

UNIWERSYTET GDAŃSKI

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa

Dominik Stefański

Nr albumu:

**Zastosowanie Teorii Ograniczeń w sektorze MŚP
w działalności handlowej przedsiębiorstwa XYZ**

Praca magisterska napisana

w Katedrze Strategicznego Rozwoju

pod kierunkiem

dr Marzenny Czerwińskiej

Sopot 2024

Oświadczenie

Ja niżej podpisany(a) oświadczam, iż przedłożona praca dyplomowa została wykonana przeze mnie samodzielnie i nie narusza praw autorskich, interesów prawnych i materialnych innych osób.

22.06.2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stefan' or similar, written in a cursive style.

Spis treści

WSTĘP	4
TEORIA OGRANICZEŃ	5
1 ROZDZIAŁ IV WPŁYW TEORII OGRANICZEŃ NA DZIAŁALNOŚĆ HANDLOWĄ PRZEDSIĘBIORSTWA XYZ - BADANIA WŁASNE	12
1.1 CEL, PRZEDMIOT I PODMIOT BADAŃ	12
1.2 CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA XYZ	13
1.3 ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ	15
1.4 WNIOSKI Z PRZEPROWADZONYCH BADAŃ	43
PODSUMOWANIE	44
BIBLIOGRAFIA	46
SPIS WYKRESÓW	51
SPIS RYSUNKÓW	52
SPIS TABEL	53
ZAŁĄCZNIKI	54
ANKIETA DLA PRACOWNIKÓW DZIAŁU HANDLOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA XYZ	54
ANKIETA DLA ZARZĄDU PRZEDSIĘBIORSTWA XYZ	56
PYTANIA DO WYWIADU Z WYBRANYMI KLIENTAMI	58

WSTĘP

Niniejsza praca magisterska poświęcona jest zastosowaniu Teorii Ograniczeń (TOC) w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Sektor MŚP odgrywa kluczową rolę w gospodarce, stanowiąc fundament jej dynamiki i elastyczności. W kontekście globalnej konkurencji i zmieniających się warunków rynkowych, efektywne zarządzanie tymi przedsiębiorstwami staje się coraz bardziej istotne. Teoria Ograniczeń, stworzona przez Eliyahu Goldratta, jest jednym z narzędzi zarządzania, które koncentruje się na identyfikacji i eliminacji wąskich gardeł w procesach biznesowych. Zastosowanie tej teorii może przynieść znaczące korzyści, takie jak poprawa efektywności operacyjnej, zwiększenie przepustowości oraz optymalizacja zarządzania zasobami.

Przedsiębiorstwo XYZ, będące przedmiotem badań, prowadzi w ramach odrębnego oddziału działalność handlową i stanowi doskonały przykład firmy, która zmagą się z typowymi wyzwaniami sektora MŚP, takimi jak zarządzanie zapasami, optymalizacja procesów sprzedaży oraz zwiększenie konkurencyjności.

Celem niniejszej pracy jest ocena wpływu wdrożenia Teorii Ograniczeń na funkcjonowanie przedsiębiorstwa handlowego XYZ oraz analiza korzyści wynikających z tego wdrożenia. Praca ma również na celu zidentyfikowanie i ocenę kluczowych ograniczeń w procesach biznesowych przedsiębiorstwa oraz wskazanie, w jaki sposób ich eliminacja wpływa na efektywność operacyjną i wyniki finansowe firmy.

Analiza literatury wskazuje, że polskojęzyczne opracowania dotyczące Teorii Ograniczeń są na dobrym poziomie i stanowią solidne źródło wiedzy. Niemniej jednak, w porównaniu do innych, bardziej popularnych strategii zarządzania, TOC jest stosunkowo rzadko omawiana. Ponadto, literatura odnosząca się bezpośrednio do zarządzania przedsiębiorstwem handlowym jest znikoma.

Struktura pracy składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym rozdziale omówiono podstawowe definicje oraz cechy przedsiębiorstw, koncentrując się na przedsiębiorczości i specyfice MŚP. Drugi rozdział poświęcony jest zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym, ze szczególnym naciskiem na klasyfikację przedsiębiorstw handlowych oraz analizę otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. W rozdziale trzecim przedstawiono charakterystykę wybranych metod zarządzania przedsiębiorstwem, w tym planowanie strategiczne, benchmarking oraz Teorię Ograniczeń. Czwarty rozdział zawiera badania własne przeprowadzone w

przedsiębiorstwie XYZ, mające na celu ocenę wpływu wdrożenia TOC na jego funkcjonowanie.

Praca kończy się wnioskami, które wskazują na skuteczność Teorii Ograniczeń jako narzędzia zarządzania, mogącego być z powodzeniem stosowanym w innych przedsiębiorstwach handlowych w sektorze MŚP.

Teoria Ograniczeń

Eliyahu M. Goldratt, wybitny myśliciel, autor, a przede wszystkim twórca Teorii Ograniczeń (TOC), odznacza się jako postać o niebagatelnym wpływie na dziedzinę zarządzania. Jego życie i dzieło ukierunkowane na rozwijanie nowatorskich podejść do efektywności organizacji uczyniły go jednym z najważniejszych teoretyków zarządzania XX wieku. Zanim Goldratt zaistniał na gruncie zarządzania, zdobył wykształcenie na uniwersytetach w Izraelu i Stanach Zjednoczonych, gdzie zdobył doktorat z filozofii na Uniwersytecie Bar-Ilana. Jego zamiłowanie do nauki i postrzeganie biznesu jako systemu dynamicznego ukierunkowały go na poszukiwania bardziej efektywnych metod zarządzania¹.

Goldratt wprowadził TOC poprzez serię bestsellerowych książek, a przede wszystkim za pośrednictwem swojego najbardziej znanego dzieła - "The Goal: A Process of Ongoing Improvement" (Cel I: Proces Ciągłego Doskonalenia). Publikacja, napisana w formie powieści, stała się kamieniem milowym w myśli zarządczej, prezentując TOC jako strategiczne narzędzie doskonalenia procesów w przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych. Jego wkład w rozwijanie TOC obejmuje także prace nad zastosowaniami tej teorii w różnych obszarach, takich jak zarządzanie projektami, dystrybucją czy zarządzanie łańcuchem dostaw. Jak trafnie zauważa autor, "Tradycyjne metody zarządzania skupiają się na efektywności poszczególnych ogniw, zapominając o całym procesie produkcyjnym" (Goldratt, 1984)². Podejście to stało się załącznikiem TOC, które podkreśla konieczność eliminacji kluczowych ograniczeń w systemie jako całość.

W latach 90-tych, Goldratt rozwijał Teorie Ograniczeń w kolejnych publikacjach, takich jak "It's Not Luck" (CEL II: To nie przypadek?) (1994) i "Critical Chain" (Łańcuch krytyczny: Porójki na czas) (1997). W "Critical Chain" twórca Teorii Ograniczeń podkreśla, że "zbyt często zaniedbujemy czasy, w których wszystko idzie zgodnie z planem, na rzecz

¹ Y. Ashlag. (2014), TOC Thinking: Removing ...

² E. Goldratt (1984), The Goal: A Process of Ongoing Improvement, North River Press Publishing Corporation, Great Barrington

zabezpieczenia przed ewentualnymi opóźnieniami. To powoduje utratę potencjalnych zysków" (Goldratt, 1997)³.

Goldratt definiuje ograniczenie jako "wszystko to, co limituje lub uniemożliwia zwiększenie efektywności systemu w stosunku do założonych celów" (Goldratt, 1997)⁴. Ograniczenie stanowi kluczowy punkt skupienia wysiłków, mający decydujący wpływ na poprawę funkcjonowania organizacji. Każdy system lub proces w danym momencie posiada tylko jedno ograniczenie, które bezpośrednio ogranicza wydajność całego systemu lub procesu. Poprawa wydajności w innych obszarach niż prawdziwe ograniczenie systemu nie przyniesie natychmiastowej poprawy, dlatego istotne jest skoncentrowanie działań na właściwym punkcie⁵. Dążąc do efektywności operacyjnej i osiągnięcia celów, przedsiębiorcy co raz częściej zwracają się ku Teorii Ograniczeń (TOC). Jak wykazali badacze, Teoria Ograniczeń wydaje się działać bardzo dobrze, nawet przy tylko częściowym zastosowaniu metodologii⁶.

W literaturze znajdziemy 15 narzędzi, którymi przedsiębiorca może wpływać na efektywność i konkretne obszary przedsiębiorstwa handlowego⁷. Jednym z podstawowych jest pięć korków doskonalenia (rys. 6), które ma na celu poprawę funkcjonowania organizacji. Kroki, które wyróżniamy to:

- Rozpoznanie ograniczeń systemu – określenie czynników, które przeszkadzają systemowi w osiągnięciu założonych celów.
- Określenie sposobu wykorzystania ograniczeń – usuwanie elementów, które są przyczyną braków czasowych na kluczowym zasobie. W zależności od lokalizacji ograniczenia, podejmuje się odpowiednie środki. W kontekście sprzedaży, jeżeli ograniczeniem jest niewystarczająca ilość klientów, działania mogą obejmować optymalizację strategii marketingowej w celu przyciągnięcia większej liczby potencjalnych kupujących. Jeśli ograniczeniem jest marketing, należy zwiększyć świadomość poprzez skupienie się na odpowiednim przekazie i segmencie rynku, a także na kanale dystrybucji. Gdy ograniczenie wynika z polityki firmy, nie należy go eksploatować, ale zmienić.

³ E. Goldratt (1997), *Critical Chain*, North River Press Publishing Corporation, Great Barrington, tłum. własne.

⁴ E. Goldratt (1994), *It's Not Luck*, North River Press Publishing Corporation, Great Barrington, tłum. własne

⁵ P. Rogowska (2021). *Kompetencje zarządcze menedżera Teorii ograniczeń*, Academy of Management – 5(3)/2021, Białystok, s. 8-12.

⁶ S. Balderston, V. Mabin (1998), *A Review of Goldratt's Theory of Constraints (TOC) – lessons from the international literature*, Victoria University of Wellington, Wellington, tłum. własne.

⁷ W. Dettmer (1997), *Goldratt's Theory of Constraints, A systems approach to continuous improvement*, ASQC Quality Press, tłum. własne

- Podporządkowanie – adaptacja pracy pozostałych zasobów do poziomu ograniczenia.
- Wzmocnienie ograniczenia, jeśli nie zostało jeszcze przełamane – dopiero na tym etapie Teoria Ograniczeń zezwala na inwestowanie środków w zasoby, takie jak zakup nowego sprzętu czy narzędzi. Do tej pory inwestycje powinny koncentrować się na modyfikacji istniejących procedur.
- Powrót do pierwszego kroku i ponowna identyfikacja ograniczeń – ulepszanie systemu poprzez ciągłe identyfikowanie i pokonywanie nowych ograniczeń. Konieczność ciągłych zmian w różnych obszarach przedsiębiorstwa wynika z występowania ograniczeń, co zmusza menedżerów do stosowania odpowiednich narzędzi do poprawy efektywności firmy.

Rysunek 6 Pięć kroków w Teorii Ograniczeń



Źródło: Wykonanie własne na podstawie: Goldratt E.M. (1990), What is This Think Called Theory of Constraints and How Should It Be Implemented? North River Press, Great Barrington, Massachusetts, s. 5.

W różnych dziedzinach działalności firmy często pojawia się konieczność dokonania znaczących zmian. Obecność ograniczeń w systemie zmusza przedsiębiorstwa handlowe do korzystania z określonych narzędzi umożliwiających podniesienie efektywności operacyjnej.

Pięcioletni proces doskonalenia skupia się na kluczowych ograniczeniach i określa sekwencję implementacji działań korygujących⁸

W procesie logicznego rozumowania kluczowym narzędziem jest tzw. „proces przyczyny wystarczającej”, które w kontekście handlowego przedsiębiorstwa małej lub średniej wielkości firmy (MŚP) funkcjonuje jako mapa przyczynowo-skutkowa. Narzędzie to umożliwia identyfikację podstawowych przyczyn problemów zarządczych, które mogą zakłócać płynne funkcjonowanie firmy. Proces ten wymaga utworzenia listy niepożądanych efektów (Undesirable Effects — UDE), analizy ewentualnych powiązań między nimi, a następnie przeprowadzenia szczegółowej analizy przyczynowo-skutkowej.

Proces przyczyny wystarczającej opiera się na myśleniu w kategoriach wzorca przyczyna-skutek-przyczyna. Jest to podejście, gdzie zakłada się, że samo istnienie pewnego zjawiska X nieuchronnie prowadzi do wystąpienia innego zjawiska Y. Proces ten jest używany, gdy przypuszczamy, że obecność Y jest bezpośrednio związana z występowaniem X. Ten sposób myślenia jest krytyczny, gdy używamy go świadomie, zastanawiając się nad tym:

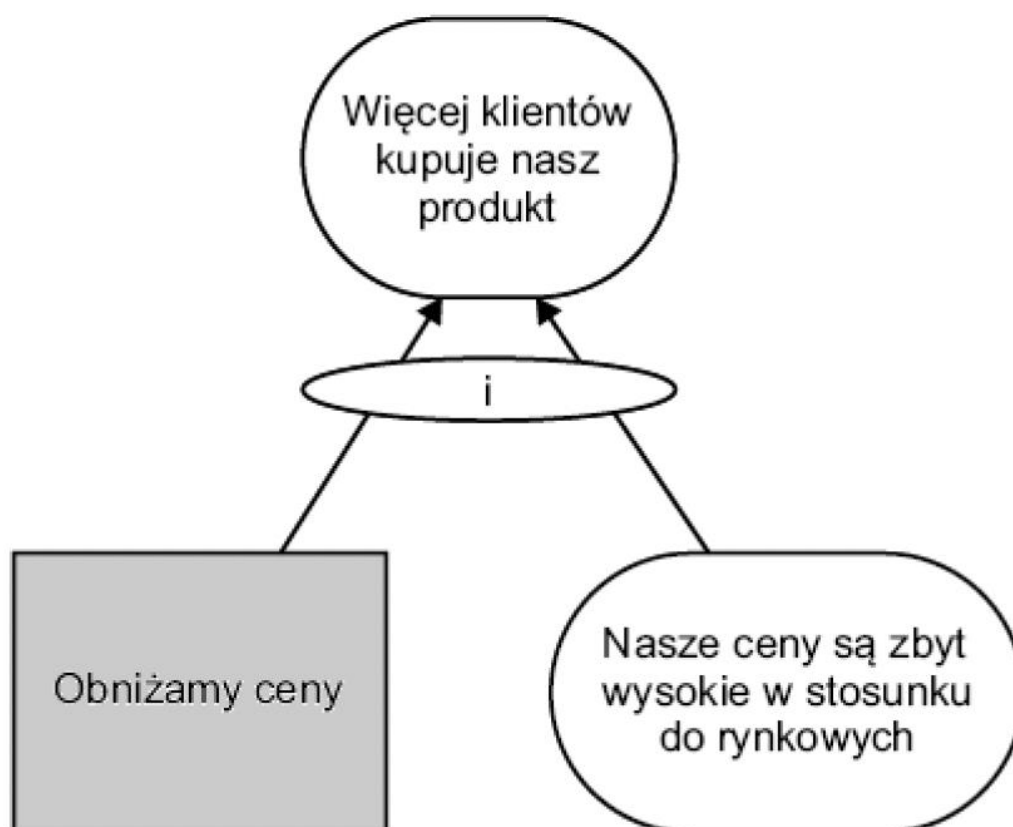
- Dlaczego przekonujemy się, że X powoduje Y?
- Dlaczego uważamy, że Y jest spowodowane przez X, a nie przez inną przyczynę?

W codziennych sytuacjach biznesowych, np. w przedsiębiorstwie handlowym, moglibyśmy usłyszeć stwierdzenia typu: „Jeśli obniżymy ceny, więcej klientów kupi nasz produkt”. Przyjmując tę hipotezę, warto zadać sobie pytania:

- Dlaczego więcej klientów miałyby kupić nasz produkt po obniżce ceny?
- Czy obniżka cen nieuchronnie spowoduje niższą marżę?
- Czy niższa marża nieuchronnie przyniesie mniejsze zyski?

⁸ J. Trojanowska (2011), Zarządzanie produkcją na zamówienie w oparciu o teorię ograniczeń, Wybrane problemy logistyki produkcji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, s. 4.

Rysunek 7 Proces przyczyny wystarczającej.



Źródło: L. Scheinkopf (2022), Logika zmiany, Narzędzia myślowe TOC dla menedżerów, MINT Books, Warszawa.

Stosując diagramy przyczyny wystarczającej, można wizualizować te przyczyny i skutki, co pomaga w identyfikacji i kwestionowaniu ukrytych założeń, które mogą być źródłem nieporozumień lub niepowodzeń w realizacji planów. Jest to klucz do efektywniejszego podejmowania decyzji i unikania błędów w zarządzaniu (rys. 7).

