

PRACE NAUKOWE

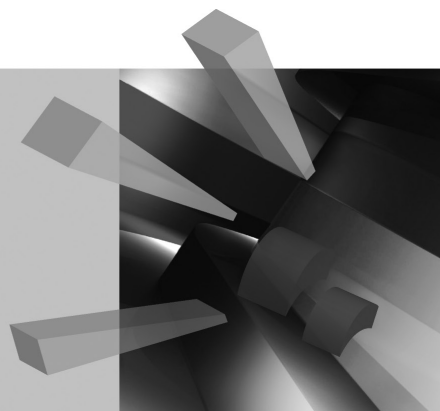
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrysiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkiewicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Ester Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka)	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Przemysław Niewiadomski

Zakład Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych FORTSCHRITT we Wrześni

DOSKONALENIE PROCESU DOBORU DOSTAWCY JAKO PRZEJAW UCZENIA SIĘ ORGANIZACJI

Streszczenie: Przyjmując przesłanki kreowania niekonwencjonalnych, często lekko zmodyfikowanych, już istniejących instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza w czasach spowolnienia gospodarczego, na rynku dóbr przemysłowych, wydaje się za zasadne zaproponowanie koncepcji polegającej na ciągłym uczeniu się organizacji. Autorzy opracowania za zasadne uznali zobrazowanie owego procesu w odniesieniu do doskonalenia metody doboru dostawcy. W tym celu przedstawia istniejącą w badanym zakładzie wytwórczym metodę doboru dostawcy pod kątem wymaganych od niego kompetencji, proponują nową metodę doboru dostawcy według przyjętych kryteriów, według których cena będzie stanowiła kluczowy czynnik w procesie podejmowania decyzji. W kontekście powyższego zobrazują proces uczenia się organizacji w praktyce zakładów wytwórczych, analizując proces implementacji konkretnego wyrobu pod kątem doboru dostawcy, co w konsekwencji wpływać będzie na obniżenie kosztu wytworzenia implementowanego produktu.

Słowa kluczowe: doskonalenie, dobór dostawcy, wiedza, uczenie się organizacji.

1. Wstęp

Organizacja gospodarki¹ [Lichtarski 2010, s. 192], presja na koszty i wolumen działalności, dojrzałe rynki, dostępność i upowszechnienie zasobów rzeczowych, powszechne naśladownictwo gospodarcze od źródeł zaopatrzenia do systemów sprzedaży, obsługi i komunikowania się z klientem pobudzały i inspirowały do poszukiwania innych niż materialne źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego wzrostu [Urbanowska-Sojkin 2004, s. 52]. Turbulencje gospodarcze [Perechuda 1998, s. 481]² i coraz agresywniejsza walka konkurencyjna na rynkach świato-

¹ Według J.M. Lichtarskiego gospodarka oparta na wiedzy stawia funkcjonującym w niej przedsiębiorstwom wysokie wymagania pod względem szybkości reagowania na bodźce zewnętrzne i zdolność ciągłego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia.

² Według K. Perechudy w turbulentnym otoczeniu zachodzi konieczność transformacji przedsiębiorstwa w organizację samouczącą się. Zdaje się to potwierdzać słuszność podjętej w opracowaniu tematyki.

wych sprawiają, iż niezaprzeczalnie coraz większą rolę w sukcesie, a nawet egzystencji przedsiębiorstwa odgrywa nie tylko samo posiadanie dobrze opracowanej strategii, lecz przede wszystkim to, aby strategia była realnie umiejscowiona w obszarze operacyjnym [Niewiadomski, Bartkowiak 2012, s. 13].

Podejmując dyskusję na temat zagadnień dotyczących uczenia się organizacji [Moszkowicz, Bemberek 2012, s. 298]³, autorzy sformułowali tezę odpowiadającą przyjętemu celom opracowania: doskonalenie procesu doboru dostawcy [Kaleta 2012, s. 171; Porter 2000, s. 47; Borys, Rogala 2011]⁴, będące rezultatem uczenia się organizacji, jest istotnym uwarunkowaniem wzrostu wartości implementowanego produktu⁵. Wobec powyższego zarządzanie łańcuchem dostaw, w tym odpowiedni dobór dostawcy, stanowi kluczowy czynnik przywództwa kosztowego [Drażek, Niemczynowicz 2003, s. 57]⁶.

