

POD REDAKCJĄ

PIOTRA CYPLIKA  
MICHAŁA ADAMCZAKA

# WYBRANE PROBLEMY WSPÓŁCZESNEJ LOGISTYKI W ŚWIELE BADAŃ NAUKOWYCH I PRAKTYKI BIZNESOWEJ

## ROZDZIAŁ 4

ANALIZA ZAPASÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE LOGISTYCZNYM  
NA POZIOMIE STRATEGICZNYM – STUDIUM PRZYPADKU  
EWA JASKÓLSKA, INSTYTUT LOGISTYKI I MAGAZYNOWANIA



WYŻSZA SZKOŁA  
LOGISTYKI  
WYDAWNICTWO

## **ROZDZIAŁ 4. ANALIZA ZAPASÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE LOGISTYCZNYM NA POZIOMIE STRATEGICZNYM – STUDIUM PRZYPADKU**

---

**Ewa Jaskólska<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Instytut Logistyki i Magazynowania, Estkowskiego 6, 61-755 Poznań  
[ewa.jaskolska@ilim.poznan.pl](mailto:ewa.jaskolska@ilim.poznan.pl)

### **1. Wprowadzenie**

Wśród współczesnych organizacji zarządzanie strategiczne znalazło powszechne zastosowanie, dzięki niemu firmy osiągają długookresową efektywność prowadzonych działań oraz świadomie umacniają swoją pozycję rynkową. Zarządzanie strategiczne jest zbiorem metod i działań, zorientowanych na kompleksowe podejście do problemu, poprzez rozpoznanie, zbadanie oraz ocenę elementów i czynników, składających się na przedsiębiorstwo. Zadaniem zarządzania strategicznego jest określenie strategii przedsiębiorstwa umożliwiającej zidentyfikowanie potencjału firmy, co wymaga określenia jej pozycji rynkowej, która jest wyznaczana zarówno przez czynniki zewnętrzne (otoczenie) jak i wewnętrzne (organizacja). Istotnym elementem zarządzania strategicznego jest analiza strategiczna, jej wyniki ułatwiają wyznaczenie kierunków rozwoju, umożliwiając przypisanie przedsiębiorstwa do jednej z trzech kategorii: rozwojowej, nierozwojowej lub o zróżnicowanych możliwościach rozwoju. Istotnym elementem analiz strategicznych jest zwrócenie uwagi na otoczenie, w którym podmiot gospodarczy funkcjonuje zarówno w skali makro jak

i mikro. Przedsiębiorstwa niezależnie od profilu działalności funkcjonują wśród innych firm oraz zgodnie z panującymi w danym kraju normami prawnymi, aby sprzedać swój produkt czy usługę muszą dbać o to by ich oferta była konkurencyjna na dynamicznie zmieniającym się rynku. Powstają tańsze lub lepsze produkty, co powoduje iż pierwotny sposób działania przestaje przynosić korzyści. Zmieniają się również kupujący, ich potrzeby i oczekiwania, wymagany jest coraz wyższy poziom obsługi klienta, który jest nierozdzielnie związany w przypadku dóbr z ich dostępnością. Współczesny nabywca, oczekuje otrzymania zakupionego towaru w dogodnym dla niego czasie i miejscu. W celu sprostania wysokiej konkurencyjności i rosnącym oczekiwaniom klientów konieczna jest stała obserwacja otoczenia oraz planowanie długoterminowe własnych działań, co jest możliwe dzięki przeprowadzaniu analiz strategicznych samego przedsiębiorstwa jak i poszczególnych procesów. Okres planu strategicznego w dużej mierze zależy od rodzaju działalności przedsiębiorstwa oraz wielkości samej firmy, w przypadku dużych podmiotów gospodarczych jest to średnio ponad 5 lat. Dzięki precyzyjnie określonym na podstawie analiz celom możliwe jest wybranie najkorzystniejszej dla przedsiębiorstwa strategii rynkowej w odniesieniu do interakcji z otoczeniem oraz weryfikacja skuteczności zarządzania strategicznego.

## **2. Analiza strategiczna**

Istnieje wiele sposobów przeprowadzania analiz strategicznych, w niniejszym opracowaniu opisano i zastosowano dwie powszechnie stosowane metody, analiza SWOT oraz diagram Ishikawy.