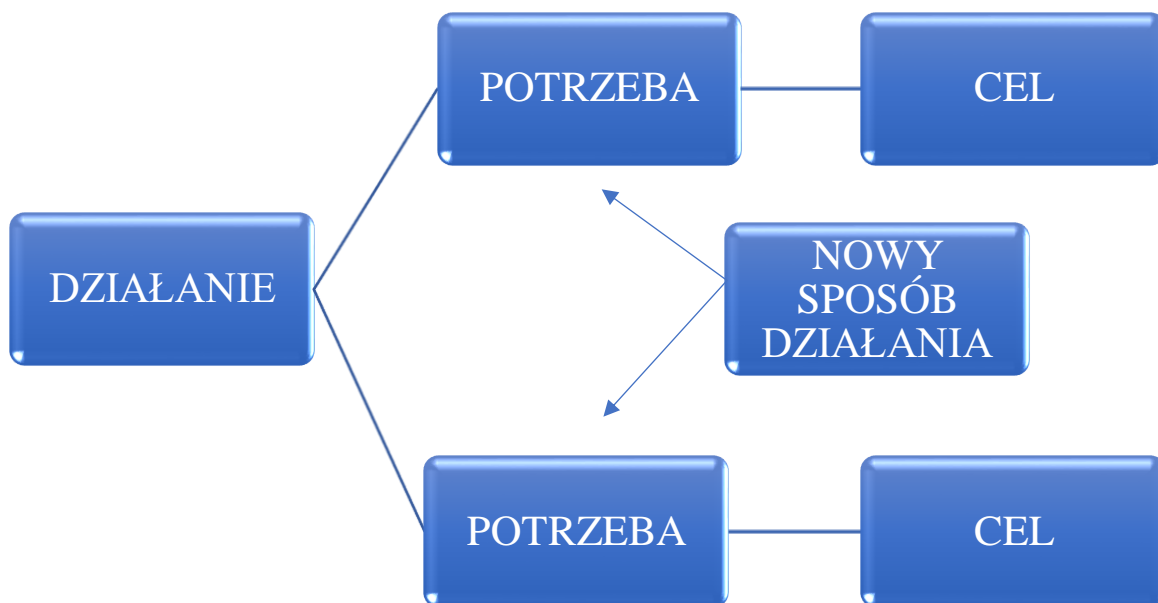
Konflikt jest zjawiskiem powszechnie występującym w życiu społecznym i zawodowym. Serce każdego przedsiębiorstwa stanowią pracownicy o różnych cechach osobowości i temperamentach. Zwykłą reakcją na konflikt jest dążenie do kompromisu⁹. W celu uzyskania

⁹ L. Gracz i in. (2018), Negocjacje i komunikacja, edu-Libri, Kraków-Legionowo, s. 18

lepszego rezultatu, zaleca się poszukiwanie metod na trwałe rozwiązanie konfliktu. W ramach przedsiębiorstwa można wyróżnić trzy główne typy konfliktów:

- konflikt wewnętrzny, kiedy to pracownicy mają różne oczekiwania odnośnie realizacji celów,
- konflikt międzydziałowy wewnątrz organizacji;
- konflikt zewnętrzny z klientami lub dostawcami.

Rysunek 8 Chmura konfliktu



Źródło: Wykonanie własne na podstawie W. Dettmer (1997), Goldratt's Theory of Constraints, A systems approach to continuous improvement, ASQC Quality Press

Goldratt sugeruje stosowanie narzędzia zwanego "chmurą konfliktu" do rozwiązywania konfliktów, co reprezentuje diagram (rys. 8) pozwalający na zrozumienie przyczyn i określenie wspólnego celu¹⁰. Ten model umożliwia identyfikację i adresowanie kluczowych problemów, starając się spełnić potrzeby obu stron.

Teoria Ograniczeń koncentruje się na identyfikacji ograniczeń w organizacji i formułuje strategię ich optymalizacji, co ma prowadzić do ciągłego doskonalenia i zwiększenia efektywności całego systemu. Przez lata, dzięki swoim publikacjom takim jak "The Goal" czy "Critical Chain", Goldratt nie tylko wpłynął na teorię zarządzania, ale też przyczynił się do praktycznych zmian w przedsiębiorstwach na całym świecie. W kontekście przedsiębiorstw

¹⁰ W. Dettmer (1997), Goldratt's Theory ... s. 122-126.

handlowych, zwłaszcza tych o mniejszej i średniej skali, TOC pozwala na skuteczniejsze zarządzanie zasobami, optymalizację procesów i poprawę konkurencyjności.

Podsumowując, Teoria Ograniczeń Eliyahu M. Goldratta stanowi istotny wkład w rozumienie i praktykę zarządzania współczesnymi organizacjami. Dzięki swojej prostocie i skuteczności, TOC pozostaje kluczowym narzędziem w dążeniu do doskonałości operacyjnej, pomagając liderom biznesu w identyfikacji i przezwyciężaniu barier na drodze do osiągnięcia celów organizacyjnych.

1 ROZDZIAŁ IV

Wpływ Teorii Ograniczeń na działalność handlową przedsiębiorstwa XYZ - badania własne.

1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań

Celem badań było sprawdzenie, analiza i ocena wpływu wybranej metody zarządzania na działalność handlową wybranego przedsiębiorstwa na wyniki w latach 2023-2024. Przedmiotem badań były konkretne metody zarządzania, takie jak Teoria Ograniczeń (TO), oraz ich implementacja w codziennej działalności operacyjnej i finansowej firmy działającej w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

Istotnym elementem badania było określenie, czy strategia zarządzania TO przyczynia się do poprawy efektywności operacyjnej i finansowej przedsiębiorstwa, a także jakie są konkretne korzyści wynikające z wdrożenia takich metod. W badaniu skupiono się na analizie zmian w liczbie zamówień, przychodach oraz średnim czasie realizacji zamówień, co pozwoliło na uzyskanie pełniejszego obrazu wpływu strategii zarządzania na wyniki firmy.

Podmiotem badań było przedsiębiorstwo handlowe XYZ oraz jej pracownicy. Materiał badawczy obejmował dane operacyjne i finansowe firmy, wyniki ankiet skierowanych do pracowników i zarządu oraz wywiady z klientami, co umożliwiło uzyskanie wielowymiarowego obrazu wpływu zarządzania na efektywność sprzedażową.

Problem badawczy:

- Jak implementacja Teorii Ograniczeń wpływa na wydajność operacyjną i finansową przedsiębiorstwa?

Hipotezy badawcze:

- Efektywność finansowa przedsiębiorstwa uległa poprawie po zastosowaniu Teorii Ograniczeń.
- Zmiany wprowadzone w ramach Teorii Ograniczeń korzystnie wpływają na komunikację w firmie, satysfakcję pracowników oraz współpracę z klientami.
- Implementacja Teorii Ograniczeń znacząco poprawia efektywność procesów magazynowych i logistycznych w przedsiębiorstwie.

Metodologia

Metody zbierania danych:

- Ankiety skierowane do pracowników i zarządu
- Wywiady strukturyzowane z kluczowymi pracownikami i klientami
- Analiza dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorstwa

Charakterystyka próby badawczej:

- Pracownicy różnych działów firmy na umowie o pracę, zlecenie oraz kontrakt b2b.
- Członkowie zarządu firmy
- Klienci korzystający z usług firmy

Narzędzia badawcze:

- Ankieta dla pracowników
- Ankieta dla zarządu
- Pytania do wywiadu z klientami

1.2 Charakterystyka przedsiębiorstwa XYZ

Przedsiębiorstwo XYZ, właściciel marki Keloo, Bust-Up czy linii produktowej suplementów Bayerno, to dynamicznie rozwijająca się firma, działająca na rynku od 2008 roku. Przedsiębiorstwo zarejestrowane jest w Warszawie, gdzie znajduje się siedziba firmy. Dział obsługi klienta wraz z zarządem stacjonuje na co dzień w Gdyni a główny magazyn oraz centrum dystrybucyjne w Rumii. Firma zatrudnia około 20 pracowników, którzy są podzieleni na różne działy, takie jak produkcja, sprzedaż i marketing, obsługa klienta, magazynowanie i logistyka oraz kontrola jakości.

Badane przedsiębiorstwo oferuje szeroki asortyment produktów, w tym suplementy diety, kosmetyki. Firma obsługuje zarówno klientów indywidualnych, jak i biznesowych, działając na rynku B2C i B2B. Posiada swoje sklepy internetowe, dystrybucję przez kanały zewnętrzne jak Allegro, odbiorców hurtowych jak hurtownie farmaceutyczne, grupy zakupowe oraz pojedynczych sprzedawców, którzy posiadają apteki czy sklepy zielarskie.

Wizją firmy jest bycie liderem w branży naturalnych suplementów diety i kosmetyków, oferując innowacyjne i wolne od wypełniaczy składki. Misją przedsiębiorstwa jest zapewnienie

klientom produktów najwyższej jakości oraz kompleksowej obsługi, przy jednoczesnym dbaniu o zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczną.

Informacje szczegółowe dotyczące przedsiębiorstwa XYZ:

- Rok założenia firmy: 2008
- Główna działalność działu handlowego: Sprzedaż marek własnych suplementów diety i kosmetyków.
- Lokalizacja siedziby: Warszawa
- Oddział: Gdynia, Rumia
- Liczba zatrudnionych pracowników: Około 20
- Portfolio: Suplementy diety, kosmetyki, produkty w ramach usługi Private Label.
- Rynek docelowy: Klienci indywidualni oraz biznesowi (B2C i B2B).
- Forma prawna: Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Struktura organizacyjna badanego przedsiębiorstwa:

Przedsiębiorstwo składa się z kilku kluczowych działów, z których każdy odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu firmy. Zarząd, sprzedaż i marketing, obsługa klienta oraz magazynowanie i logistyka współpracują ze sobą, aby zapewnić efektywność operacyjną oraz satysfakcję klientów.

Działy:

- Zarząd: Odpowiedzialny za strategiczne zarządzanie firmą, podejmowanie kluczowych decyzji biznesowych, rozwój i wdrażanie nowych technologii oraz utrzymanie relacji z kluczowymi klientami i partnerami biznesowymi
- Sprzedaż i marketing: Zajmuje się promocją produktów, budowaniem wizerunku firmy oraz sprzedażą usług i produktów firmy.
- Obsługa klienta: Odpowiada za wsparcie techniczne oraz pomoc w rozwiązywaniu problemów klientów
- Magazynowanie i logistyka: Zajmuje się zarządzaniem stanami magazynowymi oraz dystrybucją towarów.

1.3 Analiza wyników badań

Część merytoryczna

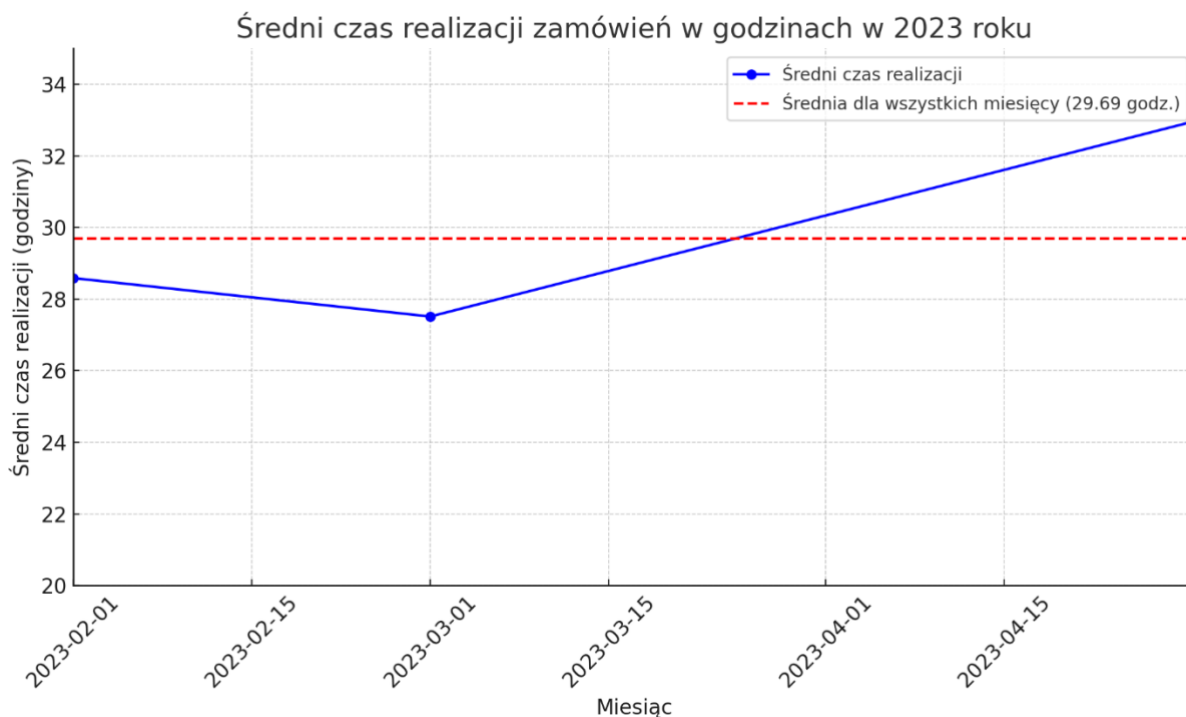
Z badanym przedsiębiorstwem rozpoczęto rozmowy na temat wprowadzenia Teorii Ograniczeń (TO) w ostatnim kwartale 2023 roku. Celem zarządu było zwiększenie wyników sprzedażowych w obszarze sprzedaży internetowej zarówno pod względem ilości sprzedanych produktów, jak i przychodów ze sprzedaży, a także optymalizacja procesów związanych z dostawą produktów do klientów indywidualnych, aby przyspieszyć realizację zamówień.

Pierwszym etapem było określenie istniejących ograniczeń w przedsiębiorstwie. Do tego celu wykorzystaliśmy metodę pięciu kroków doskonalenia, jedno z wielu narzędzi Teorii Ograniczeń. Podjęte kroki miały na celu zidentyfikowanie przyczyn słabych wyników sprzedaży oraz opracowanie strategii ich poprawy. Poniżej przedstawiono opis wykonania każdego z kroków w kontekście badanego przedsiębiorstwa:

Identyfikacja ograniczenia występującego w procesie:

Analiza danych operacyjnych i finansowych za rok 2023 pozwoliła na zidentyfikowanie kluczowych obszarów, w których występowały problemy. Główne ograniczenia obejmowały zbyt długi czas realizacji zamówień oraz niedostateczną wydajność procesów magazynowych.

Wykres 1 Średni czas realizacji zamówień w godzinach w 2023 roku



Źródło: Opracowanie własne

Według Deloitte, firmy, które korzystają z oprogramowania do zarządzania sprzedażą w ecommerce potrafią nawet dwukrotnie skrócić czas dostawy.” Poza wzrostem liczby klientów, korzystający z platform handlu B2B są w stanie sprawniej realizować złożone zamówienia. W ubiegłym roku (przyp. 2021) średni czas obsługi w firmach posiadających platformy handlu elektronicznego wyniósł 15,73 godziny. Przed wdrożeniem takich rozwiązań czas realizacji transakcji wśród tych podmiotów był dwukrotnie wyższy i wynosił średnio 33,67 godziny.”¹¹

Średni czas realizacji dla firmy handlowej XYZ wyniósł 29,69 godziny co jest wynikiem zbliżonym do szerokiego rynku jednak niewystarczającym by rywalizować z najlepszymi w branży.

Wykorzystanie ograniczenia tak, aby pracowało efektywnie:

- Po zidentyfikowaniu wąskiego gardła, jakim był proces kompletacji zamówień, skupiono się na jego maksymalnym wykorzystaniu. Wprowadzono zmiany w organizacji pracy magazynu, które pozwoliły na skrócenie czasu potrzebnego na przygotowanie zamówień do wysyłki. Dodatkowo wprowadzono automatyczny proces

¹¹ O Puchalski. (2012), Deloitte, Informacje prasowe <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Platformy-e-handlu-B2B-pozwalaja-dwukrotnie-skrócic-czas-realizacji-zamowienia.html> [dostęp: 01.05.2024]

powiadomień działu logistycznego o wpłynięciu zamówienia, który wyświetlał się na monitorze.

Podporządkowanie wszystkich pozostałych procesów pod wąskie gardło:

- Wszystkie inne procesy w przedsiębiorstwie zostały dostosowane do wydajności procesu kompletacji zamówień. Ustalono nowe procedury, które umożliwiły płynniejszy przepływ produktów od momentu złożenia zamówienia do jego wysyłki.

Podniesienie zdolności ograniczenia do większej wydajności:

- W celu zwiększenia wydajności procesu kompletacji zamówień, zainwestowano w nowoczesne oprogramowanie magazynowo - sprzedażowe oraz przeszkolono pracowników.

Wykres 2 Średni czas realizacji zamówień w godzinach w 2024 roku



Źródło: Opracowanie własne.

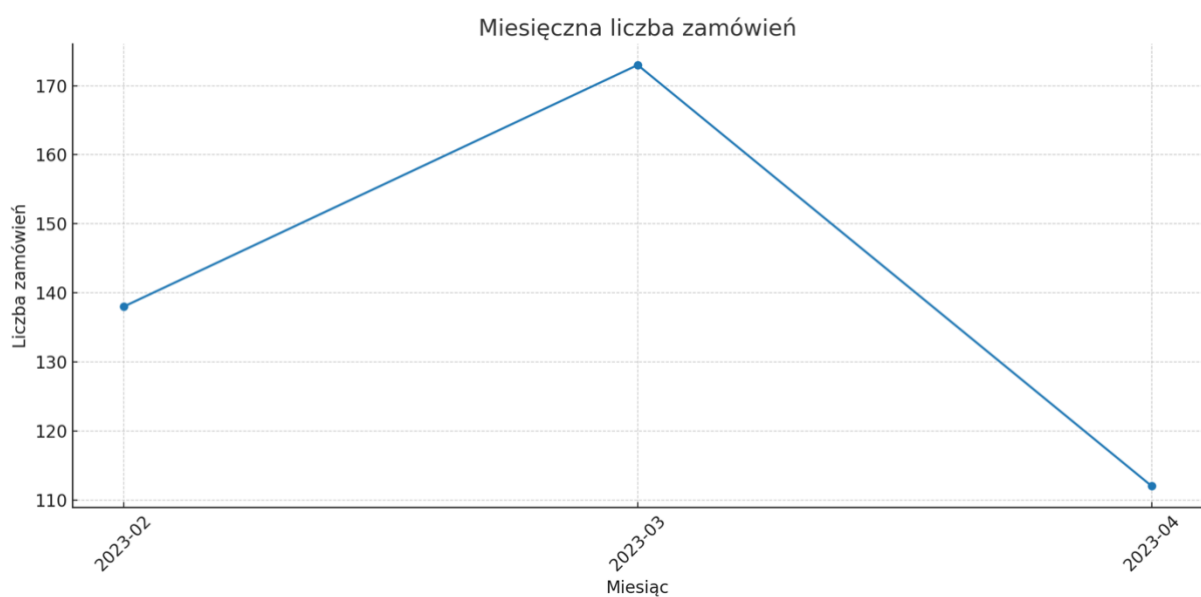
Średni czas realizacji zamówienia spadł do 21,81 godzin z 29,69 godzin w analogicznym okresie rok wcześniej. Zauważono znaczny postęp w szybkości wysyłki zamówień, co daje poprawę wyniku o 26,54%. Wprowadzenie nowych procedur, wskazanie

odpowiedzialności wśród pracowników oraz wykorzystanie odpowiedniego oprogramowania spowodowało, że przesyłki do klientów indywidualnych trafiają szybciej. Pomimo tego, nadal istnieje przestrzeń do dalszej poprawy. Należy kontynuować poszukiwanie obszarów wymagających optymalizacji, aby zbliżyć się do średnich standardów rynkowych.