W celu weryfikacji hipotezy autorzy:

1. Przeprowadzą dyskusję i uporządkowanie kwestii terminologicznych w kontekście zarządzania dostawami, w szczególności kwerendę literatury przedmiotu pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań.

2. Przedstawiają, istniejącą w badanym zakładzie wytwórczym, metodę doboru dostawcy pod kątem wymaganych od niego kompetencji.

3. Zaproponują nową metodę doboru dostawcy według przyjętych kryteriów, według których cena będzie stanowiła kluczowy czynnik w procesie podejmowania decyzji.

4. Zobrazują proces uczenia się organizacji w praktyce zakładów wytwórczych, analizując proces implementacji konkretnego wyrobu pod kątem doboru dostawcy, co w konsekwencji wpływa na obniżenie kosztu wytworzenia produktu.

Przyjęte do realizacji cele skłaniają autorów do refleksji teoretycznej i podjęcia badań empirycznych. Na płaszczyźnie teoretycznej zamiarem autorów jest przeprowadzenie krótkich, syntetycznych studiów literaturowych. W warstwie empirycznej, autorzy zamierzają zaproponowaną koncepcję zweryfikować w praktyce, prezentując przebieg wdrożenia opracowanego rozwiązania.

³ Strategia rozwoju wiedzy musi być spójna i zintegrowana z przyjętą ogólną strategią rozwoju organizacji, obejmującą fundamentalne problemy strategiczne, które decydują o konkurencyjności, tempie, kierunkach i metodach jego rozwoju, jak również decyzje dotyczące zmian samej organizacji, jej struktury i systemów.

⁴ Według A. Kalety sukcesy osiągają nie ci, którzy posiadają idealne strategie, ale ci, którzy skutecznie wdrażają strategie często dalekie od doskonałości. Niezależnie od tego M.E. Porter, podobnie jak autorzy niniejszego opracowania, docenia znaczenie doskonalenia zarządzania, uważając je wręcz za niezbędne. Podobnego zdania, jak się wydaje, są T. Borys, A. Rogala, czego przejawem jest pozycja literaturowa: [Borys, Rogala 2011].

⁵ Zwłaszcza produktu, w którym udział kosztów materiałów w całkowitych kosztach wytworzenia produktu wynosi co najmniej 65%.

⁶ Strategia ta uzyskała największą popularność w latach siedemdziesiątych dzięki koncepcji krzywej doświadczenia. Motywem przewodnim tej strategii jest niski koszt wytwarzania w porównaniu z firmami konkurencyjnymi bez obniżania jakości wyrobów.

2. Logistyka zaopatrzenia w zakładach wytwórczych

Wybór kooperantów, z którymi przedsiębiorstwo zamierza współpracować, stanowi pierwszy etap procedury związanej z budową relacji kooperacyjnych [Choroszczak, Ujwary-Gil 2003, s. 18]⁷ i podstawę budowy strategii zarządzania tworzonymi relacjami kooperacyjnymi. Zdaniem D. Nowaka [2012, s. 9], dążąc do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej w warunkach gospodarki rynkowej, przedsiębiorstwa muszą zmierzać do optymalizacji współpracy ze wszystkimi uczestnikami, nie tylko z tymi, którzy zajmują pozycję strategiczną, ale także z tymi, którzy wspomagają w sposób pośredni działalność podstawową odbiorcy. Wychodząc od powyższych rozważań, określono, że przedmiotem zainteresowania w niniejszej publikacji będą związki kooperacyjne w układzie dostawca – odbiorca.

