

**STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH  
I ZARZĄDZANIA NR 1**

*MIRELA ROMANOWSKA*

**GOSPODARKA MATERIAŁOWA  
W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM  
NA PRZYKŁADZIE STOCZNI SZCZECIŃSKIEJ NOWA  
SPÓŁKA Z O.O.**

Sfera szeroko rozumianego procesu gospodarowania materiałami jest jednym z najważniejszych i największych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. Swoim zasięgiem obejmuje bowiem cały przekrój działalności firmy – począwszy od wczesnego etapu związanego z akwizycją, przez cały proces projektowania, zabezpieczenia materiałowego, składowania materiałów, gospodarkę materiałową, zużywanie materiałów w procesie produkcji, a na rozliczeniu kosztów materiałowych wytworzonego produktu kończąc<sup>1</sup>.

W przemyśle okrętowym gospodarowanie materiałami ma szczególne znaczenie. Wynika to między innymi z takich przesłanek, jak:

- złożoność systemów i procesów,
- różnorodność i specyfika materiałów,
- zakłócenia zewnętrzne i wewnątrz organizacji, jaką jest stocznia.

Oczywista potrzeba obniżenia kosztów wytworzenia statku wymaga wyzwolenia rezerw także przez zmianę podejścia do zarządzania szeroko rozumianą gospodarką materiałową. Zmiany te powinny polegać na myśleniu w kategoriach całych procesów, nie zaś podzielonych organizacyjnie funkcji.

---

<sup>1</sup> Szerzej zob. Z. Sarjusz-Wolski: *Sterowanie zapasami w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 2000.

W produkcji jednostkowej – a za taką należy uznać produkcję statków w SSN, nawet gdy są to jednostki seryjne tego samego typu (różnią się one znacznie materiałowo) – dla optymalizacji kosztów materiałowych szczególnie znaczenie ma proces projektowania. Dokładnie przeprowadzony rachunek ekonomiczny na tym etapie pozwala zastosować tańsze materiały i urządzenia, opracować technologię budowy statku, a tym samym szczegółowo określić potrzeby i koszty materiałowe. Działania te mają decydujący wpływ na wynik w obszarze gospodarki materiałowej.

W Stoczni Szczecińskiej Nowa (SNN) Sp. z o.o. już na etapie akwizycji opracowywany jest wstępny plan przedsięwzięcia statku, na którego budowę może być podpisany kontrakt. Przybliżony wynik finansowy zawiera prognozę jego opłacalności. Tuż przed podpisaniem kontraktu powinien być sporządzony szczegółowy plan przedsięwzięcia, kompleksowo obejmujący wpływy, wydatki i uwarunkowania realizacji kontraktu, zwłaszcza w kontekście zmieniającego się otoczenia mającego wpływ na rentowność projektu (ryzyko kursowe, indeksy cen surowców i materiałów, zbyt duża ingerencja kupującego statek – lista dostawców, zmiany konstrukcyjne, przedłużający się wpływ zatwierdzania dokumentacji i dostawców – dostępność finansowania i jego koszty).

Koszty materiałowe są planowane na podstawie szczegółowej wyceny najważniejszych pozycji, które stanowią 90–94% wartości materiałów ogółem. Wartość pozostałych materiałów planuje się szacunkowo, opierając się na posiadanej bazie statystycznej, a rozlicza po rzeczywistych kosztach zakupu. Tak ustalony projekt planu wydatków na zakup materiałów, po zatwierdzeniu przez Zarząd Stoczni, jest traktowany jako limit środków finansowych na określony statek i staje się elementem planu finansowego. W trakcie realizacji planu wprowadzane są zmiany, które dotyczą wyłącznie zmian indeksów cen, kursów walut i ich relacji do USD (główna waluta kontraktowa statku) lub zmian konstrukcyjnych, niezależnie od źródła ich powstania. Osiągnięcie w trakcie realizacji kosztów materiałowych statku równego zaplanowanemu jest warunkowane wieloma czynnikami, które można podzielić na:

- zależne od stoczni,
- obiektywne.