Jak zaznaczono na wstępie, celem zarządu było przede wszystkim zwiększenie przychodów oraz ilości zamówień. Motywem osób decyzyjnych było zwiększenie rotacji produktów. Przedsiębiorstwo, której portfolio w 90% składa się z suplementów diety i kosmetyków, jest obciążone ograniczeniem w postaci daty przydatności. Dlatego przy sprzedaży wyrobów spożywczych czy naturalnych kosmetyków dużą rolę odgrywa szybka rotacja zalegających produktów oraz optymalizacja procesów produkcyjnych w taki sposób, by można było zaplanować z przyspieszeniem cykl produkcyjny.

W dalszej części rozdziału zostaną omówione wyniki badań dotyczące efektywności operacyjnej i finansowej przedsiębiorstwa po wdrożeniu Teorii Ograniczeń. Analiza skupi się na kluczowych wskaźnikach, takich jak liczba zamówień oraz przychodach miesięcznych. Wyniki te zostaną porównane z analogicznym okresem przed wdrożeniem TO, co pozwoli na ocenę skuteczności wprowadzonych zmian. Dodatkowo, uwzględnione zostaną opinie pracowników i klientów, aby uzyskać pełniejszy obraz wpływu strategii zarządzania na działalność firmy.

Wykres 3 Liczba zamówień w 2023 roku



Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie dostarczonych danych dotyczących ilości zamówień w 2023 roku, można przeprowadzić szczegółową analizę. W lutym 2023 roku liczba zamówień wyniosła 138, natomiast w marcu tego samego roku wzrosła do 173. Kwiecień 2023 przyniósł spadek liczby zamówień do 112.

Z analizy wynika, że w marcu 2023 roku nastąpił istotny wzrost liczby zamówień w porównaniu do lutego. Liczba zamówień zwiększyła się z 138 do 173, co może być wynikiem intensyfikacji działań promocyjnych, zwiększonej aktywności marketingowej, sezonowości produktów lub lepszego zarządzania zapasami. Zapasy popularnych produktów, które rotują najlepiej to istotny element w działalności handlowej, braki mogą powodować drastyczne spadki sprzedaży jako całość. Po osiągnięciu najwyższego poziomu w marcu, liczba zamówień w kwietniu znacząco spadła do 112, co wskazuje na wahania sezonowe lub jednorazowe czynniki wpływające na sprzedaż.

Tendencja wzrostowa w marcu sugeruje, że przedsiębiorstwo mogło skutecznie wykorzystać określone strategie marketingowe lub promocyjne, które jednak nie miały trwałego wpływu na stabilizację liczby zamówień w kolejnych miesiącach. Wahania te mogą być także związane z okresem poświątecznym, kiedy to popyt na niektóre produkty spada, a konsumenci są mniej skłonni do dokonywania zakupów.

W celu dokładnego zrozumienia problemów związanych z niską sprzedażą w firmie, zorganizowano spotkanie z zarządem oraz przedstawicielami działu sprzedaży i marketingu. Wspólnie postanowiono zidentyfikować przyczyny zgodnie z założeniami Teorii Ograniczeń. Spotkanie miało na celu określenie barier i problemów, które mogłyby wpływać na efektywność operacyjną i sprzedażową firmy.

Przeprowadzono sesję warsztatową, podczas której każdy z uczestników miał możliwość przedstawienia swoich obserwacji i doświadczeń. Dzięki temu uzyskano szeroki obraz sytuacji oraz różnorodne perspektywy, co pozwoliło na bardziej wszechstronną analizę. Następnie, z wykorzystaniem metodologii TOC, wspólnie zidentyfikowano niepożądane efekty (UDE)¹² i powiązania między nimi, co stanowiło podstawę do dalszej analizy przyczynowo-skutkowej.

Efektem tego była szczegółowa mapa przyczynowo-skutkowa, która pomogła zrozumieć główne ograniczenia w procesach sprzedaży i operacyjnych. Na podstawie uzyskanych wyników, zaproponowano konkretne działania korygujące, które mogłyby przyczynić się do

¹² „UnDesirable Effect – ang. Niepożądany efekt – problem lub zjawisko, które utrudnia realizację celów firmy {tłum. własne]

poprawy wyników w działalności handlowej przedsiębiorstwa działającego w MŚP. Dzięki wspólnej pracy i zaangażowaniu zespołu, wypracowano strategię, która pozwoliła na znaczące polepszenie wyników sprzedażowych i operacyjnych przedsiębiorstwa.

Zidentyfikowanie niepożądanych efektów (UDE)

Na początku zidentyfikowano niepożądane efekty w firmie, które wpływają na niższą niż oczekiwana sprzedaż produktów. Oto lista UDE:

- UDE 1: Niska liczba zamówień.
- UDE 2: Wysoki czas realizacji zamówień.
- UDE 3: Niezadowolenie klientów z długiego czasu oczekiwania.
- UDE 4: Zalegające produkty z krótkim terminem przydatności.
- UDE 5: Niewystarczająca rotacja produktów.
- UDE 6: Niskie przychody ze sprzedaży.

Analiza powiązań między UDE

Kolejnym krokiem analizowano powiązania między niepożądanymi efektami, aby zrozumieć, jak wpływają one na siebie nawzajem.

- UDE 1 (Niska liczba zamówień) prowadzi do UDE 6 (Niskie przychody ze sprzedaży).
- UDE 2 (Wysoki czas realizacji zamówień) powoduje UDE 3 (Niezadowolenie klientów z długiego czasu oczekiwania).
- UDE 3 (Niezadowolenie klientów z długiego czasu oczekiwania) może skutkować UDE 1 (Niska liczba zamówień).
- UDE 4 (Zalegające produkty z krótkim terminem przydatności) przyczynia się do UDE 5 (Niewystarczająca rotacja produktów).
- UDE 5 (Niewystarczająca rotacja produktów) wpływa na UDE 6 (Niskie przychody ze sprzedaży).

Utworzenie mapy przyczynowo-skutkowej

Na podstawie powyższych powiązań utworzono mapę przyczynowo-skutkową:

- Niska liczba zamówień (UDE 1) -> Niskie przychody ze sprzedaży (UDE 6)

- Wysoki czas realizacji zamówień (UDE 2) -> Niezadowolenie klientów z długiego czasu oczekiwania (UDE 3) -> Niska liczba zamówień (UDE 1)
- Zalegające produkty z krótkim terminem przydatności (UDE 4) -> Niewystarczająca rotacja produktów (UDE 5) -> Niskie przychody ze sprzedaży (UDE 6)

Analiza przyczynowo-skutkowa

Następnie przeprowadzono szczegółową analizę przyczynowo-skutkową dla głównych powiązań.

Przyczyna 1: Niska liczba zamówień

- Przyczyny:
 - Niezadowolenie klientów z długiego czasu oczekiwania.
 - Niska efektywność marketingu.
- Skutek:
 - Niskie przychody ze sprzedaży.

Przyczyna 2: Wysoki czas realizacji zamówień

- Przyczyny:
 - Nieefektywne procesy logistyczne.
 - Brak automatyzacji w magazynie.
- Skutek:
 - Niezadowolenie klientów.

Przyczyna 3: Zalegające produkty z krótkim terminem przydatności

- Przyczyny:
 - Nieefektywne zarządzanie zapasami.
 - Brak promocji na produkty o krótkim terminie przydatności.
- Skutek:
 - Niewystarczająca rotacja produktów.

Wnioski i działania korygujące

Na podstawie analizy przyczynowo-skutkowej zostały wyciągnięte wnioski oraz zaproponowano działania korygujące.

Wniosek 1: Skrócenie czasu realizacji zamówień

- Działania:
 - Automatyzacja procesów magazynowych.
 - Szkolenie pracowników z efektywnego zarządzania czasem.

Wniosek 2: Poprawa satysfakcji klientów

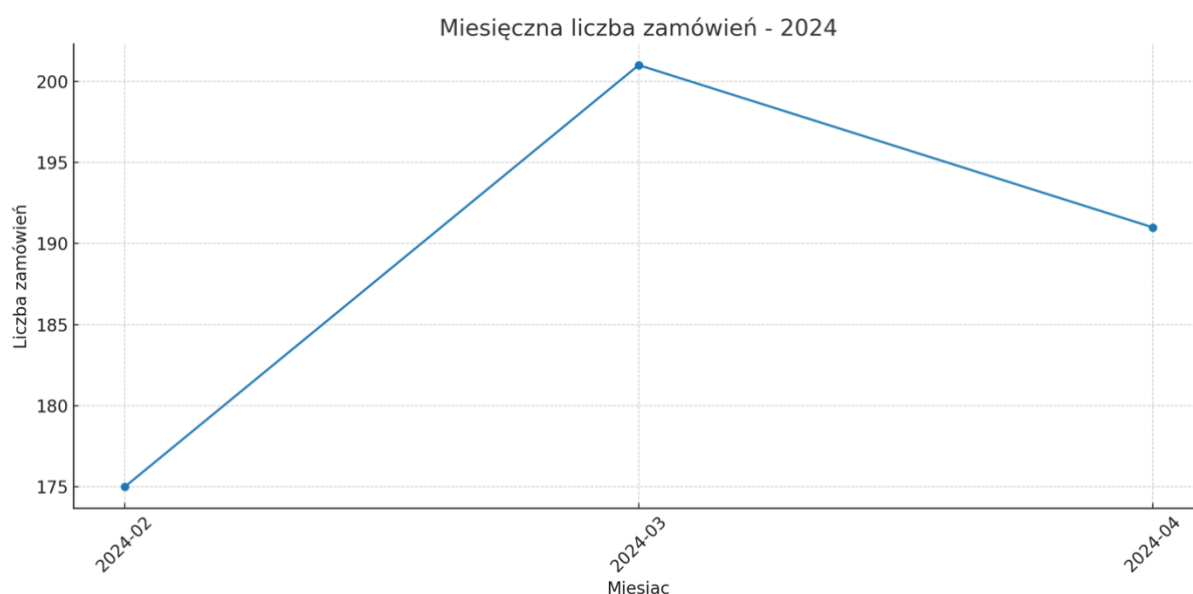
- Działania:
 - Usprawnienie komunikacji z klientami.
 - Wprowadzenie systemu śledzenia zamówień.

Wniosek 3: Zwiększenie rotacji produktów

- Działania:
 - Lepsze zarządzanie zapasami.
 - Wprowadzenie promocji na produkty o krótkim terminie przydatności.

Zastosowanie procesu przyczyny wystarczającej według Teorii Ograniczeń pozwoliło na zidentyfikowanie kluczowych problemów wpływających na niską rotację produktów. Dzięki przeprowadzonej analizie przyczynowo-skutkowej, firma mogła wprowadzić konkretne działania korygujące.

Wykres 4 Liczba zamówień w 2024 roku

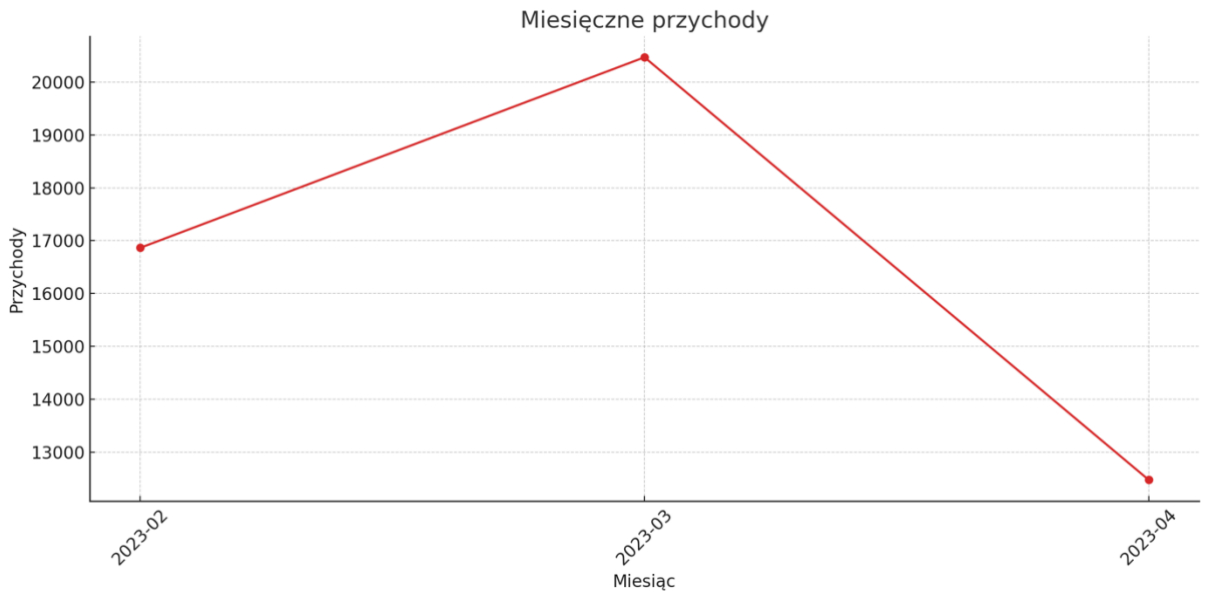


Źródł: Opracowanie własne.

W okresie od lutego do kwietnia 2024 roku zaobserwowano znaczący wzrost ilości zamówień w porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego. Największy wzrost odnotowano w marcu, gdzie liczba zamówień wzrosła o 70.54% w porównaniu do kwietnia 2023 roku. Łącznie, liczba zamówień w analizowanym okresie wzrosła o 34.05%, co wskazuje na skuteczność wprowadzonych zmian i strategii zarządzania, które przyczyniły się do poprawy wyników sprzedażowych.

W każdym przedsiębiorstwie kluczowym elementem niezbędnym do funkcjonowania i rozwijania działalności jest przychód. Przychody pozwalają na pokrycie kosztów operacyjnych, inwestowanie w nowe technologie oraz ekspansję na nowe rynki. W przypadku badanego przedsiębiorstwa, Zarząd zdecydował się na wdrożenie narzędzi opartych z Teorii Ograniczeń (TO), aby zwiększyć efektywność operacyjną oraz poprawić wyniki finansowe. Z pełnym zaangażowaniem wprowadzano i rozwijano procesy, które miały na celu eliminację ograniczeń oraz optymalizację przepływu pracy. Efekty tych działań są widoczne w wynikach przychodowych firmy, które zostaną szczegółowo przeanalizowane w tej części.

Wykres 5 Przychody ze sprzedaży wybranego kanału sprzedaży internetowej w 2023 roku



Źródło: Opracowanie własne

W roku 2023 przedsiębiorstwo osiągnęło przychody z kanału internetowego na poziomie odpowiednim dla jego ówczesnych możliwości operacyjnych i strategii sprzedażowej. W lutym przychody wyniosły 16 864,49 PLN, w marcu wzrosły do 20 470,67 PLN, a w kwietniu spadły do 12 470,92 PLN. Taka dynamika przychodów wskazuje na pewne wahania w sprzedaży, które mogły być spowodowane sezonowością, promocjami lub innymi czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

Wykres 6 Przychody ze sprzedaży wybranego kanału sprzedaży internetowej w 2024 roku



Źródło: Opracowanie własne.