Procesy związane z szeroko rozumianym zaopatrzeniem to tylko jeden z istotnych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem, który może decydować o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa na rynku [Łuczak 2008, s. 36]. Logistyka zaopatrzenia wykorzystuje istniejące możliwości zaopatrzenia, koordynując przepływ towarów i informacji w celu zapewnienia przedsiębiorstwu materiałów używanych do produkcji lub w sferze handlu. Działania zaopatrzenia wykraczają niekiedy swoim zasięgiem poza przedsiębiorstwo, poza granice kraju – podejmowane są wewnątrz, ale wpływają na zewnętrzne przygotowanie potrzeb materiałowych poprzez odpowiednie systemy [Dyczkowska 2012, s. 20].

Zaopatrzenie ma podstawowe znaczenie dla kształtowania powiązań wewnątrz przedsiębiorstwa. Zależy przede wszystkim od rodzaju produkcji, pozycji przedsiębiorstwa na rynku i strategii marketingowej, jaką stosuje. W szczególności zadaniami zaopatrzenia są: kupno materiałów niezbędnych do produkcji, upewnienie się, że dane materiały mają wystarczająco dobrą jakość, odnajdowanie nowych dostawców i ścisła współpraca z nimi, negocjowanie dobrych cen od dostawców, utrzymywanie niskiego poziomu zapasów, finalizowanie dostaw, gdy to jest niezbędne, oraz ścisła współpraca z działami używającymi zakupionych materiałów, zrozumienie ich potrzeb oraz pozyskiwanie tych materiałów we właściwym czasie.

Ideą „logistyki zaopatrzenia” jest natomiast koncepcja sprawnej i racjonalnej gospodarki materiałowej. Do realizacji tych celów winna ona: organizować przepływ towarów i informacji przy minimalizacji kosztów, dążyć, aby pozyskani dostawcy stali się dostawcami stałymi, a także dbać o przyszły rozwój możliwości zaopatrzeniowych przedsiębiorstwa.

Stąd też w zakresie działania logistyki zaopatrzenia jest nie tylko zakup materiałów czy elementów do produkcji, ale także ich transport i magazynowanie przy minimalizacji kosztów. Logistyka zaopatrzenia jest więc systemem celowym, który działa w szerokim zakresie, od rynku dostawców do rynków zbytu, i bazuje na

⁷ Kooperację można zdefiniować jako współdziałanie firm, pozwalające na uzyskanie dodatkowych, wzajemnych korzyści w procesie osiągania różnych celów indywidualnych, podporządkowanych osiągnięciu celu nadrzędnego, do czego dany układ został powołany.

zintegrowanej koncepcji pozyskiwania potrzebnych materiałów we właściwej ilości i asortymencie, o właściwej jakości i cenie, we właściwym miejscu i czasie.

Od kiedy istnieje logistyka zaopatrzenia, doskonalenie oceny dostawców staje się wyzwaniem dla wielu przedsiębiorstw. Ma to związek z nieustanną konkurencją kosztową oraz presją na wzrost szeroko rozumianej jakości. Maksymalizacja satysfakcji klienta stanowi jeden z podstawowych celów działalności gospodarczej.

Ocena dostawców jest problemem niezwykle ważnym dla skuteczności i efektywności funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. W obszarze logistyki zaopatrzenia przedsiębiorstw odbywa się ona dwukrotnie: w fazie wyboru dostawcy (przed rozpoczęciem z nim współpracy) oraz w fazie (w trakcie) samej współpracy.

3. Metoda doboru dostawcy w badanym zakładzie wytwórczym

W tej części opracowania uwaga autorów skupiona jest głównie na przedstawieniu koncepcji doboru dostawcy w procesie produkcji wyrobów gotowych wykonywanych z blach gorącowalcowanych⁸. Dobór dostawcy to ważny, zdaniem autorów opracowania, proces działań zaopatrzeniowych w przedsiębiorstwie. Pogląd ten zdaje się potwierdzać J. Światowiec [2006, s. 51], rozszerzając istotność kwalifikacji dostawców i traktując ów proces jako jedno z najważniejszych działań w przedsiębiorstwie. Według J. Łuczaka [2008, s. 46] ocena efektywności kontaktów z dostawcami jest dla wielu firm podstawą i warunkiem ograniczania liczby dostawców dla całego procesu zakupów. Monitorowanie założonych parametrów w ramach monitorowania procesów (w omawianym przypadku procesu zakupów) jest kluczem do definiowania działań korygujących i zapobiegawczych. Podobnego zdania jest właściciel badanego zakładu wytwórczego, zauważa on bowiem, że zarządzanie dostawcami to element systemu zarządzania jakością obowiązującego w firmie⁹.