Biorąc pod uwagę czynniki obiektywne, stocznia powinna w kontrakcie na budowę statku przewidzieć na podstawie analiz marketingowych zmiany na rynku i wprowadzić w nim klauzule zabezpieczające, które pozwoliłyby uzyskać przyjętą w planie przedsięwzięcia rentowność bez względu na zmieniającą

się sytuację w jej otoczeniu. W grupie czynników zależnych od stoczni istotne jest, by proces gospodarki materiałowej był postrzegany znacznie szerzej niż dotychczas, kiedy był utożsamiany z procesem zaopatrzenia. Wszystkie jednostki organizacyjne stoczni powinny się przyczyniać do zapewnienia sprawności i efektywności zakupu, wykorzystując w tym celu możliwości znajdujące się w obszarze ich zadań i kompetencji. Dotyczy to w szczególności takich działań jak:

- a) rzeczowe planowanie potrzeb materiałowych w taki sposób, by ich ilość i rodzaj były określone zgodnie z rzeczywistością (por. wykres 6);
- b) bieżąca aktualizacja zapotrzebowania na materiały, ograniczenie do minimum zmian wprowadzanych do dokumentacji konstrukcyjnej w trakcie budowy statku;
- c) zapewnienie zgodności przebiegu dostaw materiałowych z uzasadnionymi potrzebami pod względem terminów dostaw, ilości i jakości;
- d) zapewnienie zdolności organizacji do szybkiego reagowania na zmieniające się zapotrzebowanie; zagospodarowanie w wyniku tych działań materiałów zbędnych i zapewnienie dostaw awaryjnych (np. reklamacje);
- e) realizacja zakupów materiałowych, tak by z jednej strony optymalizować warunki handlowe (poziom wynegocjowanych cen, warunki dostawy, warunki płatności), natomiast z drugiej zapewnić wybór dostawców gwarantujących wymaganą przez stocznię i towarzystwa klasyfikacyjne nadzorujące budowę konkretnego statku (ta sama seria statków może być budowana pod różnym nadzorem, co wiąże się z określonymi dla stoczni konsekwencjami i musi być uwzględnione w negocjacjach handlowych), jakość wyrobów, odpowiadających przepisom danego klasyfikatora, i terminowość dostaw;
- f) zapewnienie terminowości i płynności finansowania zakupów, co ma kapitalne znaczenie w negocjacjach handlowych, zwłaszcza jeśli chodzi o ceny i warunki płatności;
- g) sprawne przeprowadzenie przyjęcia dostaw materiałowych do stoczni (kontrola odbioru dostaw – KOD) i magazynów, wprowadzenie do systemu finansowo-księgowego oraz zapewnienie poprawnej gospodarki magazynowej;

- h) wydawanie materiałów do produkcji zgodnie z założoną technologią budowy oraz w ilościach wynikających z prawidłowo opracowanych i uaktualnionych norm materiałowych.

Zaprezentowany proces przepływu materiałów w Stoczni Szczecińskiej Nowa Sp. z o.o. tworzy długi łańcuch powiązań materiałowych między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, a nawet pionami organizacyjnymi, a w szczególności:

- pionem technicznym,
- pionem zaopatrzenia,
- pionem finansowym,
- pionem dyrektora naczelnego (Kontrola Jakości i Kontrola Odbioru Dostaw),
- pionem produkcji,
- dyrektorem marketingu.

W gospodarowaniu materiałami pion dyrektora handlowego (DH) wykonuje wiele bardzo ważnych zadań, wynikających z aktualnie pojmowanych funkcji zaopatrzenia materiałowego. Należy jednak zaznaczyć, że jego działalność to zaledwie wycinek strategii materiałowej stoczni.

Zaspokojenie potrzeb rocznej produkcji SSN, wynoszącej 10 statków, i utrzymania stoczni w ruchu, wymaga realizacji dostaw materiałów i urządzeń o łącznej wartości ponad 1 mld zł w ciągu roku. Największy udział wartościowy w strukturze dostaw mają<sup>2</sup>:

- silniki główne (SG) – 21%,
- stal na kadłub – 12%,
- dźwigi pokładowe – 6%,
- agregaty prądotwórcze – 4%,
- pokrywy luków – 4%,
- farby – 3 %.

Należy podkreślić, że 20 największych wartościowo pozycji budżetowych stanowiło średnio od 87 do 93% ogółu wartości materiałów zakupionych na statki budowane w 2005 roku. Objęcie ścisłym monitorowaniem tych materiałów pozwala na precyzyjne planowanie środków na zakupy materiałowe i analizowanie odchyleń ich realizacji od planu. Przykładowo, przy budowie statku

---

<sup>2</sup> Na podstawie informacji uzyskanych ze Stoczni Szczecińskiej Nowa Spółka z o.o.

z serii B178<sup>3</sup> wyszczególniono około 350 pozycji asortymentowych. Obecnie monitorowanych jest 71 głównych pozycji budżetowych i 250 asortymentów materiałowych w ramach grupy materiałów bezpośrednio kierowanych na budowany statek. W obrębie tej ostatniej pozycji szczegółowo analizowane jest 20 najwartościowszych grup materiałowych, stanowiących ponad 50% jej ogólnej wartości.