Analiza SWOT jest często wykorzystywana w analizie strategicznej ponieważ wskazuje pozycję firmy na rynku jej celem jest określenie mocnych i słabych stron działalności oraz rozpoznanie szans i zagrożeń istniejących lub mogących zaistnieć w jej dalszym i bliższym otoczeniu „zderzenie szans i zagrożeń z mocnymi i słabymi stronami firmy pozwala na określenie jej pozycji strategicznej, a także może być źródłem ciekawych pomysłów strategii” [Gierszewska i Romanowska, 2017]. SWOT jest metodą identyfikowania i oceny wartości czynników i/lub zasobów istotnych z punktu widzenia oceny przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego, ze względu na podstawę odniesienia ocen można wyróżnić trzy główne odmiany analizy [Altkorn, Kramer, 1998]:

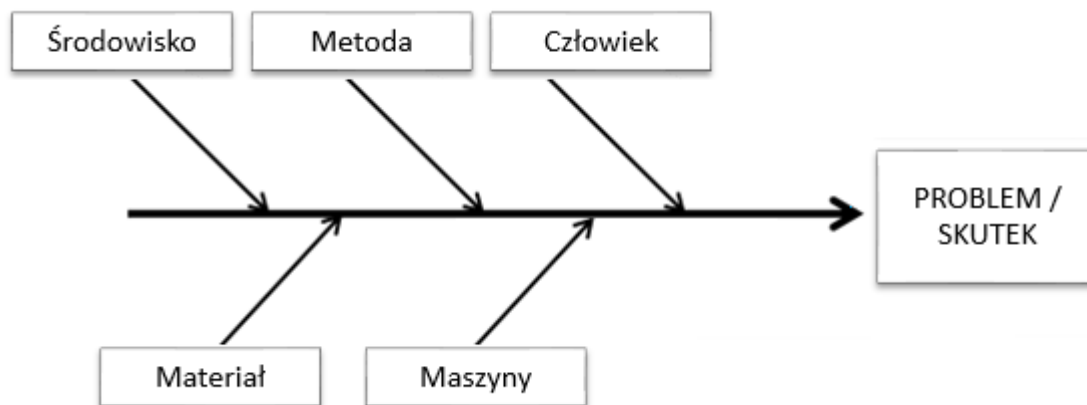
- międzypodmiotowa - jest to ocena w stosunku do głównego konkurenta
- normatywna - jest to porównanie obecnego stanu zasobów ze stanem, który jest pożądanym/planowanym

- historyczna - gdy obecny stan jest porównywalny ze stanem z okresu ubiegłego.

Dzięki analizie SWOT można dokonać oceny aktualnego stanu i przyszłych zmian zewnętrznych czynników, które kształtują potencjalne możliwości działania przedsiębiorstwa, zmierzające do ustalenia specyfiki przyszłego zapotrzebowania na konkretne dobra materialne i usługi oraz warunki ich realizacji. W porównaniu do stanu aktualnego przewidywania te są klasyfikowane jako szanse lub zagrożenia. Analiza SWOT odgrywa szczególną rolę w prowadzeniu analizy strategicznej podmiotu gospodarczego, stanowi również podstawowe narzędzie stosowane przez doradców ekonomicznych współpracujących z organizacjami, w celu wypracowania strategii dostosowującej firmę do konkurencyjnej gospodarki rynkowej. Badane jest zarówno otoczenie bliższe jak i otoczenie dalsze, analiza zasobów ma doprowadzić do wygenerowania mocnych stron przedsiębiorstwa oraz wskazania tych słabych. Mocne punkty mogą wyznaczać tendencje rozwojowe, natomiast słabe wskazywać obszary wymagające reorganizacji. Często analizę zasobów firmy przeprowadza się równoległe do analizy zasobów największych konkurentów, aby wskazać różnice pomiędzy słabymi a mocnymi stronami rywalizujących firm. Przy tworzeniu analizy SWOT potrzebna jest głęboka wiedza o przedsiębiorstwie i zachodzących w nich procesach oraz znajomość otoczenia firmy silnych i słabych jego elementów.