Badania, o których mowa w dalszej części opracowania, prowadzono w Zakładzie Produkcji Przyczep Rolniczych¹⁰. Główną formą działalności przedsiębiorstwa jest proces produkcji nowoczesnych przyczep dla rolnictwa oraz ich podzespołów i części zamiennych. Siłą sukcesu marki zakładu to przede wszystkim profesjonalizm i zaangażowanie kadry kierowniczej, a także cała załoga, nowoczesne metody produkcji, najwyższe standardy jakości, innowacyjne rozwiązania technologiczne oraz bogaty i oryginalny asortyment. Oferta zakładu zawiera obszerny pakiet syste-

⁸ Blachy gorącowalcowane mają zastosowanie praktycznie w każdej konstrukcji stalowej, są to na przykład statki, budynki, mosty, konstrukcje maszyn, pojazdy, podnośniki, kontenery oraz wiele innych. Blachy gorącowalcowane dostępne są w szerokim zakresie gatunków, z których każdy przeznaczony jest do określonego obszaru zastosowania. Gatunki te mają różne granice plastyczności, używane jeszcze w stanie ciekłym poprzez dodatek różnych stopów.

⁹ Informacje uzyskane podczas wywiadu bezpośredniego, który został przeprowadzony przez autorów opracowania w styczniu 2013 roku.

¹⁰ W ofercie zakładu znajduje się wiele modeli przyczep specjalistycznych, takich jak: rozrzutniki obornika, przyczepy służące do rozrzutu określonych substancji organicznych, przyczepy do przewozu zielonej masy silosowej oraz przyczepy kontenerowe.

mów i rozwiązań dla nowoczesnego rolnictwa, który został zaprojektowany z myślą o najbardziej wymagających klientach, poszukujących najwyższej jakości maszyn charakteryzujących się niezawodnością pracy.

W badanym zakładzie wytwórczym ocena istniejących dostawców przeprowadzona jest raz w roku, natomiast ocena potencjalnych dostawców – każdorazowo, gdy składana przez nich oferta spotyka się z zainteresowaniem decydentów. Jeżeli dostawca spełnia istotne z punktu widzenia zakładu kryteria, to zakupy będą u niego kontynuowane, a jeżeli ocena jego kompetencji jest negatywna, dostawca nie uzyskuje kwalifikacji¹¹.

Każdy wykonawca zostaje sklasyfikowany według przedstawionej skali ocen:

- Kategoria I – liczba punktów (48-43) (ocena bardzo dobra).
- Kategoria II – liczba punktów 42-37 (ocena dobra).
- Kategoria III – liczba punktów 36-31 (ocena dostateczna).
- Kategoria IV – liczba punktów poniżej 30 (ocena niedostateczna).

Przedmiotem badań są kompetencje dostawców przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych działającego w Polsce, wymagane w procesie implementacji nowego wyrobu.

W ramach prac badawczych do podejmowania decyzji wykorzystano wiedzę, doświadczenie i opinie ekspertów z dziedziny nauk technicznych i nauk o zarządzaniu¹².

Ocena ekspercka polegała na dogłębnej analizie zadania, które postawiono przed dostawcą w procesie implementacji wskazanego wyrobu. Oceny dokonywał zespół pięciu ekspertów (trzech pochodzących z firmy). Ekspertami byli: właściciel zakładu, kierownik produkcji, główny technolog oraz autorzy niniejszego opracowania.

Badaniem objęto 11 dostawców wyrobów metalowych (blach, prętów stalowych, profili, rur) wykorzystywanych przez zakład w procesie produkcji. W oparciu o wcześniej ustalone kryteria¹³ eksperci dokonali oceny dostawców¹⁴, co przedstawiono w tabeli 1.