Dostawy wszystkich materiałów do stoczni pochodzą od 830 dostawców krajowych i 190 zagranicznych. Spośród tej liczby dostawców (razem ponad 1000), aż około 700 realizuje dostawy na rzecz produkcji podstawowej, natomiast pozostali to dostawcy materiałów pośrednio produkcyjnych, na potrzeby utrzymania ruchu, BHP i innych potrzeb stoczni.

W SSN obowiązuje zasada minimum dwóch dostawców (jeżeli jest to możliwe z powodu na przykład bardzo specjalistycznej i opartej na własnych patentach produkcji)<sup>4</sup>. Poza nielicznymi wyjątkami stosuje się regułę, że oprócz dwóch dostawców podstawowych proponuje się kilku alternatywnych lub potencjalnych. Wszyscy dostawcy są rejestrowani w katalogu dostawców<sup>5</sup>. Obecnie o ich wyborze decydują następujące czynniki:

- a) zapewnienie odpowiedniej jakości dostaw zgodnej z wymogami Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001 (PN-EN ISO 9001:2001);
- b) spełnienie wymagań towarzystw klasyfikacyjnych w zakresie produkowanego na rzecz stoczni i zamontowanego na konkretnym statku wyrobu;
- c) żądania zamawiającego statek;
- d) zapewnienie wysokiej dyscypliny w terminowości dostaw;
- e) najkorzystniejszy dla stoczni wynik rachunku ekonomicznego na podstawie akcji ofertowej zakończonej negocjacjami;
- f) elastyczność we współpracy.

W kształtowaniu wydatków materiałowych bardzo ważne są relacje walut do PLN. Dotyczy to nie tylko walut podstawowych, takich jak dolar amerykański czy euro, ale przede wszystkich walut, w których są kupowane materiały i urządzenia. W roku 2005<sup>6</sup>:

---

<sup>3</sup> Kontenerowiec typu 3100 TEU.

<sup>4</sup> Sprawy te reguluje procedura ISO 7-150 oraz Zarządzenie DS. nr 14/2006.

<sup>5</sup> Procedura ISO 7-130, wer. 2.

<sup>6</sup> Wielkości ustalone na podstawie notowań w NBP.

- a) średni roczny wskaźnik inflacji osiągnął poziom 2,1%;
- b) wahania kursu USD wynosiły 15,7%, a kurs na koniec roku w stosunku do stycznia zmienił się o 8,27% (z 3,0123 do 3,2613 PLN/USD);
- c) wahania kursu euro wynosiły 10,6%, a kurs na koniec roku w stosunku do stycznia zmalał o 5,35% (z 4,0790 do 3,8598 PLN/euro);
- d) stosunek USD (jako podstawowej waluty kontraktowej statków, a euro jako podstawowej waluty zakupów materiałów z importu – taki układ wynika głównie z europejskiej struktury zamawiających statki) zmienił się na koniec roku w stosunku do stycznia i wzrósł o 14% (z 0,7387 do 0,8449).

Jeżeli od 15 do 60% płatności za dostawy zagraniczne jest realizowanych w euro, a udział tych dostaw (import + dostawy wspólnotowe) w zakupach materiałowych ogółem wynosi około 49%, to relacje te mają duży wpływ na końcowe odchylenie budżetów materiałowych. Ważne jest więc, by już na etapie negocjacji kontraktowych śledzić trendy zachowań walut i wprowadzać do kontraktu klauzule zabezpieczające. Wynika to stąd, że zazwyczaj kontrakty na statki są zawierane 3 lata wcześniej niż zakupy materiałowe. W ostatnich dwóch latach na obrót materiałowy stoczni w wymiarze prawnym, organizacyjnym i finansowym bardzo duży wpływ ma członkostwo Polski w Unii Europejskiej, ponieważ zdecydowanie zmieniło to organizację obrotu towarowego z zagranicą. Z jednej strony ogromnym ułatwieniem jest zniesienie odpraw celnych towarów pochodzenia europejskiego, co w odczuwalny sposób wpłynęło na eliminację zakłóceń w dostawach materiałów produkcyjnych do stoczni. Z drugiej zaś strony, na polskie stocznie nałożono znaczne obciążenia podatkowe związane z importem materiałów sprowadzanych z przeznaczeniem na budowę statków dla armatorów unijnych.