Kolejnym często wykorzystywanym w analizie strategicznej narzędziem jest diagram Ishikawy, który znalazł zastosowanie w rozpoznaniu dowolnych zjawisk oraz ich przyczyn, natomiast wyniki analizy uzyskane za jego pomocą umożliwiają zaproponowanie odpowiednich rozwiązań, których rolą jest niedopuszczenie do tego aby problem pojawił się ponownie lub ewentualnie na zminimalizowanie go do poziomu, który jest uznany za akceptowalny. Twórcą metody jest Kaoru Ishikawa jego dzieło zostało zaliczone do kanonu narzędzi zarządzania jakością. Warto dodać, że narzędzia jakości to instrumenty pełniące określoną, często bardzo precyzyjną i specyficzną rolę na w celu wprowadzenia udoskonaleń w konkretnym procesie lub obszarze [Banford, Greatbanks, 2003]. Istota diagramu Ishikawy tkwi w jego prostocie, co przedstawia rysunek (Rys. 4.1.)





Rys. 4.1. Konstrukcja Diagramu Ishikawy  
Źródło: Opracowanie własne

Diagram przypomina szkielet ryby, jest to graficzne, czytelne przedstawienie zależności przyczynowo - skutkowych, wraz z rozwinięciem przyczyn zdarzenia na przyczyny dalszego rzędu, w celu zidentyfikowania istoty błędu czy określonego problemu, poprzez wyeliminowanie przyczyn mniejszej wagi [Bonnabry, Cingria, Sadeghipour, Ing, Fonzo-Christe, Pfister, 2005]. Zgodnie z ideą tej metody, powodów złej jakości powinno się poszukiwać w kilku klasycznych i typowych dla każdej organizacji kategoriach, ze względu na litery początkowe opisujące ich znaczenie, określa się je symbolem 6M+E [Gwiazda, 2006]. Należą do nich:

- czynnik ludzki (ang. Manpower),
- wykorzystywane maszyny (ang. Machine),
- używane materiały tworzywa (ang. Materials),
- stosowane metody i procedury postępowania (ang. Methods),
- metody zarządzania, kierowania (ang. Management),
- metody i zasady pomiaru (ang. Measurement),
- czynniki środowiskowe, warunki otoczenia, pracy (ang. Environment).

Można też spotkać inne kategorie przyczyn:

- 5M: człowiek (ang. Man), metoda (ang. Method), maszyna (ang. Machine), materiał (ang. Material), zarządzanie (ang. Management),
- 4P: miejsce (ang. Place), zasady (ang. Procedures), pracownicy (ang. People), polityka/zasady (ang. Policy),
- 4S: otoczenie (ang. Surroundings), dostawcy (ang. Suppliers), systemy (ang. Systems), umiejętności (ang. Skills).

W literaturze spotykane są różne koncepcje wykorzystania diagramu Ishikawy, odnoszące się do sposobu identyfikacji przyczyn szczegółowych czy grup przyczyn, co wskazuje dużą praktyczność tej metody. Początkowo była wykorzystywana głównie dla rozwiązywania problemów związanych z produkcją, jednak znalazła szerokie zastosowanie w innych obszarach w tym zarządzaniu zapasami na poziomie strategicznym.

### **3. Analiza strategiczna procesu zarządzania zapasami - studium przypadku**

Badana firma zajmuje się dystrybucją produktów wspierających produkcję rolną na terenie Polski, dystrybuowane towary są wytwarzane przez przedsiębiorstwa produkcyjne należące do tej samej grupy kapitałowej, współpraca z zakładami produkcyjnymi spoza grupy jest niemożliwa. Firma posiada jedną siedzibę, w której znajdują się administracja, logistyka i magazyn. Dział handlowy prowadzi działalność na terenie całego kraju, współpracując bezpośrednio z klientem. Część z oferowanych produktów nie wymaga magazynowania ich dostawa jest realizowana bezpośrednio z fabryki do klienta lub dystrybutora, transporty te dostarczane są całopojazdowo (24t) w maksymalnie dwa miejsca przeznaczenia. Produkty wymagające magazynowania to towary, których dostawa wysyłana jest transportem drobnicowym, zlecanym każdego dnia, wielkość ładunku i jego specyfika są zróżnicowane od kartonu po paletę z uwzględnieniem przesyłek ADR. Produkty te są zamawiane i sprowadzane z fabryk mieszczących się po za granicami Polski oraz przechowywane w magazynie wewnętrznym, firma nie korzysta z magazynów zewnętrznych. Sprzedaż produktów odbywa się za pośrednictwem wybranych dystrybutorów, doradcy handlowi zbierają zamówienia od kupujących, które są następnie przekazywane do dystrybucji, skąd zamówienie przesyłane jest do działu logistyki. Dystrybutor ma również możliwość samodzielnego złożenia zamówienia. Istnieją trzy sposoby składania zamówień, za pośrednictwem faxu, poczty e-mail lub specjalnej platformy dostępnej przez stronę www, gdzie dystrybutor może się zalogować po otrzymaniu loginu i hasła. Od strony operacyjnej realizacja zamówienia jest uwarunkowana dostępnością towaru, spełnieniem minimum logistycznego, terminowymi płatnościami zamawiającego oraz jego limitem kredytowym. Produkty dystrybuowane przez firmę cechują się wysoką sezonowością i trudną do przewidzenia wysokością popytu, ponadto firma stara się utrzymać wysoki poziom obsługi klienta utrzymując procent realizacji zamówień na poziomie bliskim 100%, wpływa to na utrzymywanie dość wysokiego poziomu zapasu. Posiadany magazyn ma

