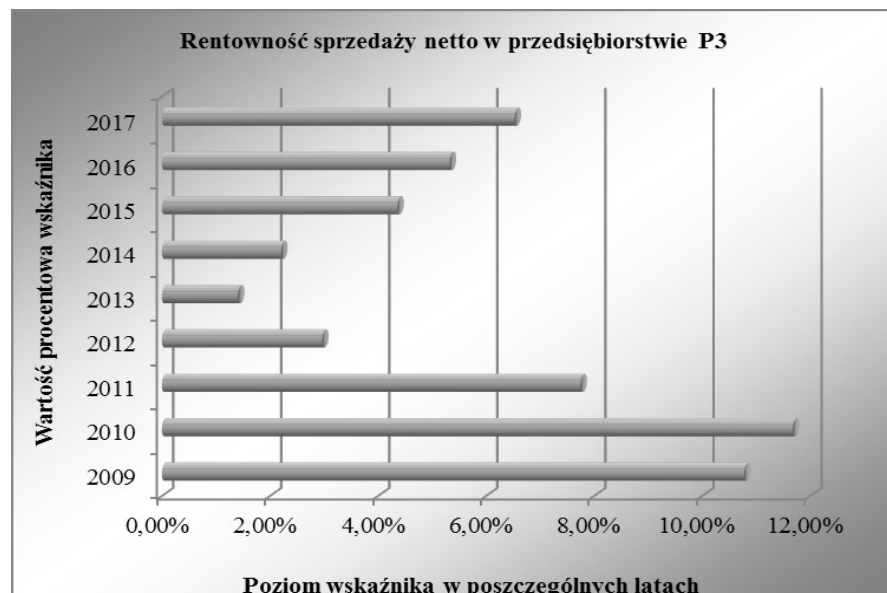
W 2013 roku nastąpił spadek wartości wskaźnika. Tendencja spadkowa rentowności sprzedaży netto utrzymywała się do roku 2015, aczkolwiek poziom wskaźnika był wyższy niż w roku bazowym. Analizując kształtowanie się wskaźnika rentowności sprzedaży netto w przedsiębiorstwie P_1 , należy stwierdzić, iż badany podmiot osiąga poziom od 27% do 36% zwrotu ze sprzedaży, co świadczy o efektywnej polityce sprzedaży i prawidłowych decyzjach w zakresie polityki cenowej i kosztowej.

W przedsiębiorstwie P_2 lean manufacturing wdrożono również w 2010 roku. Z przeprowadzonych badań wynika, że w latach 2010-2012 odnotowuje się dynamiczny wzrost wskaźnika rentowności sprzedaży netto (rys. 2). Jednakże procentowo znajduje się on na niższym poziomie, niż w przedsiębiorstwie P_1 . W roku 2013 następuje wyraźny spadek poziomu wartości wskaźnika. Tendencja spadkowa poziomu wskaźnika rentowności sprzedaży netto utrzymywała się do roku 2015, aby poprawić się w 2016 roku. Rok 2017 to kolejny spadek poziomu wskaźnika rentowności sprzedaży netto w przedsiębiorstwie P_2 , ale był on wyższy niż w roku bazowym. Oznacza to, że przedsiębiorstwo P_2 radzi sobie na rynku produktów oferowanych klientom, co sugeruje, iż decyzje zarówno w zakresie polityki cenowej, jak i kosztowej w badanym okresie były prawidłowe.



Rysunek 2. Kształtowanie się poziomu rentowności sprzedaży netto w przedsiębiorstwie P₂.
Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo P₃ podobnie jak dwa wcześniej przedstawione przedsiębiorstwa wdrożyło lean manufacturing w 2010 roku. W badanym okresie odnotowało spadek poziomu wskaźnika rentowności sprzedaży netto (rys. 3). W latach 2014-2017 nastąpił wzrost wartości wskaźnika, co świadczy o podjęciu decyzji o redukcji udziału kosztów działalności ogółem. Wzrost poziomu wskaźnika rentowności sprzedaży netto w przedsiębiorstwie P₃ nastąpił w latach 2014-2017 i był zdeterminowany koniunkturą na rynku oferowanych produktów, wykazując obniżenie rentowności sprzedaży.



Rysunek 3. Kształtowanie się poziomu rentowności sprzedaży netto w przedsiębiorstwie P₃.
Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując wyniki uzyskanych badań należy zauważyć, iż kształtowanie się poziomu wskaźnika rentowności sprzedaży netto w badanych podmiotach dostarczyło informacji dotyczących relacji zysku netto do wartości sprzedaży netto. Należy jednak zauważyć, iż proces decyzyjny w obszarze sprzedaży w badanych podmiotach jest uzależniony między innymi nie tylko poziomem kosztów wytwarzania, które kształtuje lean manufacturing, co doskonale obrazuje przypadek przedsiębiorstwa P_3 . Rentowność sprzedaży w badanych podmiotach jest determinowana także strukturą asortymentu, polityką cenową oraz marketingową całego koncernu, a nie tylko przedsiębiorstw mających siedzibę w Polsce. Decyzje o charakterze globalnym mogą być sprzeczne z decyzjami podejmowanymi w danym kraju, co wynika z faktu, iż nie uwzględniają one takich czynników jak: koniunktura gospodarcza, skala transferów pomiędzy podmiotami zależnymi, czy polityka podatkowa danego państwa, które mają bezpośredni wpływ na kształtowanie się poziomu wskaźnika rentowności sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach.