Zapisy ustawy o podatku VAT wprowadziły możliwość stosowania przez stocznię zerowej stawki podatku VAT jedynie od urządzeń i przedmiotów wyposażenia, importowanych z przeznaczeniem do budowy statków i stosowania 22-procentowej stawki podatku VAT od importu wszystkich materiałów sprowadzanych do budowy statków, takich jak blachy, profile, rury, farby, materiały izolacyjne itp. Należy podkreślić, że w produkcji okrętowej materiały te stanowią od 20 do 35% kosztów materiałowych. Regulacja ta powoduje obciążenia finansowe stoczni z tytułu podatku VAT opłacanego przy imporcie wyrobów hutniczych (blachy, profile) w wysokości średnio 3–4 mln zł na jeden statek budowany z przeznaczeniem dla armatorów pochodzących z krajów Unii

Europejskiej, co z kolei wiąże się z koniecznością ponoszenia kosztów obsługi kredytu od momentu uiszczenia podatku VAT do chwili uzyskania jego zwrotu, czyli średnio przez 4 miesiące. Wymienione obciążenia podatkowe mają bezpośredni związek z włączeniem Polski do Wspólnoty i zmianą definicji eksportu, co wyeliminowało dotychczasową możliwość stosowania zawieszających procedur celnych stosowanych dla statków budowanych dla armatorów unijnych.

Wszystkie należności celno-podatkowe dotyczące eksportowanych statków nadal są zawieszane w związku z możliwością stosowania procedury uszlachetniania czynnego w systemie zawieszzeń.

Wprowadzenie postanowień tak zwanego okresu przejściowego, opublikowanych w załączniku nr 4 do traktatu akcesyjnego, wiązało się z koniecznością dopuszczenia do obrotu na obszarze celnym Wspólnoty wszystkich towarów sprowadzonych z krajów pozaunijnych przed 1 maja 2004 roku przeznaczonych do budowy statków dla armatorów unijnych oraz uiszczeniem należności celnych i podatkowych według stawek obowiązujących w polskiej taryfie celnej w momencie przyjęcia tych dostaw wraz z odsetkami wyrównawczymi liczonymi od 1 maja 2004 roku. Na skutek takich uregulowań stocznia poniosła dodatkowe wydatki na opłaty celne i podatkowe w wysokości ponad 2 mln zł. W efekcie licznych interwencji i wskazania konkretnych przepisów unijnych, zwalniających z opłat celnych dostawy towarów przeznaczonych na statki, w 2005 roku Izba Celna w Szczecinie dokonała zwrotów opłaconego wówczas cła, jednak efektem nieprzygotowania polskiego prawodawstwa do akcesji było zamrożenie tych środków przez prawie rok.

Kolejnym elementem, który w ostatnich dwóch latach miał i nadal ma wpływ na charakterystykę obrotu materialowego w związku z przynależnością do Unii Europejskiej, są wymogi wspólnej polityki handlowej, wyrażone w formie przepisów dotyczących przywozu i wywozu towarów określających preferencyjne środki taryfowe, autonomiczne zawieszenia, środki dozoru lub ochrony, ograniczenia bądź limity ilościowe, zakazy przywozu lub wywozu, środki pozataryfowe itd. Prawidłowe stosowanie tych przepisów do importu towarów wymaga spełnienia wielu formalności, które warunkują zastosowanie zerowej stawki cła lub w ogóle możliwość importowania niektórych towarów. W takich przypadkach czynności związane z dostawą towarów do stoczni muszą być poszerzone o na przykład uzyskanie pozwoleń Ministerstwa Gospodarki, a następnie ich rozliczenie czy wyegzekwowanie odpowiednich, dodatko-

wych dokumentów od dostawców<sup>7</sup>. Są to nowe czynności administracyjne dla organizacji dostaw materiałowych w stoczniach, ponieważ dotychczas wszystkie dostawy zagraniczne były objęte procedurą uszlachetnienia czynnego bez potrzeby spełniania dodatkowych warunków. Niewątpliwie regulacje te wywierają wpływ na wybór źródeł zaopatrzenia materiałowego przez stocznie i kształtują jego kierunki. Na przykład, system preferencyjnych środków taryfowych stosowanych przez Wspólnotę wobec niektórych krajów Azji sprawia, że korzystne są oferty dostawców z Chin czy Korei Południowej. Ustanowienie kontyngentów na stal z Ukrainy także umożliwia dostawy blachy z tego kraju. Zależności te znalazły odzwierciedlenie w obecnej strukturze importu Stoczni, która przedstawia się następująco:

- Norwegia – 19,8%,
- Ukraina – 52,5%,
- Japonia – 10,9%,
- Chiny – 10,2%,
- Korea Południowa – 3,9%,
- Turcja – 2,2%,
- Pozostałe – 0,5%.