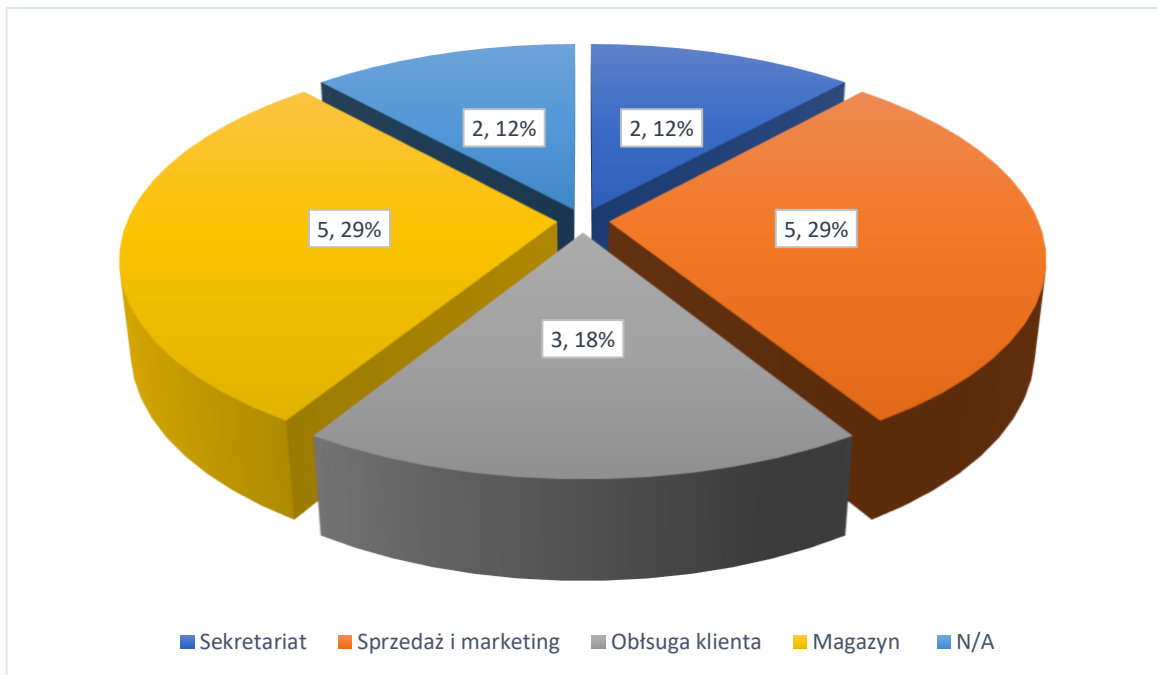
W lutym przychody wyniosły 24 535,50 PLN, co stanowiło znaczny wzrost w porównaniu do lutego 2023 roku. Marzec przyniósł jeszcze lepsze wyniki z przychodami na poziomie 31 385,12 PLN. W kwietniu, mimo niewielkiego spadku w stosunku do marca, przychody wyniosły 23 414,73 PLN, co również było znaczącą poprawą w porównaniu do kwietnia poprzedniego roku.

Wprowadzenie Teorii Ograniczeń w przedsiębiorstwie w dziale handlowym miało znaczący wpływ na przychody przedsiębiorstwa. Analiza danych wskazuje na wyraźny wzrost przychodów w okresie od lutego do kwietnia 2024 roku w porównaniu do analogicznego okresu w roku poprzednim. Największą różnicę przychodów odnotowano w kwietniu 2024 roku, gdzie przychody wzrosły o 87.75% w porównaniu do kwietnia 2023 roku. Sumarycznie, przychody firmy wzrosły o 59.31% w analizowanym okresie. Zaangażowanie zarządu oraz skuteczne wdrożenie narzędzi TO przyczyniły się do znacznej poprawy wyników finansowych.

Pracownicy są najistotniejszym elementem każdego przedsiębiorstwa, a tym bardziej działającego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). To ludzie tworzą fundamenty firmy, wpływają na jej rozwój i sukces. W związku z tym, przedsiębiorstwo kładzie ogromny nacisk na rozwój pracowników, tworząc środowisko, w którym mogą oni rozwijać swoje umiejętności i osiągać pełen potencjał. Przeprowadzane regularnie badania ankietowe wśród pracowników pozwalają na ocenę satysfakcji i zaangażowania pracowników, a także identyfikację obszarów wymagających poprawy. Kwestionariusz przygotowany w celu realizacji takiego badania wypełniło 18 respondentów – 3 z zarządu i 15 pracowników z 4 działów.

Najwięcej osób pracuje w dziale sprzedaży i marketingu oraz w magazynie, co odzwierciedla strukturę organizacyjną firmy skoncentrowaną na sprzedaży produktów i ich dystrybucji.

Wykres 7 Liczba pracowników w poszczególnych działach badanym przedsiębiorstwie

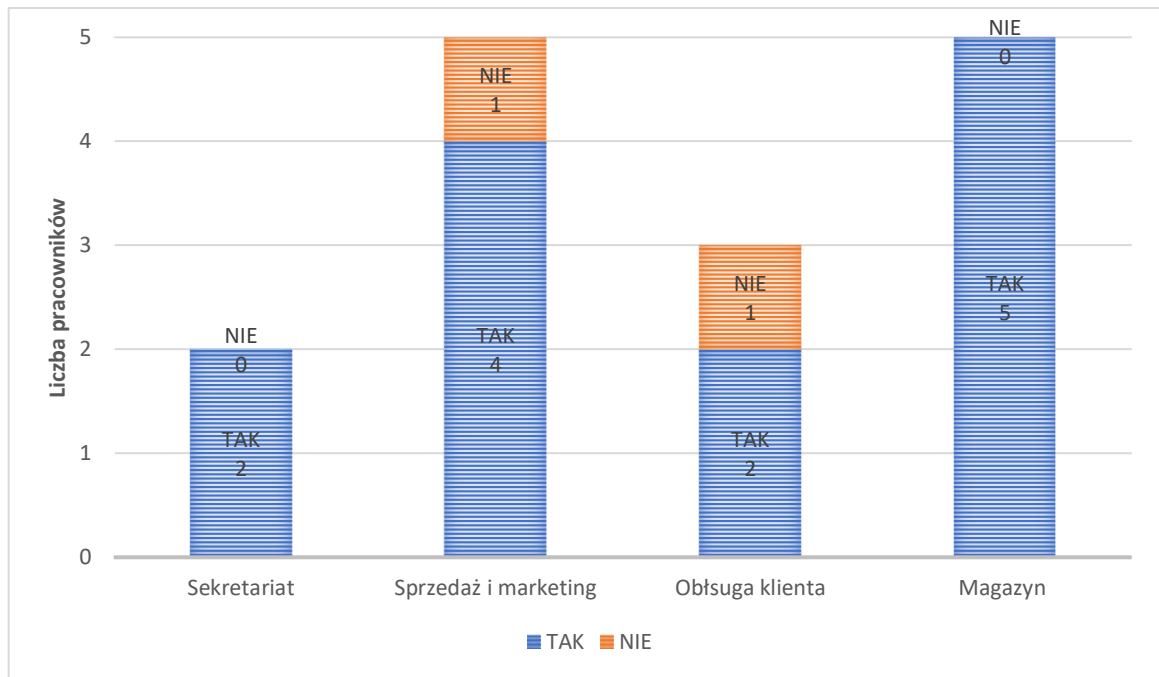


Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki ankiety pokazują zróżnicowanie struktury firmy, gdzie kluczową rolę odgrywają działy sprzedaży i marketingu oraz magazyn. Działy te są najliczniejsze, co wskazuje na ich istotność w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa.

W ramach badania przeprowadzono ankiety wśród pracowników, aby ocenić wpływ wprowadzenia Teorii Ograniczeń (TO) na ich efektywność pracy.

Wykres 8 Wyniki ankiety pracowniczej na temat poczucia większej efektywności po wprowadzeniu TO

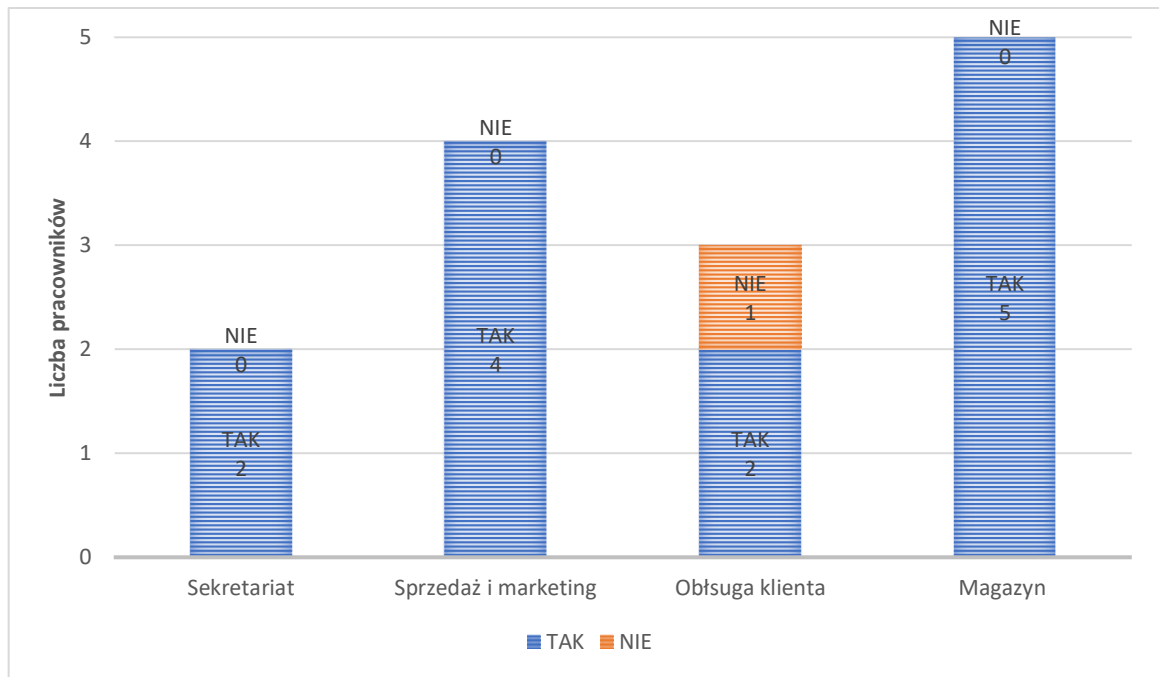


Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki ankiety dotyczącej efektywności pracy po wprowadzeniu TO pokazują pozytywne zmiany w różnych działach firmy. W sekretariacie wszystkie odpowiedzi (2) były pozytywne, co oznacza, że dział zauważył wzrost efektywności pracy. W dziale sprzedaży i marketingu 4 były pozytywne, co wskazuje na wzrost efektywności w tym dziale. W dziale obsługi klienta 2 z 3 pracowników zauważyło poprawę efektywności. W magazynie 5 z 5 zauważyło wzrost efektywności pracy po wprowadzeniu TO.

Następnie oceniono wpływ wprowadzenia Teorii Ograniczeń (TO) na ich zdolność do identyfikowania i zgłaszania ograniczeń w pracy.

Wykres 9 Wpływ TO na identyfikowanie i zgłaszanie ograniczeń w pracy u pracowników

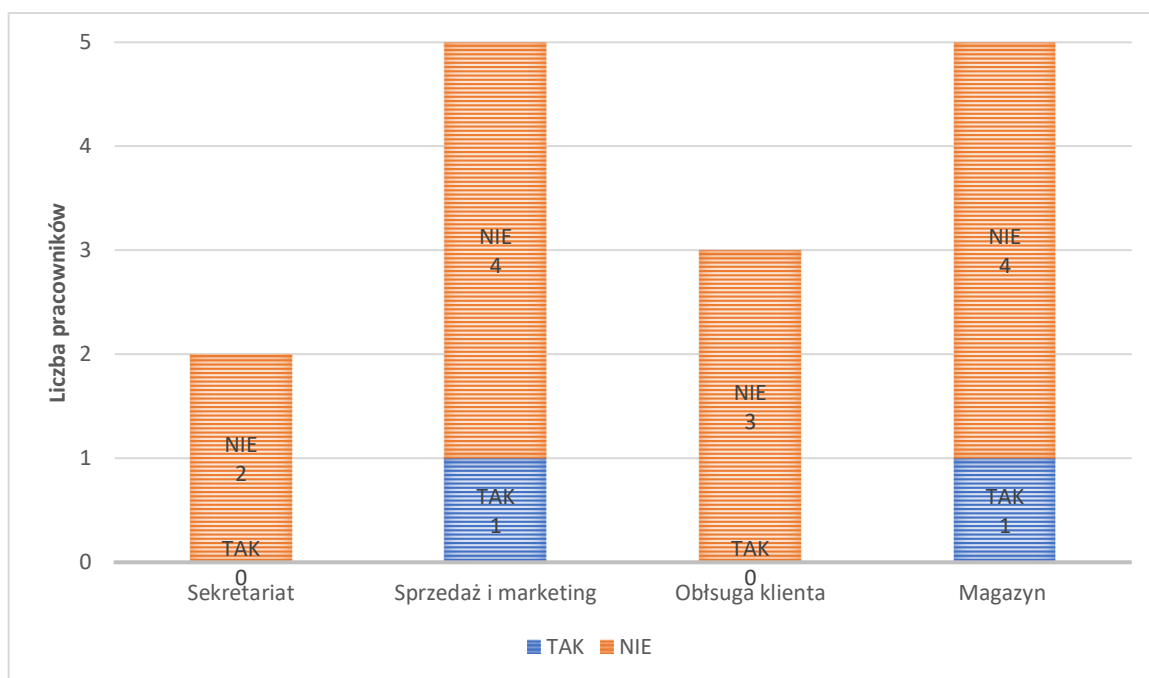


Źródło: Opracowanie własne.

Wprowadzenie TO przyniosło pozytywne zmiany w zakresie identyfikacji i zgłaszania ograniczeń różnych działach firmy. W sekretariacie wszystkie odpowiedzi 2 były pozytywne, i łatwiej jest teraz identyfikować i zgłaszać ograniczenia. W dziale sprzedaży i marketingu również wszystkie odpowiedzi (5) były pozytywne. W dziale obsługi klienta większość pracowników zauważyło poprawę. W magazynie 5 z 5 zauważyło, że identyfikowanie i zgłaszanie ograniczeń stało się łatwiejsze po wprowadzeniu TO.

Następne pytanie w ankiecie skierowanej do pracowników przedsiębiorstwa dotyczyło rozwiązywania problemów w pracy.

Wykres 10 Wpływ TO na rozwiązywanie problemów w badanej firmie przez pracowników.

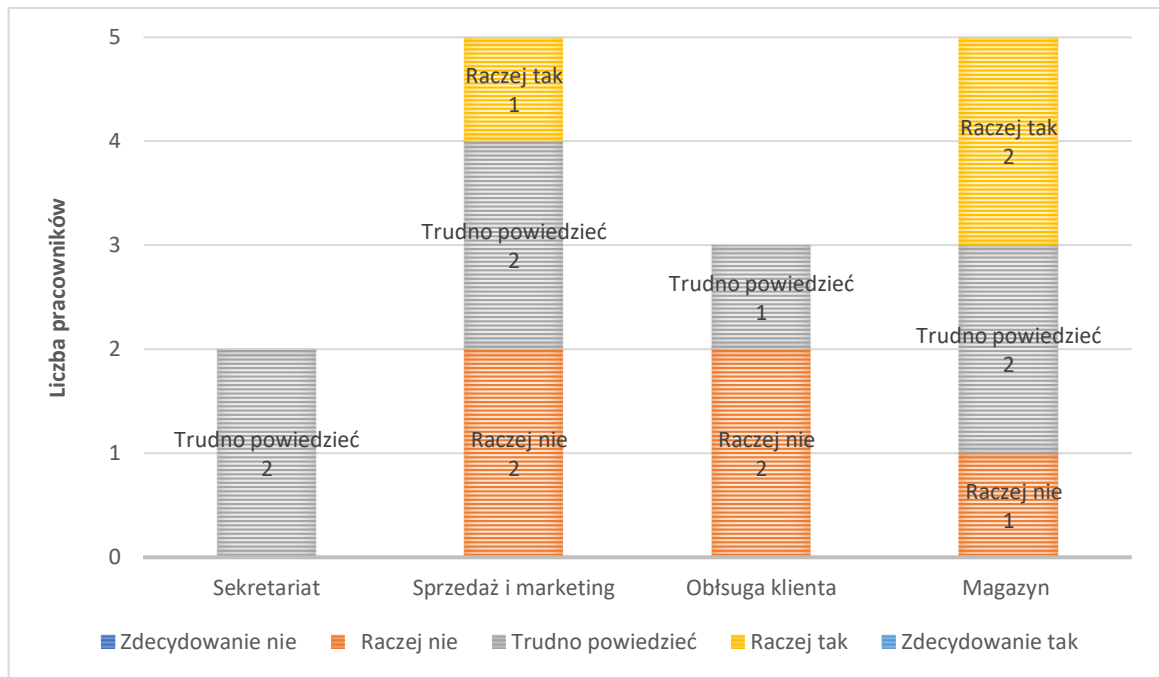


Źródło: Opracowanie własne.

W sekretariacie, obie odpowiedzi były negatywne, co oznacza, że żaden z pracowników nie zauważył ułatwienia w rozwiązywaniu problemów po wprowadzeniu TO. W dziale sprzedaży i marketingu, tylko jeden z pięciu pracowników stwierdził, że TO ułatwiło rozwiązywanie problemów, podczas gdy pozostałe cztery odpowiedzi były negatywne. W dziale obsługi klienta wszystkie odpowiedzi (3) były negatywne, co wskazuje na 0% poprawę w tym aspekcie. W magazynie, tylko jeden z pięciu pracowników zauważył poprawę, podczas gdy pozostałe cztery odpowiedzi były negatywne. Jest to sygnał, że należy przeprowadzać szkolenia z Teorii Ograniczeń i jej narzędzi, które mogą pomóc w codziennych pracach i doskonalić rozwiązywanie problemów.

W ankiecie skierowanej do pracowników było pytanie na temat oceny szkolenia związane z Teorią Ograniczeń (TO).