W prezentowanej metodzie każde kryterium ma takie samo znaczenie (rys. 1). Ponadto analiza wyników wykazała zbyt wysoką skalę ocen, zbyt niski próg oceny procentowej dla wykonawców. Wobec tego wszyscy wykonawcy zostali ocenieni dobrze, mimo że nie otrzymali maksymalnej liczby punktów. Co istotne, dostawca, który zaoferował najniższą cenę surowców, uzyskał najmniejszą liczbę punktów,

¹¹ W ostatnich pięciu latach żaden z dostawców nie uzyskał negatywnej oceny. Jak zauważają autorzy opracowania, z czym zgadza się właściciel badanego zakładu, stosowana metoda doboru stawa stosunkowo niskie wymagania potencjalnym i istniejącym dostawcom. Kryteria doboru są mało czytelne i nieprecyzyjnie określone, co powoduje trudności w ich rzeczywistej ocenie.

¹² Nauki techniczne reprezentowali dwaj eksperci pochodzący z firmy (właściciel i główny technolog), natomiast nauki o zarządzaniu autorzy niniejszych badań oraz kierownik produkcji.

¹³ W ramach kryteriów wyselekcjonowano: cenę, terminowość (niezawodność), warunki współpracy – płatności, jakość, potencjał dostawcy, lokalizację, okres współpracy.

¹⁴ Każde kryterium oceniane jest punktowo w skali 1-6.

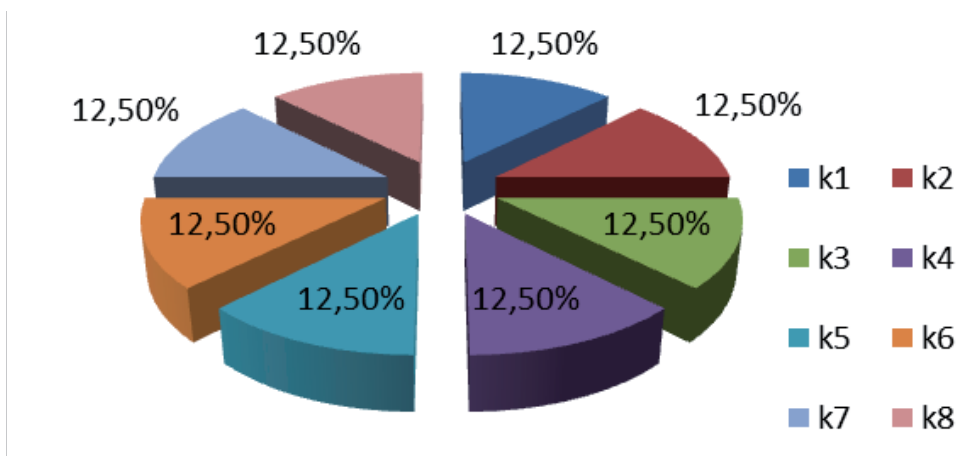
natomiast najwyżej sklasyfikowany dostawca według kryterium ceny wypada najmniej korzystnie.

Tabela 1. Ocena dostawców według aktualnej metody

Lp.	Symbol dostawcy	Cena	Jakość	Niezawodność	Warunki płatności	Potencjał	Lokalizacja	Okres współpracy	Cechy ogólne ^a	SUMA	Ocena %
1	D1	5	6	6	6	6	3	3	6	41	85,4
2	D2	4	6	5	6	4	6	6	6	43	89,6
3	D3	5	5	5	5	4	6	6	6	42	87,5
4	D4	4	6	5	5	5	6	6	6	43	89,6
5	D5	3	6	6	5	5	6	6	5	42	87,5
6	D6	6	6	6	4	5	5	3	6	41	85,4

^a Pod uwagę brano takie determinanty, jak: pozytywna postawa dostawcy, wrażenie, jakie wywarł na kupującym, wizerunek wykreowany na rynku, oferowane materiały instruktażowe (próbki), możliwość świadczenia usług dodatkowych (transport, cięcie itp.).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 1. Procentowy udział kryteriów oceny wykonawców według aktualnej metody

Źródło: opracowanie własne.