## **Wybrane problemy współczesnej logistyki w świetle badań naukowych...**

powierzchnię 860 m<sup>2</sup> i kubaturę 6880 m<sup>3</sup> a wolumen, który jest za jego pośrednictwem realizowany rocznie z roku na rok rośnie, w badanym okresie w sezonie było wysyłanych średnio 40 jednostek paletowych dziennie. Oprócz zmiennego popytu w utrzymaniu optymalnego poziomu zapasu, dodatkową trudność stanowi czas oczekiwania na produkt oraz konieczność jego wcześniejszego zamawiania. Produkty mogą być odbierane tylko z fabryk należących do grupy, zamówienia zakupu składane są na podstawie aktualnego popytu i popytu planowanego przez dział handlowy. Czas oczekiwania na produkt wynosi od dwóch tygodni do sześciu tygodni w skrajnych przypadkach nawet do kilku miesięcy, czas ten bywa zmienny nawet dla tych samych produktów. Ponieważ grupa kapitałowa dąży do ograniczenia poziomu zapasów w całym łańcuchu dostaw, fabryki zaopatrują się w surowce do produkcji wyrobu gotowego dopiero kiedy posiadają zapotrzebowanie na dany produkt (Make to Order). Zdarzają się jednak problemy z dostępnością surowców wtedy czas oczekiwania na produkt znacznie się wydłuża, dlatego przed sezonem najczęściej poziom zapasu jest przygotowany pod potrzeby zbliżającej się kampanii promocyjnej. Przy uzupełnianiu zapasów w magazynie istotne są dwie rzeczy pierwsza to utrzymywanie odpowiedniego poziomu złożonych zamówień w fabryce, druga utrzymanie odpowiedniego poziomu zapasu w magazynie. Celem przeprowadzenia analizy procesu zarządzania zapasami na poziomie strategicznym w przedsiębiorstwie, zostały wykonane dwie analizy SWOT/TOWS oraz Diagram Ishikawy.

Przeprowadzona analiza SWOT/TOWS ma wyznaczyć jakie czynniki w obszarze zarządzania zapasami stanowią dla firmy możliwości, a na które obszary należy zwrócić uwagę w celu usprawnienia procesu. Na podstawie danych dotyczących przedsiębiorstwa, zostały wytypowane i wpisane do tabeli (Tab. 4.1) mocne/słabe strony oraz szanse i zagrożenia, przypisane zostały im również wagi.

Tab. 4.1. Analiza SWOT procesu zarządzania zapasami w badanym przedsiębiorstwie

<b>Silne strony - wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego procesu</b>	<b>waga</b>	<b>Słabe strony - wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego procesu</b>	<b>waga</b>
1. Doświadczona kadra pracownicza	0,25	1. Trudność w prognozowaniu wielkości popytu	0,20
2. Szybkie wprowadzanie zamówień do systemu	0,23	2. Błędy pracowników	0,25