Innym sposobem na ograniczenie wydatków materiałowych i poprawę wyniku finansowego stoczni są przetargi internetowe (aukcje). Ich celem jest wyłonienie dostawcy oferującego najkorzystniejsze ceny dla stoczni. Pracownik na stanowisku do spraw przetargów internetowych w Stoczni Szczecińskiej Nowa Sp. z o.o. zajmuje się wyłanianiem w wyniku przetargów internetowych dostawców. Komórka HP działa na podstawie Zarządzenia dyrektora nr 09/06 z dnia 18 maja 2006 roku w sprawie zasad przygotowywania i przeprowadzania przetargów internetowych przy wykorzystaniu serwisu aukcyjno-przetargowego oraz instrukcji do tego zarządzenia, która szczegółowo opisuje procesy postępowania. Aukcje są organizowane z wykorzystaniem Serwisu Aukcyjno-Przetargowego firmy Xtrade<sup>8</sup>. W roku 2005 renegotjowano warunki umowy w części dotyczącej opłat i uzyskano znacznie korzystniejszą formułę naliczania opłat dla stoczni za obsługę przetargów, co znacznie zmniejszyło koszty z tytułu prowizji. Przetarg na wyroby jednostkowe jest organizowany już po

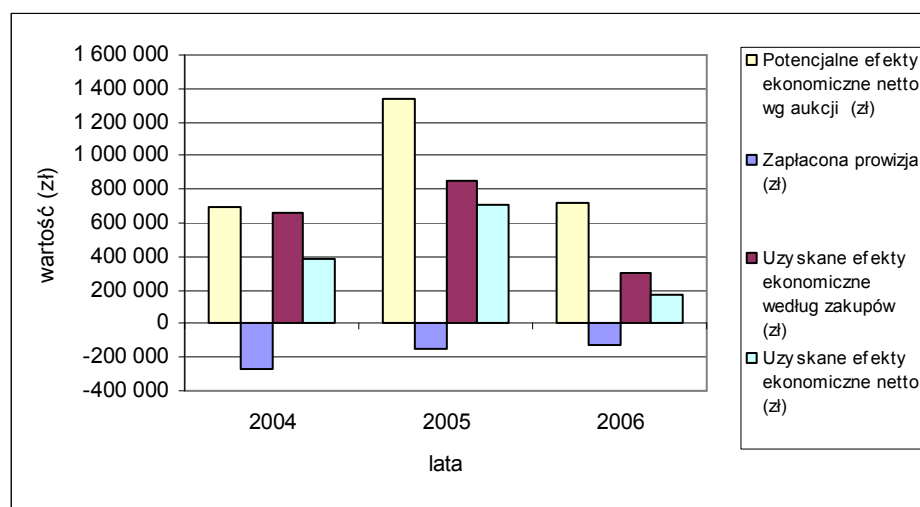
---

<sup>7</sup> Np. formularz A przy dostawach pokryw lukowych z Chin.

<sup>8</sup> Współpraca odbywa się na podstawie aneksu nr 2 (z 12.04.2005 r.) do Umowy o świadczenie usług w zakresie udostępniania Serwisu Aukcyjno-Przetargowego na Platformie Xtrade, zawartej w Warszawie 26 stycznia 2004 r.



wstępnych negocjacjach i ustaleniach technicznych, a ceną wywoławczą jest najniższa wynegocjowana obustronnie z uczestnikami. Szczegółowe dane dotyczące uzyskanych wymiernych efektów ekonomicznych osiągniętych w wyniku przeprowadzonych przetargów przedstawiono na wykresie 1.



Uwaga! Efekty osiągnięte w latach 2005 i 2006 zwiększają się sukcesywnie wraz z kolejnymi dostawami. Efekty uzyskiwane w następnym roku po aukcji mają wymiar netto, gdyż prowizja jednorazowo obciąża koszty.