Wykres 11 Ocena pracowników szkolenia z Teorii Ograniczeń w badanym przedsiębiorstwie

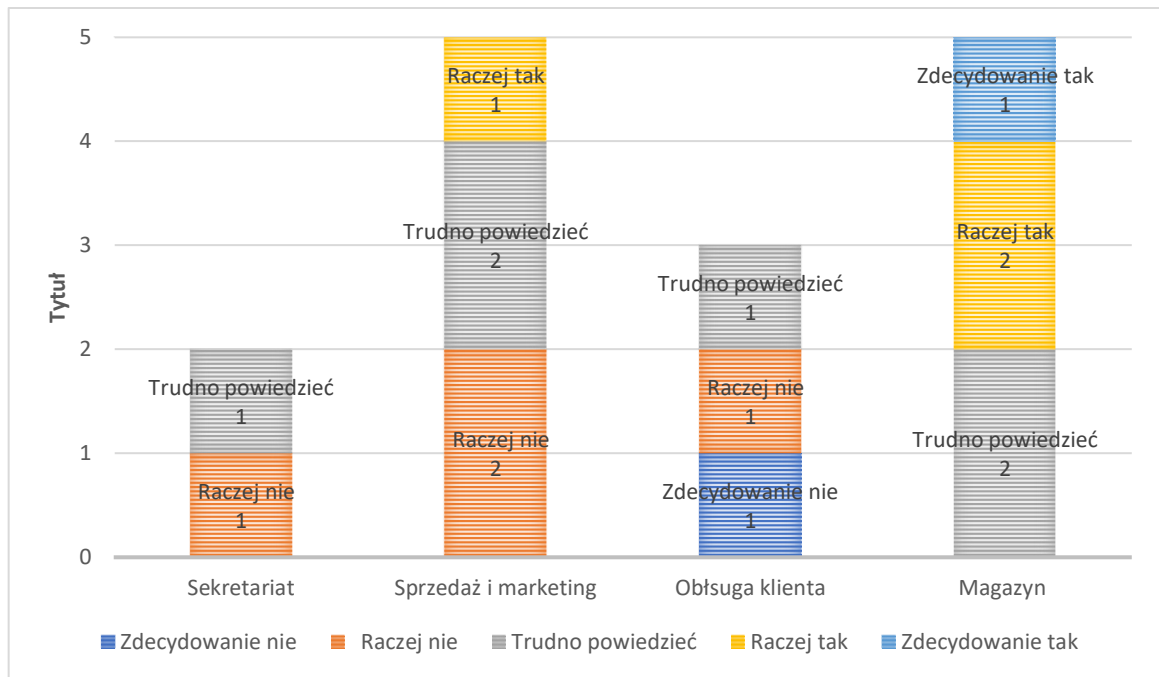


Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki ankiety wskazują, że szkolenia związane z Teorią Ograniczeń nie były wystarczająco jasne i skuteczne dla większości pracowników. Większość działów, w tym sprzedaż i marketing oraz obsługa klienta, zgłaszała potrzebę dodatkowych szkoleń lub klarowniejszego przekazu.

Wprowadzenie zmian w działalności handlowej przedsiębiorstwa miało na celu poprawę efektywności operacyjnej. Zarząd jednak również dba o pozytywną atmosferę w miejscu pracy.

Wykres 12 Ocena zadowolenia z pracy po wprowadzeniu Teorii Ograniczeń w badanym przedsiębiorstwie

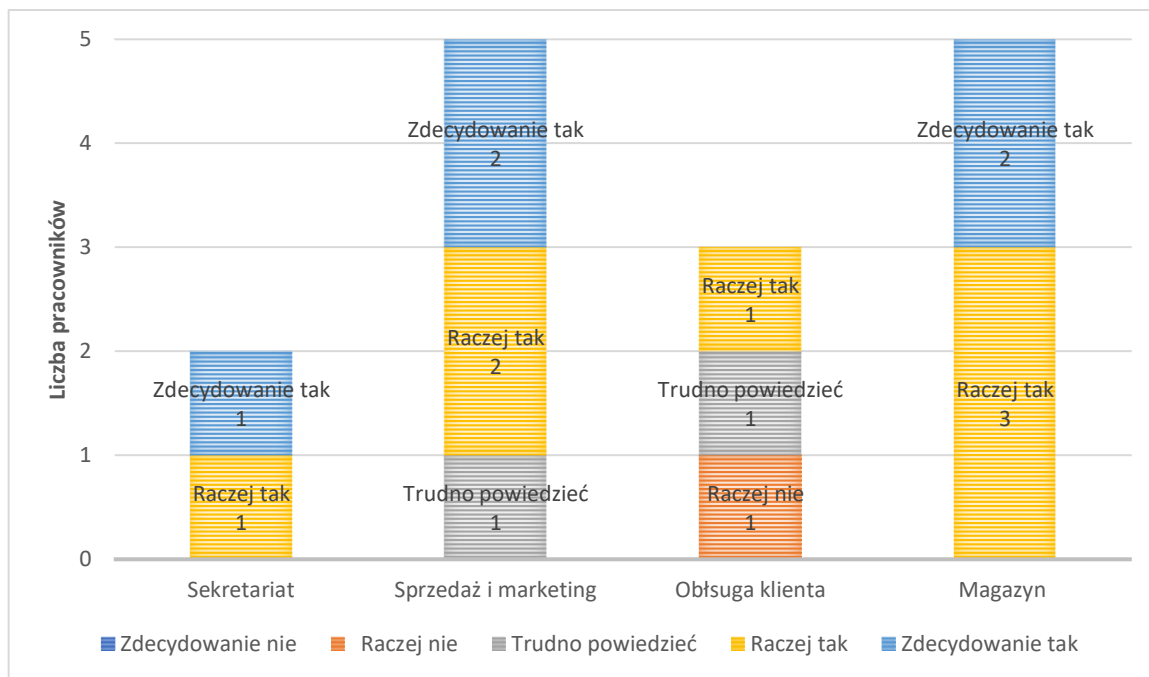


Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki ankiety wskazują na mieszane odczucia pracowników dotyczące wpływu wprowadzonych zmian na ich zadowolenie z pracy. W działach magazynu oraz sprzedaży i marketingu zdarzyły się bardziej pozytywne opinie, podczas gdy w dziale sekretariatu i obsługi klienta dominują odpowiedzi negatywne lub neutralne.

Następne pytanie w ankiecie wśród pracowników badanego przedsiębiorstwa miało na celu ocenę wpływu wdrożenia Teorii Ograniczeń na komunikację w firmie.

Wykres 13 Ocena pracowników komunikacji po wprowadzeniu TO w badanym przedsiębiorstwie

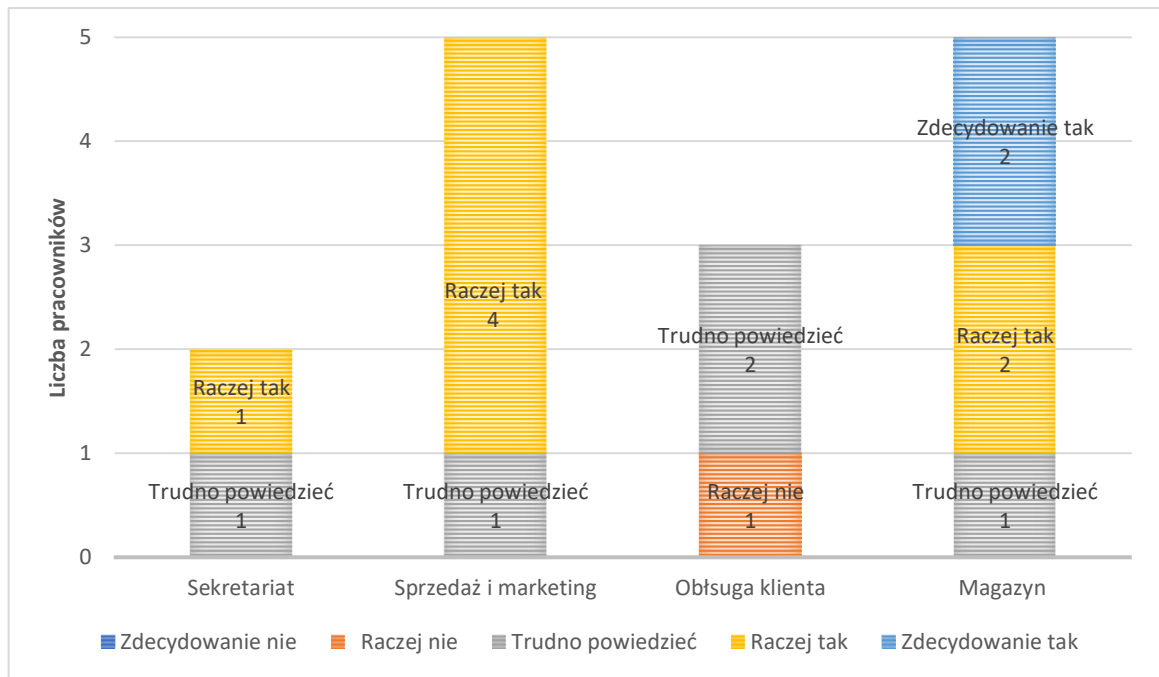


Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki ankiety pokazują, że wdrożenie Teorii Ograniczeń w firmie miało generalnie pozytywny wpływ na komunikację wewnętrzną, szczególnie w działach sprzedaży i marketingu oraz magazynu. Pracownicy tych działów wyrazili wyraźnie pozytywne odczucia, co sugeruje, że zmiany wprowadzone w ramach Teorii Ograniczeń przyczyniły się do lepszego przepływu informacji i bardziej efektywnej komunikacji dzięki jasnym procesom wewnętrznym. W dziale obsługi klienta wyniki były bardziej zróżnicowane, co sugeruje, że mogą tam występować pewne wyzwania związane z komunikacją, które warto bliżej zbadać i adresować. Warto również zwrócić uwagę na odpowiedzi pracowników sekretariatu, które również wskazują na pozytywny wpływ.

Jedno z pytań w ankiecie pracowniczej dotyczącej implementacji Teorii Ograniczeń w przedsiębiorstwie w dziale handlowym z sektora MŚP, dotyczyło wpływu wprowadzonych usprawnień na codzienną pracę pracowników.

Wykres 14 Ocena wpływu Teorii Ograniczeń na codzienną pracę pracowników w badanym przedsiębiorstwie

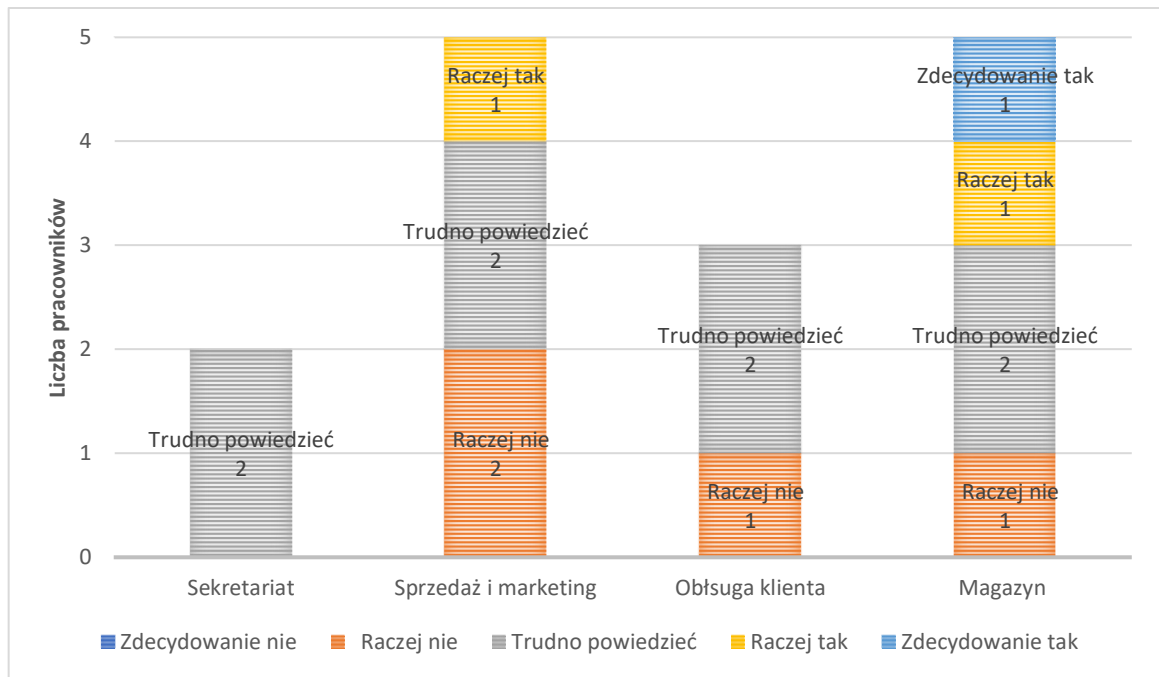


Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki ankiety pokazują, że wprowadzone usprawnienia miały znaczący pozytywny wpływ na codzienną pracę w dziale magazynu, gdzie większość pracowników wyraziła zadowolenie z wprowadzonych zmian. Podobne, choć mniej zdecydowane, pozytywne odczucia zaobserwowano w dziale sekretariatu oraz sprzedaży i marketingu, gdzie większość pracowników wskazała na pozytywny wpływ zmian. W dziale obsługi klienta odczucia były bardziej zróżnicowane, z wyraźnym wskazaniem na neutralność lub brak jednoznacznych odczuć co do wpływu usprawnień.

W ankiecie zbadano czy wprowadzenie Teorii Ograniczeń (TO) poprawiło warunki pracy i redukcję poziomu stresu wśród pracowników. Aby ocenić, czy te cele zostały osiągnięte, jedno z pytań dotyczyło wpływu wprowadzonych zmian na poziom stresu w pracy. Pytanie brzmiało: "Czy i w jakim stopniu uważasz, że Twoja praca stała się mniej stresująca dzięki wprowadzonym zmianom?"

Wykres 15 Ocena wpływu Teorii Ograniczeń na codzienny stres w pracy odczuwany przez pracowników w badanym przedsiębiorstwie



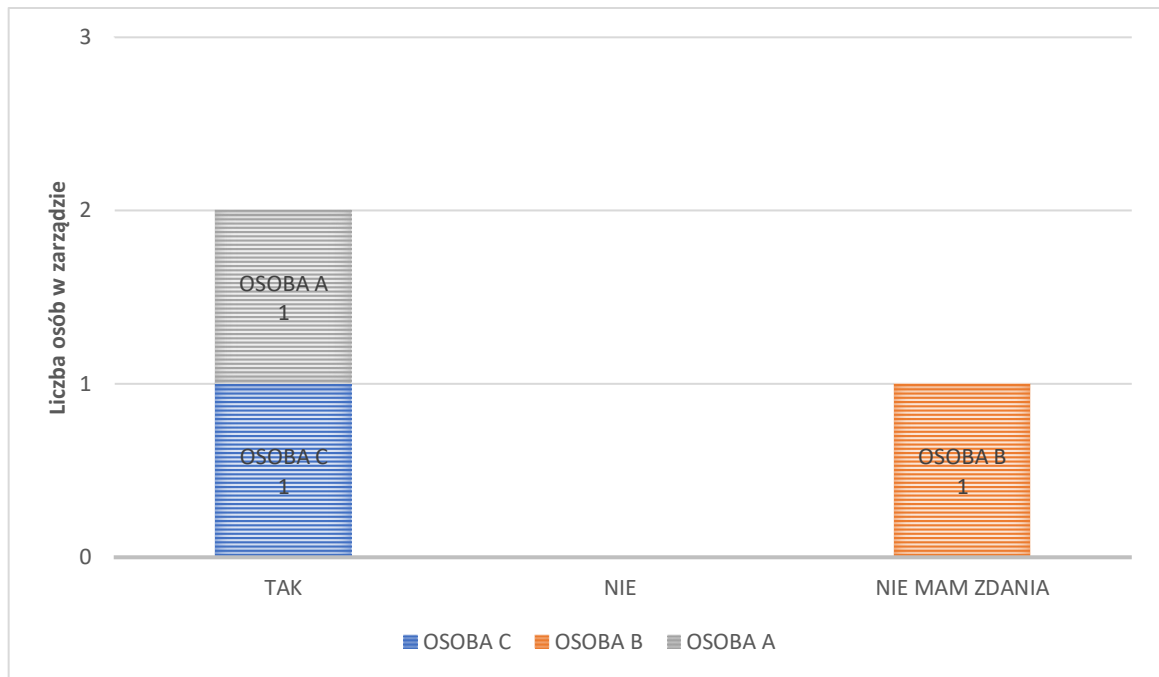
Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników ankiety wskazuje, że wprowadzenie Teorii Ograniczeń miało różny wpływ na poziom stresu wśród pracowników. W sekretariacie pracownicy nie byli w stanie jednoznacznie ocenić, czy zmiany miały wpływ na ich poziom stresu. W dziale sprzedaży i marketingu oraz w obsłudze klienta odpowiedzi były mieszane, z tendencją do braku odczuwalnej poprawy. Natomiast w magazynie, chociaż część pracowników miała trudności z oceną wpływu zmian, to jednak zauważono również pozytywne opinie wskazujące na zmniejszenie poziomu stresu.

Wprowadzenie Teorii Ograniczeń (TO) w przedsiębiorstwie o działalności handlowej miało na celu poprawę efektywności operacyjnej oraz zwiększenie przychodów poprzez identyfikację i eliminację głównych wąskich gardeł w procesach biznesowych. Implementacja strategii wymagała zaangażowania zarządu oraz menedżerów, którzy pełnili kluczową rolę w nadzorowaniu i kierowaniu zmianami. Aby ocenić wpływ Teorii Ograniczeń na zarządzanie przedsiębiorstwa, przeprowadzono badania ankietowe wśród kadry zarządzającej.

Jednym z założeń wdrożenia Teorii Ograniczeń (TO) w badanym przedsiębiorstwie było zwiększenie innowacyjności, co jest istotnym czynnikiem sukcesu w dynamicznie zmieniającym się rynku. Innowacyjność pozwala firmie na lepsze dostosowanie się do potrzeb klientów, poprawę procesów wewnętrznych oraz zwiększenie konkurencyjności.