***Analiza zapasów przedsiębiorstwie logistycznym na poziomie...***

3. Wcześniejsza informacja z działu marketingu o planowanych promocjach	0,10	3. Ryzyko braków w zapasie	0,35
4. Dbłość o utrzymywanie optymalnego poziomu zapasów	0,22	4. Ponoszone koszty z gromadzeniem i utrzymania zapasu	0,10
5. Dobra sytuacja finansowa	0,20	5. Koszty związane zamrożeniem kapitału w zapasach	0,10
<b>Szanse - wszystko to co stwarza dla analizowanego procesu szansę korzystnej zmiany.</b>	<b>waga</b>	<b>Zagrożenia - wszystko to co stwarza dla analizowanego procesu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.</b>	<b>waga</b>
1. Dobra sytuacja na rynku usług transportowych	0,20	1. Długi czas oczekiwania na zamówiony produkt	0,25
2. Wysoka terminowość dostaw do klientów	0,25	2. Wysokie koszty transportu	0,15
3. Regularne przesyłanie zamówień z dystrybucji	0,30	3. Ryzyko braku produktu w fabryce	0,30
4. Rozwój metod związanych z zarządzaniem zapasami	0,10	4. Możliwość odbioru towaru tylko z fabryk należących do Grupy	0,15
5. Rozwój technologiczny fabryk (skrócenie czasu produkcji)	0,15	5. Jeden dostawca usług transportowych (dostawy do klientów)	0,15

Źródło: Opracowanie własne

W literaturze przedmiotu często obok analizy SWOT spotykana jest analiza TOWS, która podobnie jak SWOT ustala strategię na podstawie zbadania zagrożeń i szans oraz słabości i atutów, różnica pomiędzy obydwooma analizami jest taka, że w TOWS badanie przedsiębiorstwa rozpoczyna się od przyrównania z otoczeniem, sprawdza się otoczenie zewnętrzne, co stanowi punkt wyjściowy dla późniejszego odszukania możliwości wykorzystania przez przedsiębiorstwo istniejących szans oraz przeciwdziałaniu i unikaniu możliwych zagrożeń. Wyniki przeprowadzonej analizy określają podstawowe problemy w obszarze logistyki, również w zakresie zarządzania zapasami, dlatego poniżej są zbiorczo przedstawione wyniki analizy SWOT/TOWS zgodnie z założeniami zawartymi w pracy K. Obłój [Obłój, 2014].



***Wybrane problemy współczesnej logistyki w świetle badań naukowych...***

Tab. 4.2. Zbiorcze zestawienie uzyskanych wyników analizy SWOT/TOWS

	ZAGROŻENIA		SZANSE	
MOCNE STRONY	TOWS		TOWS	
	Liczba interakcji	6/2	Liczba interakcji	15/2
	Ważona liczba interakcji	2,42	Ważona liczba interakcji	6,33
	TOWS/SWOT		TOWS/SWOT	
	Liczba interakcji	21/2	Liczba interakcji	35/2
	Ważona liczba interakcji	8,92	Ważona liczba interakcji	14,65
SŁABE STRONY	SWOT		SWOT	
	Liczba interakcji	15/2	Liczba interakcji	20
	Ważona liczba interakcji	6,5	Ważona liczba interakcji	8,32
	TOWS		TOWS	
	Liczba interakcji	14/2	Liczba interakcji	18/2
	Ważona liczba interakcji	5,85	Ważona liczba interakcji	7,2
	TOWS/SWOT		TOWS/SWOT	
	Liczba interakcji	26/2	Liczba interakcji	29/2
	Ważona liczba interakcji	11,4	Ważona liczba interakcji	11,95
	SWOT		SWOT	
	Liczba interakcji	12/2	Liczba interakcji	11/2
	Ważona liczba interakcji	5,55	Ważona liczba interakcji	4,75

Źródło: opracowanie własne

Wyniki przedstawione w tabeli wyraźnie ukazują największą liczbę interakcji oraz iloczynów liczb interakcji i wag obszarach przewagi szans oraz mocnych stron, co oznacza, że proces zarządzania zapasami w ujęciu ogólnym funkcjonuje w sposób wykorzystujący nie tylko potencjał firmy, ale także szanse z otoczenia zewnętrznego. Badana firma dąży do wykorzystania jak największych ilości szans pojawiających się w otoczeniu, w oparciu o na mocne strony firmy, jest to strategia silnej ekspansji rozwojowej (maxi-maxi), wdrażania nowych rozwiązań i otwartości na inwestycje w celu budowania mocnej marki i silnej przewagi konkurencyjnej. Mocnymi stronami zarządzania zapasami w badanym przedsiębiorstwie są:

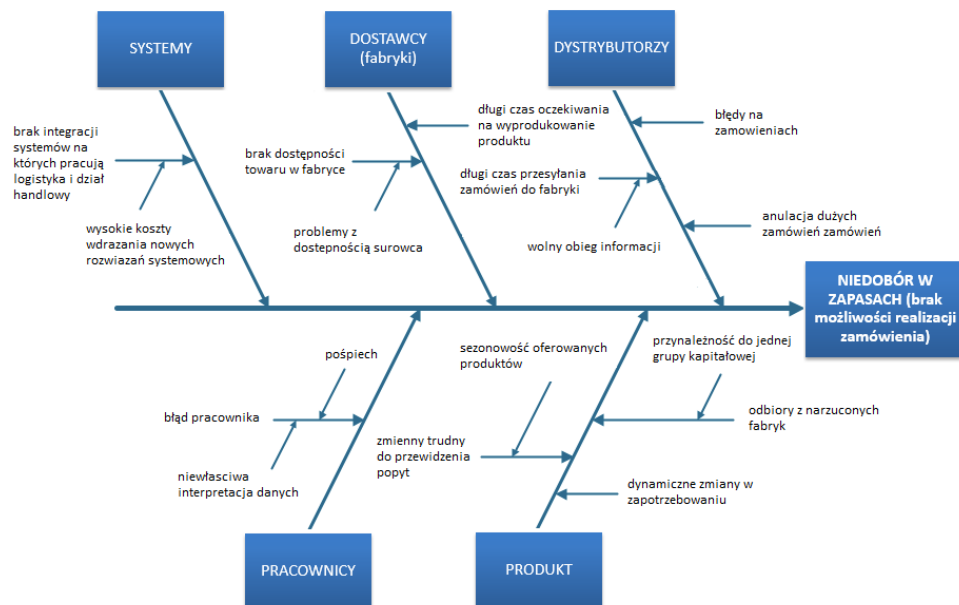
- doświadczona kadra pracownicza,
- szybkie wprowadzanie zamówień do systemu,
- wcześniejsza informacja z działu marketingu o planowanych promocjach,
- dbałość o utrzymywanie optymalnego poziomu zapasów,

## Analiza zasobów przedsiębiorstwie logistycznym na poziomie...

- dobra kondycja finansowa przedsiębiorstwa

Analiza SWOT pokazała które z tych elementów odgrywają bardziej znaczącą rolę w wykorzystywaniu nadążających się szans ale także niwelowaniu negatywnych skutków słabości i zagrożeń, pozwoliła także wyfiltrować poprzez przypisanie wag z pośród słabości i zagrożeń te, na które należy zwrócić szczególną uwagę. Uzyskanie najwyższej wartości ważonej liczby interakcji w obszarze mocne strony/szansy jest bardzo dobrą informacją dla właścicieli procesu zarządzania zasobami w badanym przedsiębiorstwie. W metodzie SWOT/TOWS proces zarządzania zasobami uzyskał bardzo zadowalające wyniki, jednak w każdym procesie jest coś co można poprawić, zdarza się że zamówienie nie może zostać terminowo zrealizowane z względu na braki pojawiające się w zasobach, nie jest to częsta sytuacja, ale jej przyczyny zostały zbadane i przeanalizowane na podstawie diagramu Ishikawy

Diagram Ishikawy został zbudowany w celu identyfikacji i przyszłej eliminacji przyczyn pojawienia się niedoboru w zasobach, który skutkuje brakiem możliwości realizacji zamówień.