Wykres 1. Efekty ekonomiczne uzyskane do 9 listopada 2006 roku

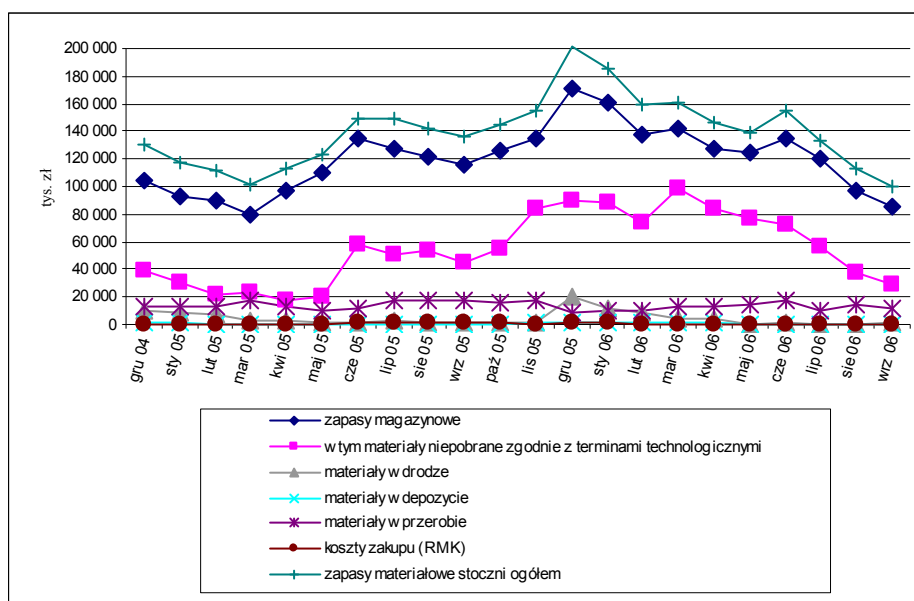
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SSN Spółka z o.o.

Efektów części aukcji nie można oceniać formułą obrazującą relacje ceny z przetargu do cen dotychczasowych, gdyż z uwagi na otoczenie rynkowe i ciągły wzrost cen surowców, rzutujący na wzrost cen produktów – przedmiotów aukcji – niekiedy nierealne jest uzyskanie w trakcie aukcji ceny poniżej historycznej. Efektem jest natomiast osiągnięcie najniższej ceny w aktualnych warunkach z zachowaniem równoprawności uczestników oraz pozyskanie nowych dostawców. Wyłanianie dostawców poszczególnych asortymentów w drodze przetargu będzie wykorzystywane w coraz szerszym zakresie. Taka forma zapewnia bowiem optymalizację kosztów zakupu, a dostawcy potwierdzą uczestnictwo.

Dostawy dla przemysłu okrętowego to na ogół wyroby wysoko przetworzone lub materiały o wysokim stopniu uszlachetnienia, natomiast produkcja, w której wartość surowca jest doliczana w kolejnych fazach przetwarzania do kosztów pracy powiększonych o marżę, daje w końcowej fazie łączną cenę materiału.

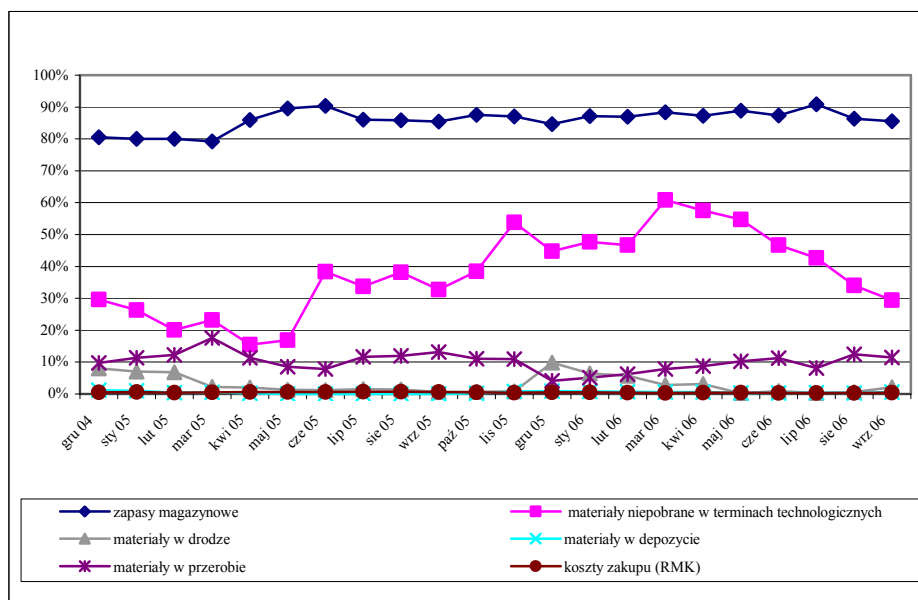
W procesach zaopatrzeniowych bardzo ważne jest osiągnięcie drugiego podstawowego celu w obszarze gospodarki materiałowej, jakim jest realizacja zadań przy możliwie najniższych nakładach, co oznacza także niski poziom zapasów materiałowych (por. wykres 2). Zadanie to jest realizowane przez bieżące

- bilansowanie potrzeb materiałowych,
- analizowanie zapasów magazynowych,
- śledzenie obrotów materiałowych (por. wykres 4),
- ocenę przydatności i możliwości zagospodarowania posiadanych zapasów magazynowych.