Wykres 16 Ocena zarządu innowacyjności badanych przedsiębiorstwa po zastosowaniu TO

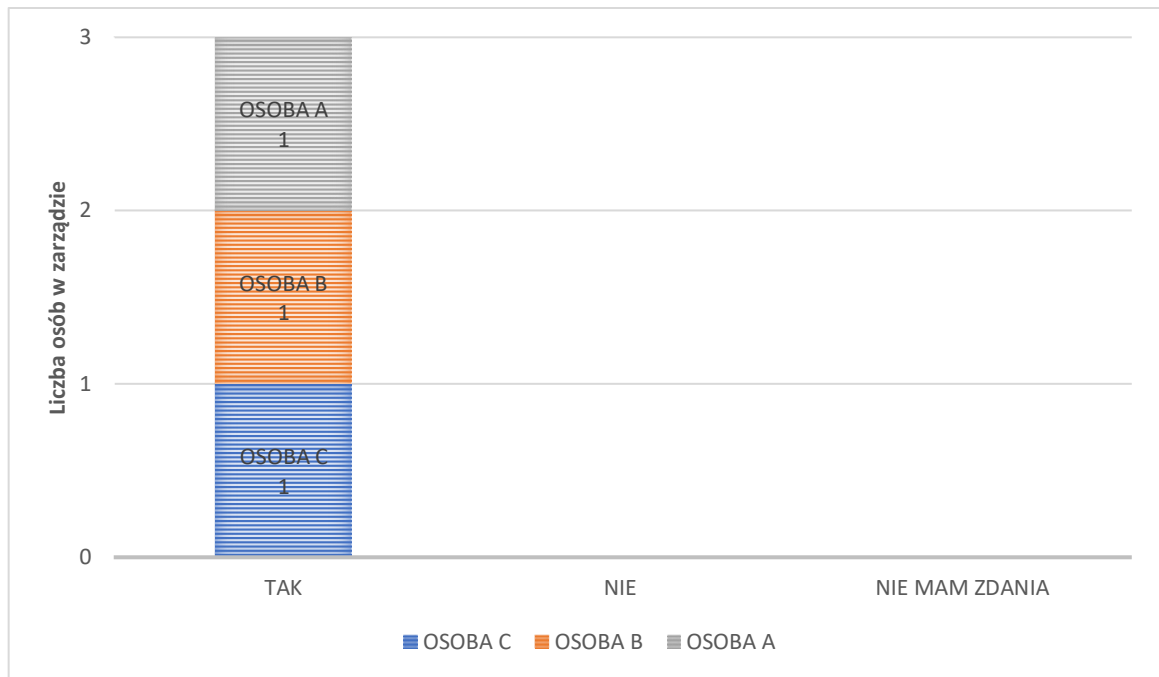


Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki ankiety wskazują, że większość respondentów zauważyła wzrost innowacyjności w firmie po wdrożeniu Teorii Ograniczeń. To sugeruje, że wdrożenie TO mogło pozytywnie wpłynąć na zdolność firmy do wprowadzania nowych pomysłów i ulepszania swoich procesów

W kontekście oceny wpływu Teorii Ograniczeń (TO) na funkcjonowanie działu handlowego w badanym przedsiębiorstwie, istotnym aspektem była poprawa komunikacji i współpracy między działami. Efektywna komunikacja i współpraca są kluczowymi elementami wpływającymi na wydajność operacyjną oraz zadowolenie pracowników.

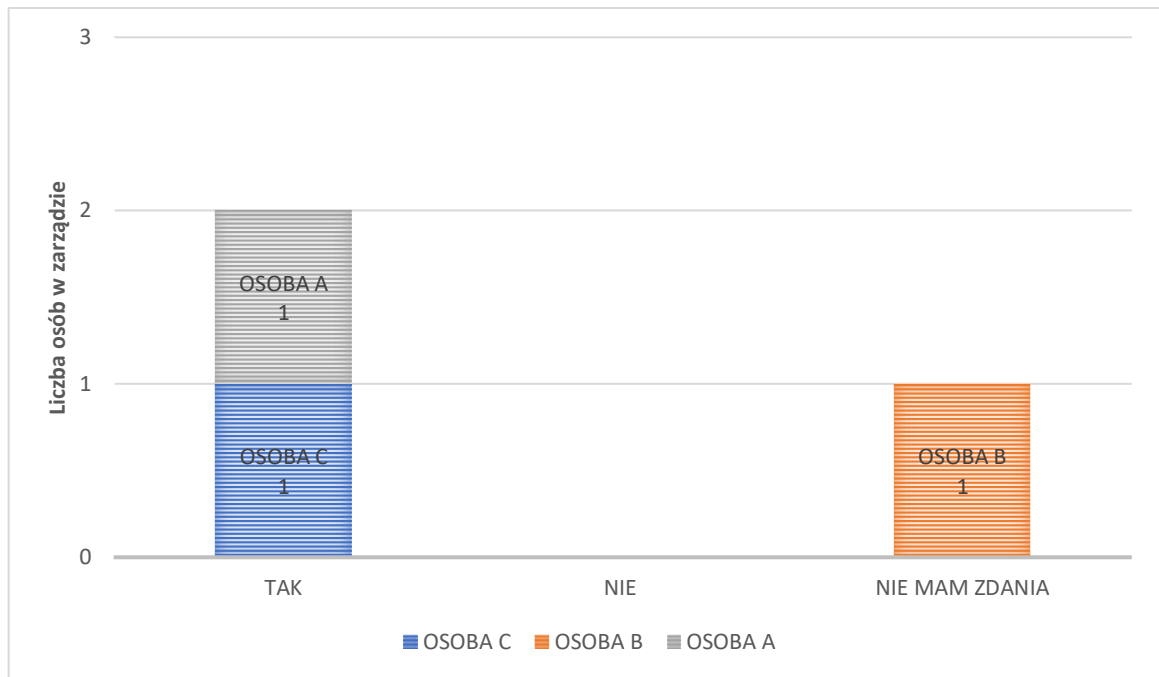
Wykres 17 Ocena zarządu przepływu komunikacji w badanym przedsiębiorstwie po implementacji TO



Źródło: Opracowanie własne.

Zapytano w ankiecie wśród zarządu badanego przedsiębiorstwa, czy wdrożenie TO wpłynęło na zwiększenie zadowolenia klientów. Zadowolenie klientów jest jednym z wskaźników sukcesu firmy, szczególnie w sektorze handlowym, gdzie relacje z klientami odgrywają znaczącą rolę a Zarząd i osoby decyzyjne współpracują ze strategicznymi klientami.

Wykres 18 Ocena zarządu wpływu Teorii Ograniczeń na zadowolenie klientów współpracujących z badanym przedsiębiorstwem

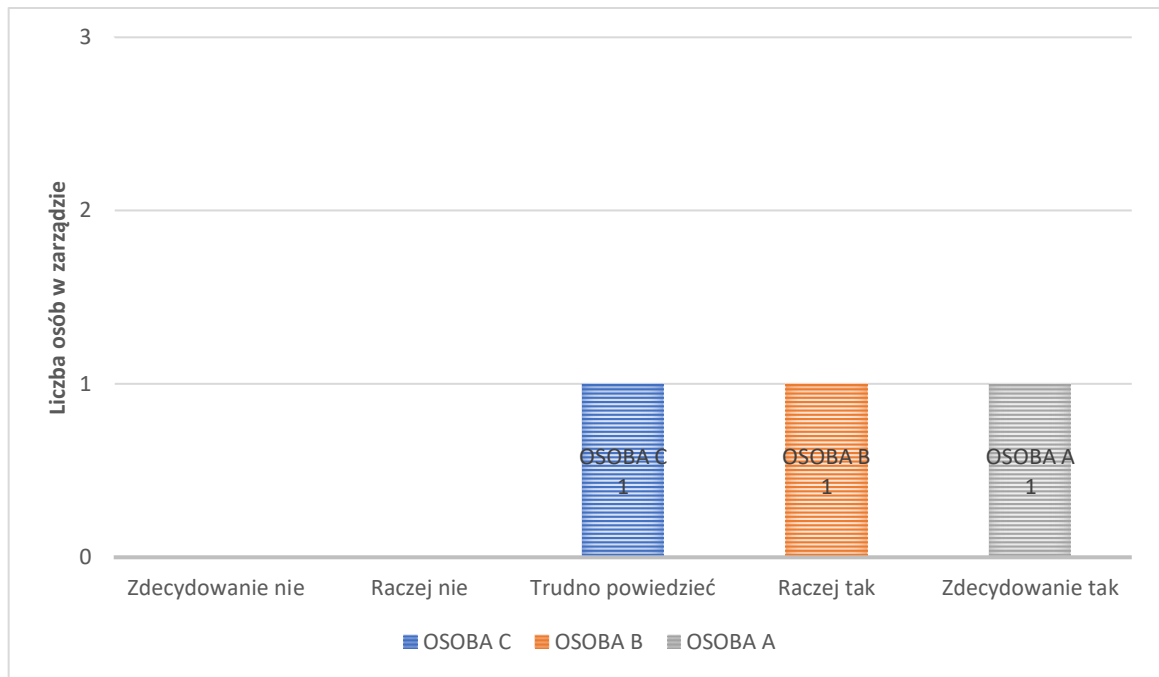


Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki ankiety sugerują, że większość respondentów zauważyła pozytywny wpływ wdrożenia TO na zadowolenie klientów. Dwie trzecie respondentów dostrzega poprawę w tym obszarze, co może wskazywać na skuteczność TO w optymalizacji procesów i poprawie jakości obsługi klienta. Jednakże, jedna trzecia respondentów nie miała zdania na ten temat.

W ramach analizy wpływu wdrożenia Teorii Ograniczeń (TO) w przedsiębiorstwie, następnym aspektem była ocena tempa implementacji tej strategii. Tempo wdrożenia jest czynnikiem, który może wpływać na ogólną skuteczność i akceptację zmian w organizacji.

Wykres 19 Ocena zarządu na temat szybkości implementacji TO w badanym przedsiębiorstwie

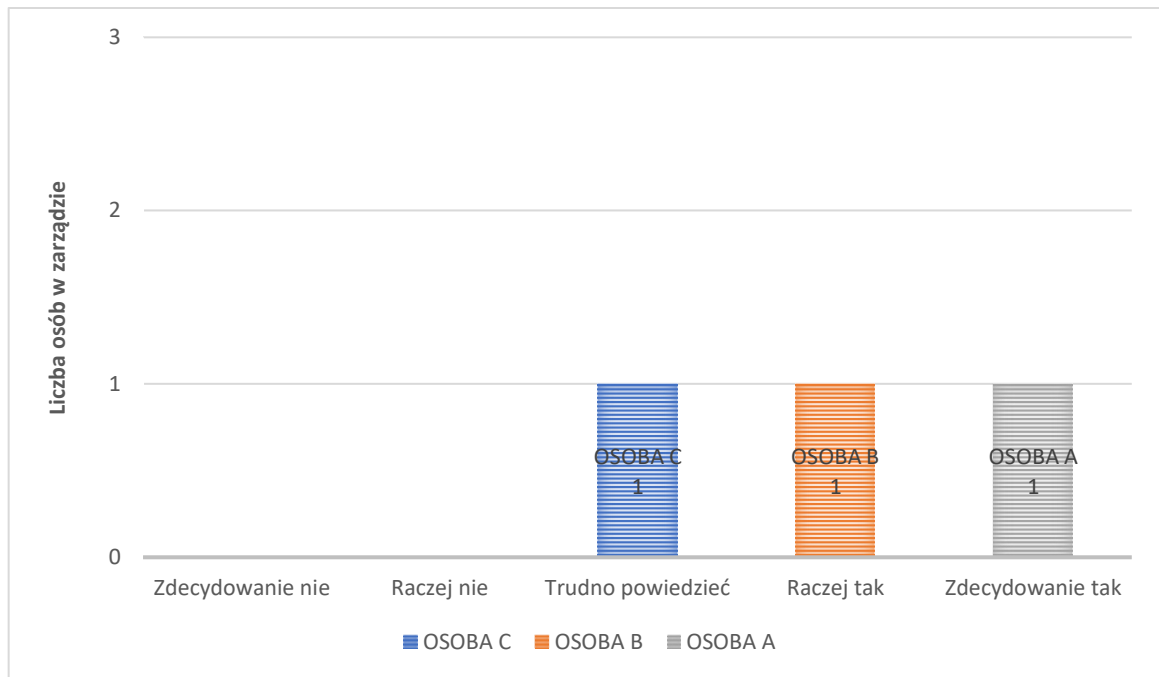


Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów jest zadowolona z tempa implementacji TO w dziale handlowym przedsiębiorstwa. Dwie trzecie respondentów wyraziło pozytywną opinię na ten temat. Jednakże, jedna trzecia respondentów miała trudności z oceną tempa wdrożenia, co może sugerować potrzebę lepszej komunikacji i wyjaśnienia procesu implementacji w firmie.

Następne pytanie ankietowe dotyczyło oceny wpływu Teorii Ograniczeń na zarządzanie ryzykiem w firmie. Zarządzanie ryzykiem powinna być elementem w strategii każdej organizacji, szczególnie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Efektywne zarządzanie ryzykiem pozwala firmie na minimalizowanie potencjalnych zagrożeń oraz maksymalizowanie szans na osiągnięcie sukcesu.

Wykres 20 Ocena zarządu na temat zarządzania ryzykiem w badanym przedsiębiorstwie po zastosowaniu Teorii Ograniczeń

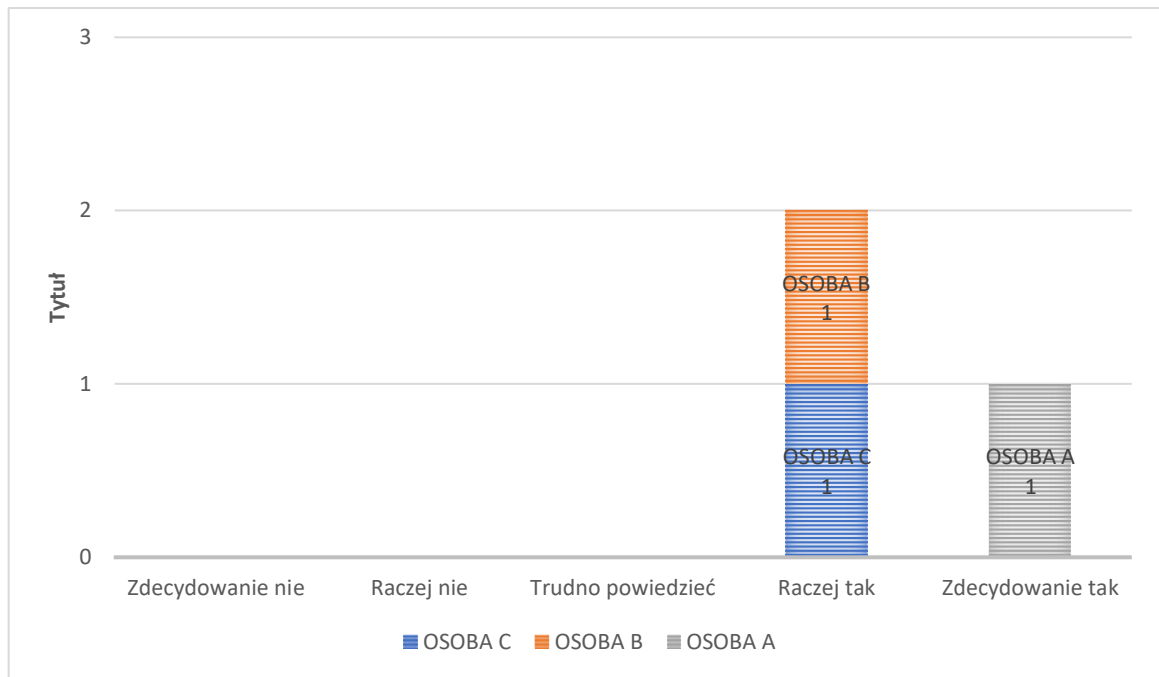


Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, wyniki ankiety pokazują, że większość członków zarządu dostrzega pozytywny wpływ Teorii Ograniczeń na zarządzanie ryzykiem w firmie, choć istnieją pewne różnice w poziomie przekonania co do jej skuteczności.

Kolejne pytanie do zarządu, to prośba by wypowiedział się na temat wpływu Teorii Ograniczeń na wyniki finansowe firmy w ramach przeprowadzonej ankiety.