Rys. 4.2. Diagram Ishikawy dla niedoboru występującego w zasobach

Źródło: Opracowanie własne

Analizując diagram Ishikawy można zdefiniować kilka przyczyn występowania braku w zapasie, od strony systemowej jest to brak integracji systemu na którym pracują doradcy handlowi, z systemem który wspiera działania pracowników działu logistyki. Taka integracja pozwoliłaby by wyeliminować problem od strony późno przesyłanych zamówień z dystrybucji ponieważ umożliwiłaby śledzenie popytu na bieżąco. Rozpatrując kategorię dostawcy (fabryka), można zauważyć problem wynikający z długiego oczekiwania na produkt, przynależność i zależność od grupy kapitałowej daje wiele korzyści jednak czasami brak konkurencji wśród dostawców produktów jest odczuwalna. W kategorii dystrybutorzy zidentyfikowano problemy z obiegiem informacji, zdarza się, że zamówienie w dystrybucji czeka nawet miesiąc zanim zostanie przesłane do działu logistyki. Przesyłane z opóźnieniem zamówienia mają często krótki termin dostawy, co nie gwarantuje dostępności towaru niezbędnego do jego realizacji. Kolejnym problemem jest anulacja zamówień zwłaszcza na duże ilości, jeżeli zamówienie trafia do logistyki, pracownicy działu składają zamówienie w fabryce na ten produkt, następnie jest on odbierany. Sprowadzanie dużej ilości towaru pod konkretne zamówienie niesie ze sobą ryzyko nadwyżki w zapasie oraz brak towaru pod inne zamówienia. W kategorii pracownicy w przyczynach są głównie błędy spowodowane niewłaściwą interpretacją danych oraz pośpiechem. Zapas odnawiany jest poprzez częste kontrolowanie i każdorazowe szacowanie wielkości zamówienia składanego w fabryce oraz ilości produktu, który ma zostać z fabryki odebrany, na tym etapie może zdarzyć się wiele błędów. Wyniki przedstawionej analizy naniesione na diagram, wskazały na problemy związane ze zbyt wolnym obiegiem informacji, między innymi w obszarze współpracy z dystrybucją, ma to odzwierciedlenie w całym procesie. Ponieważ nie można wyeliminować czynnika wpływającego na istnienie niedoborów w zapasach związanego z pochodzeniem produktu (badane przedsiębiorstwo dystrybuje tylko produkty wytwarzane przez firmy produkcyjne z tej samej grupy kapitałowej) należy skupić się na tych którym można przeciwdziałać.

#### **4. Wnioski**

Analiza zapasów na poziomie operacyjnym jest wykonywana w każdym przedsiębiorstwie jednak w celu usprawnienia procesu zarządzania zapasami istotne jest przeprowadzanie analiz na poziomie strategicznym, co pozwala spojrzeć na proces w ujęciu całościowym. Przeprowadzone analizy pozwoliły zidentyfikować mocne i słabe strony procesu zarządzania zapasami oraz zweryfikować przyczynę problemu niedoboru w zapasach. Dzięki czemu można wprowadzić dedykowane usprawnienia. Analiza SWOT/TOWS wykazała, które

z silnych stron procesu gospodarowania zapasami znajdują zastosowanie w niwelowaniu negatywnych skutków zagrożeń lub słabych stron oraz wzmocnią wykorzystanie szans, które stwarza otoczenie. Diagram Ishikawy zobrazował przyczyny istniejącego problemu występowania braków w zapasach, w obszarze komunikacji z dystrybucją. Przeprowadzenie obydwóch analiz dało pełniejszy obraz procesu zarządzania zapasami z jednej strony proces został zidentyfikowany jako silny i efektywny stwarzający wiele możliwości z drugiej znaleziono problem i wskazano jego przyczyny dzięki czemu możliwe jest podjęcie kroków w celu usprawnienia procesu. Zarządzanie strategiczne w obszarze zapasów przyczynia się do braku niedoborów w zapasie co znajduje odzwierciedlenie w wysokim poziomie realizacji zamówień, który z kolei przekłada się na zadowolonych klientów, silną markę oraz pozycję rynkową. Badając i analizując sposób zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie można pozyskać kompleksową wiedzę o całej firmie, wynika to z szerokiego zakresu działań jakie zaopatrzenie obejmuje. Zapasy są niezbędnym elementem wykorzystywanym w handlowej działalności gospodarczej, zapewniają ciągłość procesów realizacji dostaw, niestety jednak utrzymywanie zbyt wysokiego poziomu zapasów prowadzi w rezultacie do wzrostu kosztów. Dlatego tak istotne by w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem nie zapomnieć o optymalizacji procesów związanych z gospodarką magazynową. Rola zarządzania zapasami jako elementu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem jest kluczowa.

## **Literatura**

1. Altkorn J. i Kramer T. (red.). (1998), *Leksykon marketingu*. Warszawa : PWE, 1998.
2. Banford D. R., Greatbanks R. W., (2003), The use of quality management tools and technics: a study pf application on everyday situations. *International Journal of Quality&Reliability Management.*, 22 (4).
3. Bonnabry P., Cingria L., Sadeghipour F., Ing H., Fonzo-Christe C., Pfister R. E., (2005), Use of a systematic risk analysis method to improve safety in the production of paediatric parenteral nutrition solutions. *Qual. Saf. Health Care.*, no. 14.
4. Gierszewska G., Romanowska M., (2017), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa : PWE,.
5. Gwiazda A., (2006), Quality tools in a process of technical project management. *Journals of Achievements in Materials and Manufacturing*, 18(1/2), September-October.
6. Obłój K., (2014), *Strategia organizacji*. Warszawa : PWE.