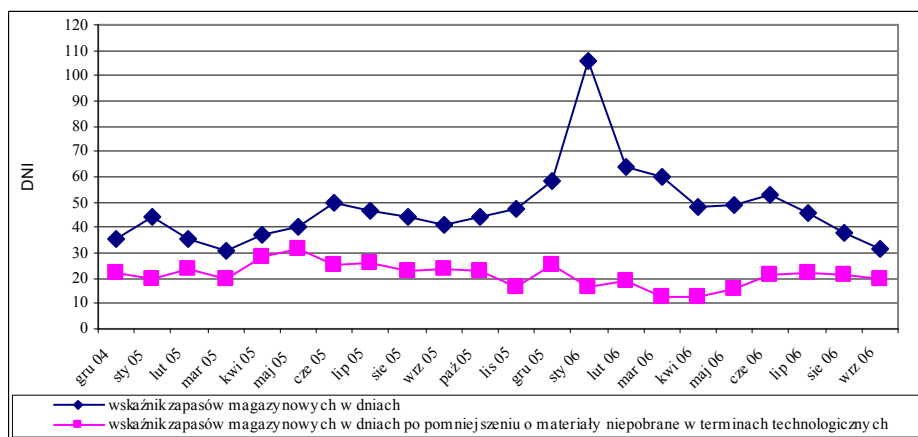
Wykres 2. Struktura zapasów materiałowych SSN Spółka z o.o. w latach 2005–2006 (tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SSN Spółka z o.o.



Wykres 3. Struktura zapasów materiałowych SSN Spółka z o.o. w latach 2005–2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SSN Spółka z o.o.

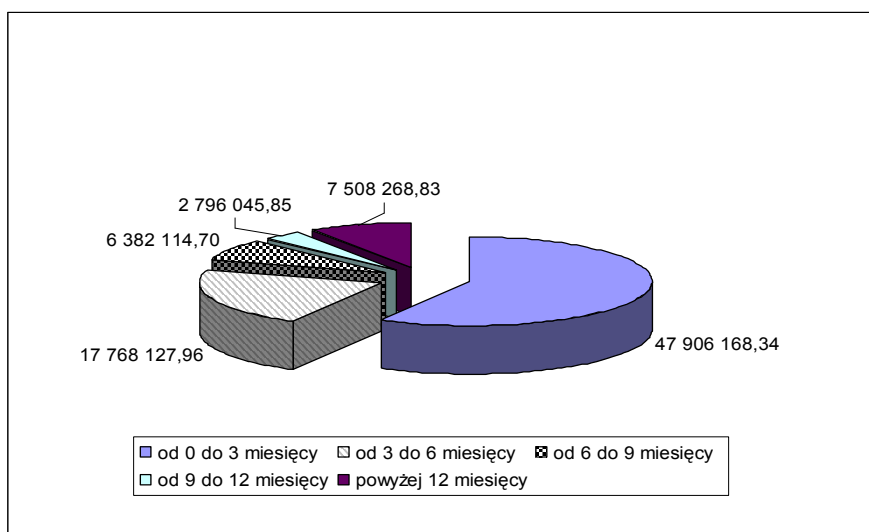


Wykres 4. Wskaźnik zapasów magazynowych w dniach w latach 2005–2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SSN Spółka z o.o.

Do monitorowania procesów zachodzących w gospodarowaniu zapasami cyklicznie w układzie miesięcznych służy analiza zapasów materiałowych, obrazująca