4. Podsumowanie

Informacje o rentowności sprzedaży stanowią jeden z podstawowych elementów, który kreuje efektywność procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Za cel opracowania przyjęto poznanie możliwości wzrostu sprzedaży w efekcie zastosowania szczupłego wytwarzania w przedsiębiorstwie w oparciu o studium przypadku. Głównym wkładem artykułu jest pogłębione zrozumienie wpływu lean manufacturing na wzrost sprzedaży. W badaniach opierano się na analizie linii trendu wskaźnika rentowności sprzedaży netto w trzech przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego.

Studium wspiera aktualny pogląd, że podstawą skutecznych decyzji w przedsiębiorstwie jest posiadanie niezbędnych informacji, w oparciu o które możliwa jest ocena przebiegu procesów gospodarczych. Istotnym źródłem informacji są liczby względne, wyrażone za pomocą wskaźników, które pozwalają dokonać interpretacji określonych wielkości ekonomicznych charakteryzujących stopień realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Podsumowując wyniki przeprowadzonego studium przypadku, należy stwierdzić, iż skuteczność podejmowania decyzji w badanych przedsiębiorstwach jest uwarunkowana racjonalnością i sprawnością procesów wytwórczych. Jasną implikacją z założeń teoretycznych i empirycznych przeprowadzonego badania przypadku jest, że decyzje w obszarze rentowności sprzedaży powinny uwzględniać wpływ lean manufacturing na kształtowanie się kosztów prowadzonej działalności. W opracowaniu część rozważań przedstawiono w ujęciu ogólnym, co pozwala zarówno naświetlić złożoność podejmowanej problematyki, jak i inspirować do dalszych badań. Do realizacji celu opracowania wykorzystano studia literaturowe, studium przypadku oraz metodę opisową i analizę trendu. Problematyka

szczupłego wytwarzania nie jest nowa, ale wciąż bardzo ważna i aktualna z uwagi na uwarunkowania nowoczesnych procesów wytwórczych w przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego.

Bibliografia

1. Bednarski, L. (2007). *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE, 77.
2. Borowiecki, R., i Romanowska, M. (2001). *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin, 28.
3. Cebrowska, T. (2006). Analiza finansowa. W T. Cebrowska (red.), *Rachunkowość finansowa i podatkowa*. Warszawa, PWN, 680.
4. Chan Kim, W., i Mauborgne, R. (2007). *Strategia błękitnego oceanu*. MT Biznes, Październik, 42-43.
5. Czakon, W. (red.) (2015). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 189-209.
6. Jakubczak, A., i Jakubiec, M. (2016). Wdrażanie Lean Manufacturing w przedsiębiorstwie produkcyjnym z perspektywy pracownika – case study. *Marketing i Rynek*, 7(CD), 298-309.
7. Jakubiec, M. (2015). Instrumenty doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie. W M. Giemza, T. Sikora (red.), *Wielowymiarowość systemów zarządzania*. Kraków: Wyd. Naukowe PTTŻ.
8. Karaszewski, R. (2006). *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 213-214.
9. Karmańska, A. (2009). *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*. Warszawa: Difin, 167-168.
10. Kotler, Ph., i Caslione, J.A. (2009). *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Warszawa: MT Biznes, 44-45.
11. Koźmiński, A.K. (2011). Tożsamość nauki o zarządzaniu. W W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wolters Kluwer Business, 123-124.
12. Krupski, R., Niemczyk, J., i Stańczyk-Hugiet, E. (2009). *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: PWE, 167.
13. Łada, M., i Burkat, H. (2015). Marnotrawstwo jako obiekt pomiaru w metodach szczupłej rachunkowości zarządczej – wyniki badań literaturowych. *Studia Ekonomiczne*, 245. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny, 123-132.
14. Michalak, J. (2008). *Pomiar dokonań od wyniku do balanced scorecard*. Warszawa: Difin, 77.

15. Mróz, B. (2013). *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 186.
16. Nguyen Minh, D. (2018). A New Decision Making Model Based on the Made in Vietnam Lean Management Philosophy. *Economics & Sociology*, 11, 1, 44-60.
17. Nogalski, B., i Niewiadomski, P. (2012) Szczupłe wytwarzanie – paradygmat lidera kosztowego w przedsiębiorstwie wiedzy. *Przegląd Organizacji*, 8, 15-19.
18. Nogalski, B., i Niewiadomski, P. (2016). Szczupła produkcja – próba oceny poziomu jej realizacji w wybranych przedsiębiorstwach wytwórczych. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 44, 15-39.
19. Nogalski, B. (2009). Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. *MBA*, 2, 7.
20. Reeves, M., Love, C., and Tillmanns, P. (2012). Your Strategy Needs a Strategy. *Harvard Business Review*, September, 76-83.
21. Romanowska, M. (2004). *Planowanie strategiczne*. Warszawa: PWE, 30.
22. Siemińska, E. (2002) *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*. Toruń: TNOiK, 96.
23. Skoczylas, W., i Waśniewski, T. (2002). *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*. Warszawa: FRRwP, 21.
24. Skoczylas, W., i Waśniewski, T. (2005). Analiza finansowa. W M. Gmytrasiewicz (red.), *Encyklopedia rachunkowości*. Warszawa: LexisNexis, 36.
25. Womack, J.P., Jones, D.T., and Roos, D. (1990). *The machine that changed the World*, Free Press.