Wykres 21 Ocena zarządu na wyniki finansowe badanym przedsiębiorstwie po zastosowaniu TO

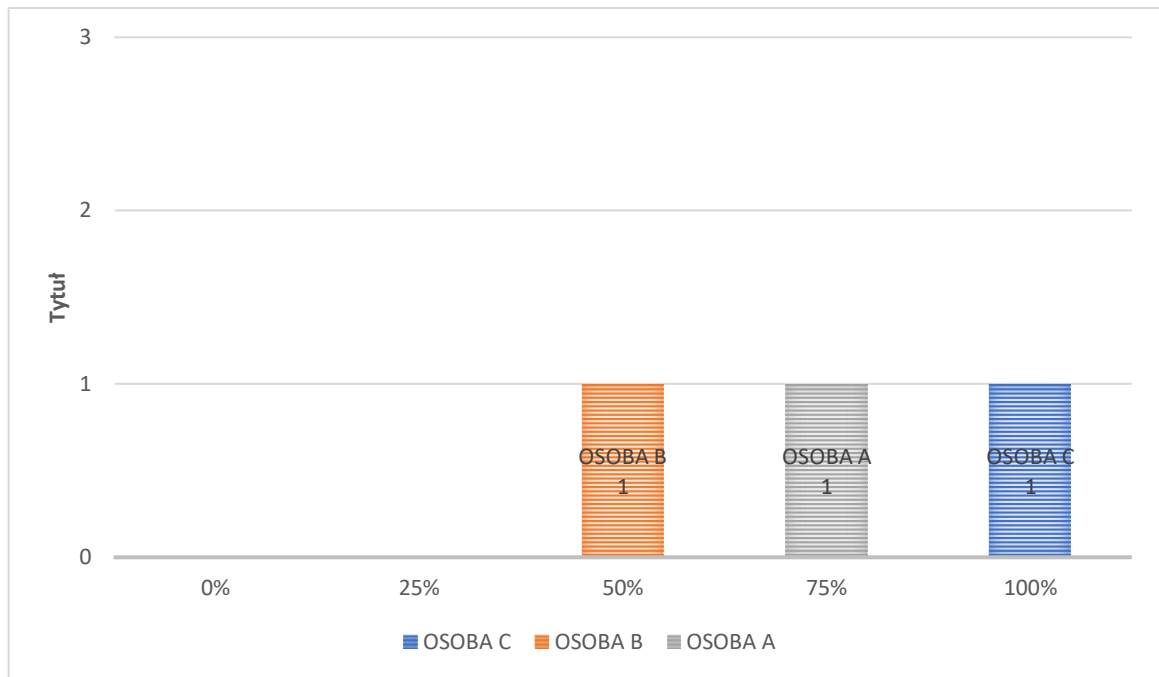


Źródło: Opracowanie własne.

Zarząd firmy generalnie dostrzega pozytywny wpływ Teorii Ograniczeń na wyniki finansowe, co potwierdzają odpowiedzi ankietowe i wyniki finansowe przedstawione w górnej części badań.

W ramach przeprowadzonych badań ankietowych zapytaliśmy zarząd przedsiębiorstwa o ich ocenę procentowego wzrostu efektywności procesów decyzyjnych po wdrożeniu Teorii Ograniczeń.

Wykres 22 Ocena zarządu na temat % zmiany efektywności procesów w badanym przedsiębiorstwie po zastosowaniu TO

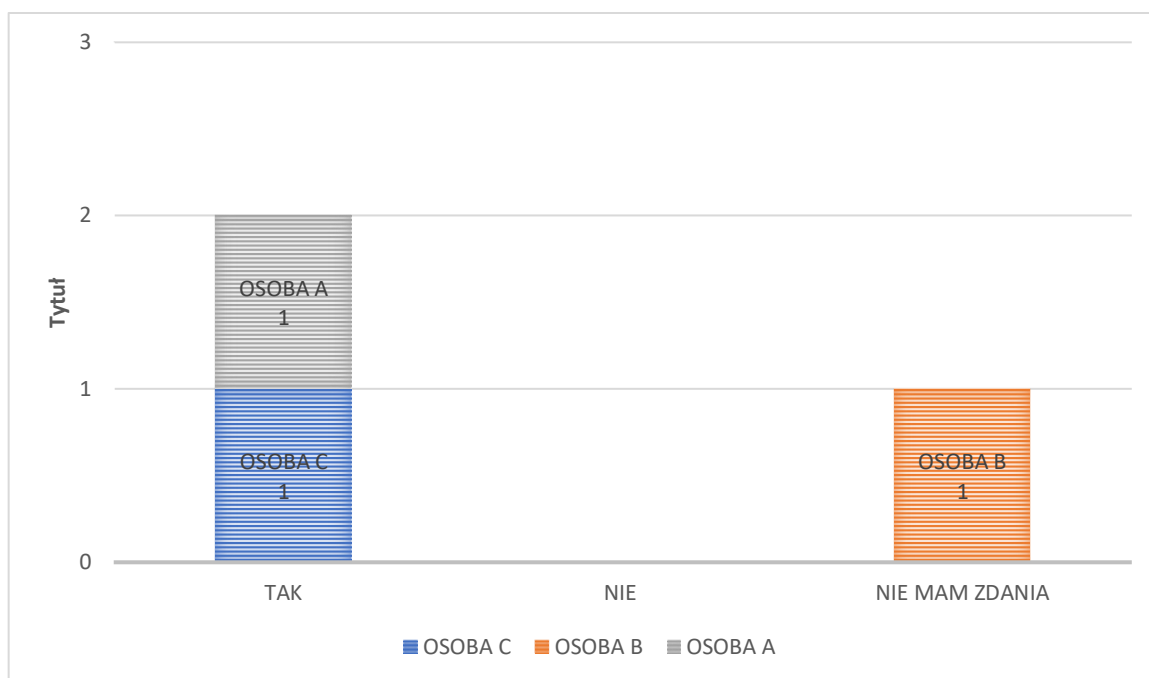


Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki ankiety wskazują na zróżnicowaną ocenę wpływu Teorii Ograniczeń na efektywność procesów decyzyjnych w firmie. Jedna trzecia zarządu oceniła, że połowa procesów decyzyjnych stała się bardziej efektywna, kolejna zauważyła poprawę w trzech czwartych procesów, a ostatnia trzecia wskazała na pełną efektywność wszystkich procesów decyzyjnych. Taka dywersyfikacja opinii może sugerować, że zmiany wprowadzone w ramach Teorii Ograniczeń miały różny wpływ na różne obszary działalności firmy. Pomimo tego, ogólny trend wskazuje na pozytywny wpływ TO na zarządzanie procesami decyzyjnymi w przedsiębiorstwie.

Jednym z kluczowych aspektów zarządzania zmianą w organizacji jest ocena gotowości i chęci kontynuacji wdrażania nowych metod i strategii. W związku z tym, istotne było zrozumienie, czy zarząd przedsiębiorstwa planuje dalsze wdrażanie Teorii Ograniczeń w przedsiębiorstwie. Pytanie to miało na celu ocenę, czy dotychczasowe rezultaty i doświadczenia związane z TO zachęcają do kontynuacji tego podejścia.

Wykres 23 Odpowiedź zarządu czy będą dalej rozwijać Teorię Ograniczeń w badanym przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki ankiety pokazują, że większość zarządu planuje dalsze wdrażanie Teorii Ograniczeń w przedsiębiorstwie, co świadczy o pozytywnej ocenie dotychczasowych rezultatów i doświadczeń związanych z TO. Jednakże, jedna trzecia zarządu wyraziła brak zdecydowania w tej kwestii, co może wynikać z potrzeby dalszej analizy wyników lub obserwacji długoterminowych efektów wdrożenia. Ogólnie rzecz biorąc, istnieje silne wsparcie dla kontynuacji wdrażania TO, co może prowadzić do dalszej optymalizacji procesów i poprawy wyników firmy.

W ramach przeprowadzonych wywiadów z długoletnimi klientami firmy XYZ uzyskano cenne informacje dotyczące wprowadzenia Teorii Ograniczeń i jej wpływu na jakość usług oraz zadowolenie klientów. Przedstawiciel firmy Nova Solutions z Gdańska, który współpracuje z firmą od ponad pięciu lat, zauważył znaczną poprawę w szybkości realizacji zamówień. Podkreślił, że dostawy są teraz realizowane znacznie sprawniej, co jest dla niego istotnym czynnikiem. Dodatkowo, zwrócił uwagę na poprawę komunikacji z działem obsługi klienta, co pozytywnie wpłynęło na jego zadowolenie ze współpracy. Konkretny przykład, który przytoczył, dotyczył szybkiego rozwiązania problemu z uszkodzonym produktem, co pokazuje, że firma dba o swoich klientów i szybko reaguje na ich potrzeby.

Podobne spostrzeżenia przedstawiła przedstawicielka firmy RNS GROUP z Warszawy, która współpracuje z firmą od około siedmiu lat. Zauważyła ona, że zamówienia są realizowane znacznie szybciej niż wcześniej, co jest dla niej dużym plusem. Również podkreśliła poprawę

komunikacji z firmą, co ułatwia kontakt w razie potrzeby i przyczynia się do jej zadowolenia z usług firmy. Został przytoczony przykład związany z przeterminowanym produktem, gdzie firma szybko i profesjonalnie rozwiązała problem, wysyłając nowy produkt i zapewniając, że takie sytuacje będą unikane w przyszłości.

Oba wywiady wskazują na pozytywny wpływ wprowadzenia Teorii Ograniczeń na jakość usług i zadowolenie klientów. Szybsza realizacja zamówień oraz poprawa komunikacji to ważne aspekty, które zostały docenione przez długoletnich klientów. Dział handlowy w badanym przedsiębiorstwie, poprzez ciągłe doskonalenie swoich procesów, może w przyszłości zyskać większe zaufanie i lojalność klientów, co jest istotnym elementem jej rozwoju i sukcesu na rynku.

1.4 Wnioski z przeprowadzonych badań.

Rozdział badawczy poświęcony był analizie wpływu implementacji Teorii Ograniczeń (TO) na efektywność operacyjną i finansową przedsiębiorstwa handlowego XYZ. Badania obejmowały okres 2023-2024 i koncentrowały się na ocenie kluczowych wskaźników takich jak liczba zamówień, przychody oraz satysfakcja pracowników i klientów. Celem badań było zrozumienie, jak Teoria Ograniczeń wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, oraz identyfikacja najlepszych praktyk, które mogą być zastosowane przez inne firmy w sektorze MŚP.

1. Wzrost liczby zamówień i przychodów

Implementacja Teorii Ograniczeń w firmie XYZ przyczyniła się do znaczącego wzrostu liczby zamówień oraz przychodów w analizowanym okresie. W marcu 2023 roku liczba zamówień wzrosła z 138 do 173, co stanowiło istotny wzrost, a przychody w lutym 2024 roku wyniosły 24 535,50 PLN, co było znaczącym wzrostem w porównaniu do 16 864,49 PLN w lutym 2023 roku .

2. Poprawa efektywności operacyjnej

Zastosowanie TO pozwoliło na znaczącą redukcję średniego czasu realizacji zamówień z 29.69 godzin w 2023 roku do 21.81 godzin w 2024 roku, co stanowiło poprawę o 26.54%. Dzięki wprowadzeniu automatyzacji procesów magazynowych oraz lepszemu zarządzaniu czasem pracowników, procesy operacyjne uległy znaczącej optymalizacji .

3. Zadowolenie pracowników i klientów

Badania ankietowe wykazały, że większość pracowników zauważyła wzrost efektywności pracy po wprowadzeniu TO. W dziale sprzedaży i marketingu oraz w magazynie większość pracowników zgłosiło poprawę efektywności pracy. Ponadto, dłużej klienci firmy, tacy jak Nova Solutions z Gdańska i RNS GROUP z Warszawy, zauważyli znaczną poprawę w szybkości realizacji zamówień oraz komunikacji z działem obsługi klienta .

4. Redukcja niepożądanych efektów (UDE)

Przeprowadzona analiza przyczynowo-skutkowa wykazała, że wdrożenie TO pomogło zidentyfikować i zredukować kluczowe niepożądane efekty, takie jak niska liczba zamówień, wysoki czas realizacji zamówień oraz zalegające produkty z krótkim terminem przydatności. Działania korygujące obejmowały m.in. automatyzację procesów magazynowych i promocje na produkty o krótkim terminie przydatności .

5. Zwiększenie innowacyjności i efektywności procesów decyzyjnych

Ankiety przeprowadzone wśród zarządu wykazały, że wdrożenie TO przyczyniło się do znacznego wzrostu innowacyjności oraz efektywności procesów decyzyjnych. Jedna trzecia zarządu oceniła, że wszystkie procesy decyzyjne stały się bardziej efektywne, co wskazuje na usprawnienie wewnątrz firmy.

Reasumując, implementacja Teorii Ograniczeń w dziale handlowym w badanym przedsiębiorstwie przyniosła korzyści, zarówno w zakresie wzrostu liczby zamówień i przychodów, jak i poprawy efektywności operacyjnej oraz zadowolenia pracowników i klientów. Wdrożenie TO pozwoliło również na identyfikację i redukcję kluczowych niepożądanych efektów oraz przyczyniło się do wzrostu innowacyjności i efektywności procesów decyzyjnych w firmie. Wyniki badań wskazują, że Teoria Ograniczeń może być skutecznym narzędziem zarządzania, które może być z powodzeniem stosowane w innych przedsiębiorstwach handlowych w sektorze MŚP.

PODSUMOWANIE

Niniejsza praca magisterska miała na celu zbadanie wpływu Teorii Ograniczeń (TOC) na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), ze szczególnym uwzględnieniem

działu handlowego w badanym przedsiębiorstwie. Praca została podzielona na dwie główne części: teoretyczną i badawczą.

Współczesne przedsiębiorstwa, w szczególności te z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), stają przed wyzwaniami związanymi z dynamicznymi zmianami rynkowymi i koniecznością efektywnego zarządzania swoimi zasobami. W tym kontekście Teoria Ograniczeń (TO) staje się coraz bardziej popularnym narzędziem zarządzania, które umożliwia identyfikację i eliminację kluczowych ograniczeń w procesach operacyjnych, prowadząc do zwiększenia efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W części teoretycznej omówiono podstawowe zagadnienia związane z przedsiębiorczością i zarządzaniem w MŚP. Zdefiniowano kluczowe pojęcia, takie jak przedsiębiorstwo handlowe, analiza otoczenia oraz strategiczne zarządzanie. Szczególny nacisk położono na klasyfikację przedsiębiorstw handlowych oraz metody analizy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Przedstawiono także różnorodne metody zarządzania, w tym planowanie strategiczne, benchmarking oraz Teorię Ograniczeń. W tej części pracy omówiono również koncepcje zarządzania zasobami, identyfikacji ograniczeń oraz techniki stosowane w TOC, które umożliwiają poprawę efektywności operacyjnej przedsiębiorstw.

W części badawczej przeprowadzono analizę wpływu wdrożenia Teorii Ograniczeń w dziale handlowym. Badania miały na celu ocenę zmian w kluczowych wskaźnikach, takich jak liczba zamówień, przychody, średni czas realizacji zamówień oraz satysfakcja pracowników i klientów. W wyniku wdrożenia TOC zaobserwowano znaczny wzrost liczby zamówień oraz przychodów przedsiębiorstwa. Skrócono również średni czas realizacji zamówień, co przyczyniło się do poprawy satysfakcji klientów. Ankiety przeprowadzone wśród pracowników wykazały, że wdrożenie TOC przyczyniło się do wzrostu efektywności pracy oraz innowacyjności procesów decyzyjnych.

Wnioski, które można wyciągnąć na podstawie pracy to:

1. Zwiększenie efektywności operacyjnej:

Implementacja TOC pozwoliła na identyfikację i eliminację kluczowych ograniczeń w procesach przedsiębiorstwa, co przyczyniło się do zwiększenia efektywności operacyjnej.

2. Poprawa wyników finansowych:

Zastosowanie TOC wpłynęło pozytywnie na przychody przedsiębiorstwa, które znacznie wzrosły w analizowanym okresie.

3. Skrócenie czasu realizacji zamówień:

Dzięki TOC przedsiębiorstwo skróciło średni czas realizacji zamówień, co przyczyniło się do zwiększenia zadowolenia klientów.

4. Wzrost innowacyjności i efektywności:

Pracownicy firmy zauważyli wzrost innowacyjności oraz efektywności procesów decyzyjnych po wdrożeniu TOC.

Podsumowując, Teoria Ograniczeń okazała się skutecznym narzędziem zarządzania, które może być z powodzeniem stosowane w przedsiębiorstwach handlowych z sektora MŚP, co potwierdzają wyniki wdrożenia w przedsiębiorstwie XYZ. Implementacja TOC przyczyniła się tam do znacznej poprawy funkcjonowania firmy, zarówno w aspekcie operacyjnym, jak i finansowym, dzięki identyfikacji i eliminacji kluczowych ograniczeń. Przedsiębiorstwa decydujące się na wdrożenie TOC mogą oczekiwać wzrostu efektywności, innowacyjności oraz zadowolenia klientów. Choć badania wykazały potencjał TOC jako efektywnego narzędzia wspierającego rozwój i konkurencyjność MŚP, nie wyczerpują one w pełni złożoności zagadnienia. Skuteczność TOC w dużej mierze zależy od odpowiedniego szkolenia i adaptacji do specyficznych warunków przedsiębiorstwa, co podkreśla potrzebę dalszych, bardziej dogłębnych badań. Dalsze analizy pozwolą lepiej zrozumieć różnice między teorią a praktyką oraz umożliwią opracowanie bardziej efektywnych strategii zarządzania.

BIBLIOGRAFIA

Andrzejczak D., Mikina A., Rzeźnik B., & Wajgner M. D. (2010). Organizacja sprzedaży. Część 1, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.

Ashlag Y. (2014). TOC Thinking: Removing Constraints for Business Growth, North River Press Publishing Corporation, Great Barrington.

B.d. (2024). Bariery prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, strona główna – ZPP, https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2023/03/MP_Bariery-prowadzenia-dzialalnosci-gospodarczej-w-Polsce_2023.pdf, [dostęp: 02.03.2024]

Bauman Z. (2000). Globalizacja. Klekot E. (tłum.). Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.

Begg D., Fischer S., Dornbusch R. (2003). Ekonomia, PWE, Warszawa.

Bittkowska E., Weiss E. (2015). WYBRANE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Vizna Press & IT, Warszawa.

Bogan M., English M. (2006). Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk, tłum. P. Fraś, A. Kanclerz, J. Dobrzański, Onepress, Warszawa.

Brilman J. (2002). Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Buczyńska T. (2007). Mikroekonomia, Wyd. PWN, Warszawa-Łódź.

Cyrek P. (2010). Kształtowanie asortymentu jako determinanta sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw handlu detalicznego. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Cybulski K. (2004). Zarządzanie działem sprzedaży firmy, Wyd. PWN, Warszawa.