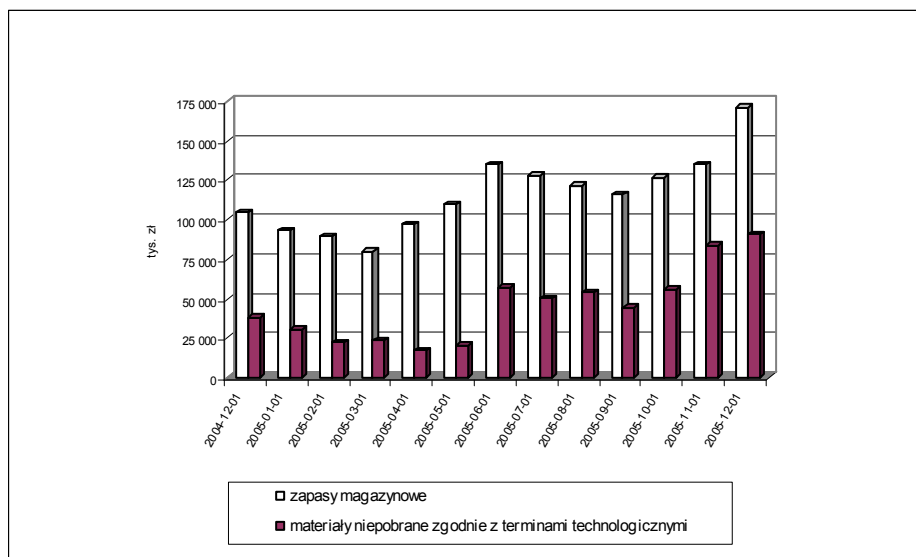
- poziom zapasów,
- strukturę rodzajową zapasów materiałowych (por. wykresy 2 i 3),
- strukturę czasową zapasów materiałowych (por. wykres 5).



Wykres 5. Struktura zapasów według czasu magazynowania na dzień 30.09.2006 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SSN Spółka z o.o.

Z wykresów 2–5 wynika, że znaczna część zapasów materiałowych to zapasy magazynowe, z których najwyższą wartość stanowią te o okresie przechowywania od 0 do 3 miesięcy.



Wykres 6. Wartość materiałów niepobranych w terminach technologicznych na tle zapasów magazynowych w 2005 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SSN Spółka z o.o.

Zapasy magazynowe Stoczni Szczecińskiej Nowa Sp. z o.o. według stanu na 31 grudnia 2005 roku kształtowały się na poziomie 170 889,5 tys. zł, osiągając wskaźnik rotacji 58 dni. Przeciętny stan zapasów magazynowych w 2005 roku wynosił 116 894,2 tys. zł. W stosunku do początku roku wartość bezwzględna zapasów wzrosła o 66 452,0 tys. zł. Na tak znaczny wzrost zapasów w ostatnich tygodniach 2005 roku największy wpływ miało opóźnienie wodowania statku B-201-II/1, co w konsekwencji wyhamowało prace na statku B-201-II/2 i opóźniło rozpoczęcie budowy statku B-201-II/03 i obróbki blach na statku B-588-III/8. Jeśli do produkcji materiały byłyby pobierane zgodnie z terminami technologicznymi, zapasy magazynowe kształtowałyby się na poziomie 80 412,4 tys. zł, a wskaźnik rotacji wyniósł 25 dni. Wśród zapasów magazynowych na 31 grudnia 2005 roku największą grupę tworzyły materiały i wyroby hutnicze, stanowiące 75,22% zapasu, w tym blacha czarna o wartości 62 339,5 tys. zł (tj. 36,6% zapasów), blacha duplex o wartości 35 382,7 tys. zł (tj. 20,77%) i kształtowniki – 13 565,1 tys. zł (tj. 7,96%). Bardzo ważna jest

realizacja zadań przy możliwie najniższych nakładach, co oznacza niski poziom zapasów materiałowych, jednak specyfika działalności stoczni, na co wskazywano, wymaga zaangażowania znacznych środków w zakupy materiałowe.

Wysokość wydatków na dostawy, które stanowią 65% kosztów wytworzenia statku, oraz złożoność procesów zachodzących w stoczni wymagają ciągłego doskonalenia mechanizmów sterujących całą gospodarką materiałową. Ich skuteczność będzie ostatecznie oceniana przez wielkość osiągniętego wyniku finansowego, który jest jednym z obiektywnych i syntetycznych mierników efektywności funkcjonowania każdego podmiotu.

#### **COMMODITY ECONOMY IN THE COMPANY MANAGEMENT PROCESS EXEMPLIFIED BY SZCZECIN SHIPYARD SSN LTD COMPANY**

##### **Summary**

The article highlights issues of commodity economy in such a specific company as the shipyard. The scale of expenditures for supplies ranging on an average 65% of total shipbuilding cost, complex technological and logistic processes and first of all enormous financial costs that result from involving huge financial resources as advancement payment for commodities and equipment make it necessary to improve effectiveness reflected in financial result depending on independent from the shipyard and depending on outside factors to a great extent.

*Translated by Mirela Romanowska*