Dahlgaard J.J., Kristesen K., Kanji G.K. (2000). Podstawy zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Dittmann D. (2000). Potrzeba prognozowania w przedsiębiorstwie, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Dittmann D., Szabela-Pasierbińska Szpulak (2011). Prognozowanie w zarządzaniu sprzedażą i finansami przedsiębiorstwa, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Drażek Z., Niemczynowicz B. (2003). Zarządzeni strategiczne przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Franc-Dąbrowska J., Porada-Rochoń M. (2012). Dylematy płynności małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach niestabilnego otoczenia. Studia Ekonomiczne/Uniwersytet

Ekonomiczny w Katowicach (107 Finanse w niestabilnym otoczeniu-dylematy i wyzwania: finanse przedsiębiorstw).

Galata S. (2004). Strategiczne zarządzanie organizacjami, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.

Goldratt E. (1984). The Goal: A Process of Ongoing Improvement, North River Press Publishing Corporation, Great Barrington.

Goldratt E. (1994). It's Not Luck, North River Press Publishing Corporation, Great Barrington, tłum. własne.

Goldratt E. (1997). Critical Chain, North River Press Publishing Corporation, Great Barrington, tłum. własne.

Griffin R.W. (2008). Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004). Metody projektowania systemów zarządzania, Difin, Warszawa.

Grzenkiewicz N. (2008). (red.), Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Gupta A. (2013). Environmental and PEST analysis: An approach to external business environment, „Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities”, Vol. 1(2) [tłum. własne].

Jagodziński A. (2015). Formy prawno-organizacyjne przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne, 1, 79-88.

Janczewska D. (2015). Efektywność zarządzania projektem marketingowo-logistycznym w przedsiębiorstwie MSP. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 16(5.1).

Koźuch B. (2010). Nauka o organizacji. Warszawa, CeDeWu.

Kotler Ph. (1994). Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i S-ka, Warszawa.

Kulik J. (2015). Światowe trendy robotyki a wyzwania technologiczne polskich MŚP. Pomiar Automatyka Robotyka, 19(4).

Kulisz M., Gola A. (2017). Dylematy wyznaczania wielkości partii produkcyjnej w przedsiębiorstwach z sektora MŚP. Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, 1.

- Lachiewicz S., Matejun M. (2012).** Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Matejun M.(ed.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Warszawa: Difin.
- Lichtarski J. (2003).** (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Mariański J. (2016).** Megatrendy religijne w społeczeństwach ponowoczesnych. Studium Socjologiczne. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Mieszajkina E. (2020).** Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Pawłowski E., Trzecieliński S. (2007).** Zarządzanie przedsiębiorstwem: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w warunkach rynkowych. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H. (2001).** Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych. PWE, Warszawa.
- Pizło W., Mazurkiewicz-Pizło A. (2008).** Koncepcja otoczenia organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 71.
- Por. Samuelson P., Nordhaus W. D. (2004).** Ekonomia, PWN, Warszawa.
- Rigby D., Bilodeau B. (2017).** Management Tools & Trends https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf [dostęp: 10.03.2024].
- Rogowska P. (2021).** Kompetencje zarządcze menedżera Teorii ograniczeń, Academy of Management – 5(3)/2021, Białystok.
- Rzeźnik B. (2010).** Organizacja sprzedaży. Część 1, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Samuelson P., Nordhaus W. D. (2012).** Ekonomia, Wyd. PWN, Poznań.
- Simon H. (1996).** Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies, Harvard Business School Press, Boston.
- Siuta B., Siuta M. (2011).** Rola przedsiębiorczości w zarządzaniu, Zeszyty naukowe WSOWL, Wrocław.

Skowronek-Mielczarek Z., Leszczyński (2007). Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa.

Sławińska M. (2002). Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa.

Sojkin B., Olejniczak T. (2012). Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw na rynku artykułów żywnościowych. Konsumpcja i rozwój, 1.

Surowiec A. (2016). Zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie (24).

Sufa B. (2020). Rola pytań w rozwijaniu przedsiębiorczości uczniów w młodszym wieku szkolnym. Przedsiębiorczość-Edukacja, 16(2), Kraków.

Sudoł S. (2008). Przedsiębiorczość – jej pojmowania, typy i czynniki ją kształtujące, „Problemy Zarządzania”, nr 2.

Szymański P. (2014). Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa-przeгляд literatury. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (340).

Szymkins R. (2006). Sztuka zarządzania sprzedażą, Wyd. One Press Exclucive, Gliwice.

Trzcieliński S. (2007). Zarządzanie przedsiębiorstwem: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w warunkach rynkowych. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807 z późn. Zmianami.

Wiśniewski Z. (2021). Kim jesteśmy, dokąd zmierzamy, czyli wyzwania zarządzania organizacjami, Dom Organizatora, Toruń.

Zacher L. (2003). Spór o globalizację. Eseje o przyszłości świata. Warszawa: Dom Wydawniczy „Elipsa”.

Zelga-Szmidla A. (2013). Wybrane elementy zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach przemysłu tłuszczowego, [w:] Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole

SPIS WYKRESÓW

WYKRES 1 ŚREDNI CZAS REALIZACJI ZAMÓWIEŃ W GODZINACH W 2023 ROKU.....	15
WYKRES 2 ŚREDNI CZAS REALIZACJI ZAMÓWIEŃ W GODZINACH W 2024 ROKU.....	17
WYKRES 3 LICZBA ZAMÓWIEŃ W 2023 ROKU.....	18
WYKRES 4 LICZBA ZAMÓWIEŃ W 2024 ROKU.....	22
WYKRES 5 PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY WYBRANEGO KANAŁU SPRZEDAŻY INTERNETOWEJ W 2023 ROKU	23
WYKRES 6 PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY WYBRANEGO KANAŁU SPRZEDAŻY INTERNETOWEJ W 2024 ROKU	24
WYKRES 7 LICZBA PRACOWNIKÓW W POSZCZEGÓLNYCH DZIAŁACH BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE	25
WYKRES 8 WYNIKI ANKIETY PRACOWNICZEJ NA TEMAT POCZUCIA WIĘKSZEJ EFEKTYWNOŚCI PO WPROWADZENIU TO.....	26
WYKRES 9 WPŁYW TO NA IDENTYFIKOWANIE I ZGŁASZANIE OGRANICZEŃ W PRACY U PRACOWNIKÓW.....	27
WYKRES 10 WPŁYW TO NA ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW W BADANEJ FIRMIE PRZEZ PRACOWNIKÓW.....	28
WYKRES 11 OCENA PRACOWNIKÓW SZKOLENIA Z TEORII OGRANICZEŃ W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE	29
WYKRES 12 OCENA ZADOWOLENIA Z PRACY PO WPROWADZENIU TEORII OGRANICZEŃ W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	30
WYKRES 13 OCENA PRACOWNIKÓW KOMUNIKACJI PO WPROWADZENIU TO W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE	31
WYKRES 14 OCENA WPŁYWU TEORII OGRANICZEŃ NA CODZIENNĄ PRACĘ PRACOWNIKÓW W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	32
WYKRES 15 OCENA WPŁYWU TEORII OGRANICZEŃ NA CODZIENNY STRES W PRACY ODCZUWANY PRZEZ PRACOWNIKÓW W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	33
WYKRES 16 OCENA ZARZĄDU INNOWACYJNOŚCI BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWA PO ZASTOSOWANIU TO.....	34
WYKRES 17 OCENA ZARZĄDU PRZEPIYU KOMUNIKACJI W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE PO IMPLEMENTACJI TO.....	35
WYKRES 18 OCENA ZARZĄDU WPŁYWU TEORII OGRANICZEŃ NA ZADOWOLENIE KLIENTÓW WSPÓLPRACUJĄCYCH Z BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWEM	36
WYKRES 19 OCENA ZARZĄDU NA TEMAT SZYBKOŚCI IMPLEMENTACJI TO W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE	37
WYKRES 20 OCENA ZARZĄDU NA TEMAT ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE PO ZASTOSOWANIU TEORII OGRANICZEŃ.....	38
WYKRES 21 OCENA ZARZĄDU NA WYNIKI FINANSOWE BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE PO ZASTOSOWANIU TO.....	39
WYKRES 22 OCENA ZARZĄDU NA TEMAT % ZMIANY EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE PO ZASTOSOWANIU TO	40
WYKRES 23 ODPOWIEDŹ ZARZĄDU CZY BĘDĄ DALEJ ROZWIJAĆ TEORIĘ OGRANICZEŃ W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE	41

SPIS RYSUNKÓW

RYSUNEK 1 KLASYFIKACJA SPÓŁEK HANDLOWYCH	15
RYSUNEK 2 PODZIAŁ GRUPY KLIENTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWYM	27
RYSUNEK 3 PODZIAŁ DÓBR I ICH RODZAJE	29
RYSUNEK 4 MODEL ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	42
RYSUNEK 5 OBASZARY STRATEGII BENCHMARKINGU.....	46
RYSUNEK 6 PIĘĆ KROKÓW W TEORII OGRANICZEŃ	7
RYSUNEK 7 PROCES PRZYCZYNY WYSTARCZAJĄCEJ.	9
RYSUNEK 8 CHMURA KONFLIKTU	10

SPIS TABEL

TABELA 1 CHARAKTERYSTYKA OSOBOWYCH SPÓŁEK HANDLOWYCH.....	16
TABELA 2 CHARAKTERYSTYKA KAPITAŁOWYCH SPÓŁEK HANDLOWYCH.....	17
TABELA 3 WŁAŚCIWOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO.....	22
TABELA 4 ROLE PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO	23
TABELA 5 MODEL ANALIZY MAKROOTOCZENIA: PEST/EL.....	32
TABELA 6 MODEL ANALIZY MIKROOTOCZENIA: 5 SIŁ PORTERA	33
TABELA 7 PROGNOZOWANIE SPRZEDAŻY	36
TABELA 8 RODZAJE METOD PROGNOZOWANIA	37

ZAŁĄCZNIKI

Ankieta dla pracowników działu handlowego przedsiębiorstwa XYZ

Ankieta dla pracowników

Drogi Respondencie,

Dziękujemy za poświęcenie czasu na udział w naszym badaniu. Celem tej ankiety jest zebranie informacji na temat wpływu implementacji Teorii Ograniczeń na działalność działu handlowego firmy XYZ. Twoje doświadczenia i opinie są dla mnie niezwykle cenne i pozwolą na dalsze usprawnienia oraz rozwój organizacji. Wyniki ankiety zostaną wykorzystane do celów wewnętrznych analiz oraz będą źródłem informacji do mojej pracy magisterskiej o tytule: „Zastosowanie Teorii Ograniczeń w sektorze MŚP na działalność handlową przedsiębiorstwa XYZ”. Jestem absolwentem Uniwersytetu Gdańskiego na wydziale Zarządzania o specjalności Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa.

Instrukcja wypełniania ankiety:

Prosimy o zaznaczenie jednej odpowiedzi, która najlepiej oddaje Twoje prywatne doświadczenia i opinie. Ankieta jest anonimowa, co oznacza, że zebrane odpowiedzi nie będą kojarzone z żadnymi osobistymi danymi respondentów..

Będę wdzięczny za szczere odpowiedzi, które są kluczowe dla rzetelności przeprowadzanego badania.

Dziękujemy za Twój czas i zaangażowanie.

Dominik Stefański

1. Wskaż w jakim dziale firmy XYZ pracujesz:
 1. Sekretariat
 2. Sprzedaż i marketing
 3. Obsługa klienta
 4. Magazyn

2. Czy zauważyłeś/aś zwiększenie swojej efektywności pracy po wprowadzeniu Teorii Ograniczeń?
 1. Tak
 2. Nie

3. Czy łatwiej jest teraz identyfikować i zgłaszać ograniczenia w Twojej pracy?
 1. Tak
 2. Nie

4. Czy Twoim zdaniem wprowadzenie Teorii Ograniczeń ułatwiło rozwiązywanie problemów w pracy?
 1. Tak
 2. Nie

5. Czy uważasz, że szkolenia związane z Teorią Ograniczeń były wystarczające?
 1. Zdecydowanie nie
 2. Raczej nie
 3. Trudno powiedzieć
 4. Raczej tak
 5. Zdecydowanie tak

6. Czy zmiany wprowadzone w firmie wpłynęły na poprawę Twojego zadowolenia z pracy?
 1. Zdecydowanie nie
 2. Raczej nie
 3. Trudno powiedzieć
 4. Raczej tak
 5. Zdecydowanie tak

7. Czy Teoria Ograniczeń pozytywnie wpłynęła na komunikację w firmie?
 1. Zdecydowanie nie
 2. Raczej nie
 3. Trudno powiedzieć
 4. Raczej tak
 5. Zdecydowanie tak

8. Czy wprowadzone usprawnienia mają wpływ na Twoją codzienną pracę?
 1. Zdecydowanie nie
 2. Raczej nie
 3. Trudno powiedzieć
 4. Raczej tak
 5. Zdecydowanie tak

9. Czy i w jakim stopniu uważasz, że Twoja praca stała się mniej stresująca dzięki wprowadzonym zmianom?
 1. Zdecydowanie nie
 2. Raczej nie
 3. Trudno powiedzieć
 4. Raczej tak
 5. Zdecydowanie tak

Ankieta dla zarządu przedsiębiorstwa XYZ

Ankieta dla zarządu

Drogi Respondencie,

Dziękujemy za poświęcenie czasu na udział w naszym badaniu. Celem tej ankiety jest zebranie informacji na temat wpływu implementacji Teorii Ograniczeń na działalność firmy XYZ. Twoje doświadczenia i opinie są dla mnie niezwykle cenne i pozwolą na dalsze usprawnienia oraz rozwój organizacji. Wyniki ankiety zostaną wykorzystane do celów wewnętrznych analiz oraz będą źródłem informacji do mojej pracy magisterskiej o tytule: „Zastosowanie Teorii Ograniczeń w sektorze MŚP na działalność handlową przedsiębiorstwa XYZ”. Jestem absolwentem Uniwersytetu Gdańskiego na wydziale Zarządzania o specjalności Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa.

Instrukcja wypełniania ankiety:

Prosimy o zaznaczenie jednej odpowiedzi, która najlepiej oddaje Twoje prywatne doświadczenia i opinie. Ankieta jest anonimowa, co oznacza, że zebrane odpowiedzi nie będą kojarzone z żadnymi osobistymi danymi respondentów..

Będę wdzięczny za szczere odpowiedzi, które są kluczowe dla rzetelności przeprowadzanego badania.

Dziękujemy za Twój czas i zaangażowanie.

Dominik Stefański

1. Czy zauważyli Państwo wzrost innowacyjności w firmie po wdrożeniu Teorii Ograniczeń?
 1. Tak
 2. Nie
 3. Nie mam zdania

2. Czy obserwujecie poprawę w komunikacji i współpracy między działami?
 1. Tak
 2. Nie
 3. Nie mam zdania

3. Czy wdrożenie Teorii Ograniczeń wpłynęło na zwiększenie zadowolenia klientów?
 1. Tak

2. Nie
 3. Nie mam zdania
4. Czy jesteście zadowoleni z tempa implementacji Teorii Ograniczeń?
1. Zdecydowanie nie
 2. Raczej nie
 3. Trudno powiedzieć
 4. Raczej tak
 5. Zdecydowanie tak
5. Jak oceniają Państwo wpływ Teorii Ograniczeń na zarządzanie ryzykiem w firmie?
1. Zdecydowanie nie
 2. Raczej nie
 3. Trudno powiedzieć
 4. Raczej tak
 5. Zdecydowanie tak
6. Czy wdrożenie Teorii Ograniczeń przyczyniło się do poprawy wyników finansowych firmy?
1. Zdecydowanie nie
 2. Raczej nie
 3. Trudno powiedzieć
 4. Raczej tak
 5. Zdecydowanie tak
7. Jaki procent procesów decyzyjnych w firmie stał się bardziej efektywny?
1. 0%
 2. 25%
 3. 50%
 4. 75%
 5. 100%
8. Czy planują Państwo dalej wdrażać Teorie Ograniczeń w przedsiębiorstwie?
1. Tak
 2. Nie
 3. Nie mam zdania

Pytania do wywiadu z wybranymi klientami

Wywiad z klientem

Dzień dobry,

Nazywam się Dominik Stefański i przeprowadzam badanie zadowolenia współpracy z przedsiębiorstwem XYZ. Czy dysponuje Pan/Pani 10 minutami i zechce podzielić się opinią? Nadmienię, że jest to dla nas niezwykle cenne i pozwoli na dalsze usprawnienia oraz rozwój organizacji w celu poprawy obsługi klientów. Wyniki naszej rozmowy są anonimowe. Zostaną wykorzystane do celów wewnętrznych analiz oraz będą źródłem informacji do mojej pracy magisterskiej o tytule: „Zastosowanie Teorii Ograniczeń w sektorze MŚP na działalność handlową przedsiębiorstwa XYZ”. Jestem absolwentem Uniwersytetu Gdańskiego na wydziale Zarządzania o specjalności Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa i prowadzę badania w dziale handlowym przedsiębiorstwa XYZ.

1. Czy zauważyłeś/aś poprawę w czasie realizacji zamówień?
2. Jak oceniasz komunikację z firmą XYZ po wprowadzeniu zmian? Czy zauważyłeś/aś jakieś różnice?
3. Czy jesteś zadowolony/a z jakości obsługi klienta w firmie XYZ?
4. Czy rekomendowałbyś/aś firmę XYZ innym osobom na podstawie Twoich ostatnich doświadczeń?
5. Czy zauważyłeś/aś jakieś obszary, które według Państwa wymagają dalszej poprawy?