Według autorów opracowania właściwa ocena, poza określeniem potencjalnych dostawców, ustaleniem kryteriów ich oceny, i przyjęciem zasad punktacji w odniesieniu do poszczególnych kryteriów, musi uwzględniać również ich istot-

ność. W dalszej części opracowania autorzy proponują metodę oceny kompetencji wykonawców biorąc pod rozwagę powyższe spostrzeżenia.

4. Modelowanie doboru dostawcy – nowa koncepcja i zastosowanie

W proponowanej metodzie oceny dostawcy, w celu określenia istotności danego kryterium, każdemu z nich przypisano wskaźnik wagowy, przyjmując cenę jako czynnik kluczowy (tab. 2).

Tabela 2. Istotność kryterium w procesie doboru dostaw

Kryterium oceny	Istotność (waga)
Cena	1,0
Jakość	0,5
Niezawodność	0,5
Warunki płatności	0,3
Potencjał	0,3
Lokalizacja	0,1
Okres współpracy	0,1
Cechy ogólne	0,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 3. Ocena dostawców według aktualnej metody

Lp.	Symbol dostawcy	Cena	Jakość	Niezawodność	Warunki płatności	Potencjał	Lokalizacja	Okres współpracy	Cechy ogólne	SUMA	Ocena %
Waga		1	0,5	0,5	0,3	0,3	0,1	0,1	0,4		
1.	D1	5	3,0	3	1,8	1,8	0,3	0,3	2,4	17,6	
2.	D2	4	3,0	2,5	1,8	1,2	0,6	0,6	2,4	16,1	
3.	D3	5	2,5	2,5	1,5	1,2	0,6	0,6	2,4	16,3	
4.	D4	4	3	2,5	1,5	1,5	0,6	0,66	2,4	16,1	
5.	D5	3	3	3	1,5	1,5	0,6	0,6	2	15,2	
6.	D6	6	3	3	1,2	1,5	0,5	0,3	2,4	17,9	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W nowej, wykreowanej na potrzeby niniejszego opracowania, metodzie wykonawca, który otrzymał maksymalną liczbę punktów w zakresie kryterium ceny, został zakwalifikowany jako kluczowy. Pozostała grupa wykonawców zmieściła się w przedziale wykonawców kwalifikowanych, jednakże w zakresie ceny byli mało konkurencyjni, co wpłynęło na ich gorszą pozycję w rankingu. Oczywiście

nie bez znaczenia pozostaje fakt, że wszyscy dostawcy zaoferowali produkt o zbliżonej jakości i otrzymali w tym zakresie maksymalną liczbę punktów. Jak widać, proponowana metoda oceny stawia wykonawcom wyższe wymagania zwłaszcza w kontekście ceny. Kryterium to, poprzez zastosowanie wskaźnika istotności, bardziej rygorystycznie wpływa na ocenę wykonawcy, co w perspektywie długookresowej przejawia się wzrostem wartości danego produktu.

5. Doskonalenie doboru dostawcy w procesie uczenia się organizacji – wymiar praktyczny

5.1. Założenia badawcze

Proces uczenia się organizacji zobrazowano na przykładzie implementacji konkretnego wyrobu, tj. ściany bocznej przyczepy rolniczej (rys. 2). Głównym surowcem wykorzystywanym w procesie produkcji jest blacha gorącowalcowana (gat. S235JR) oraz stalowe profile zamknięte (tab. 4).



Rys. 2. Ściana boczna przyczepy rolniczej

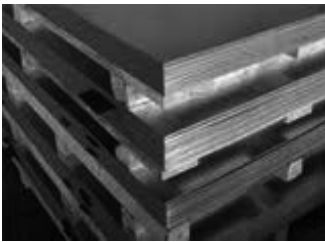


Źródło: www.zpcz.pl.

Badania rynkowe prowadzone przez autorów opracowania wykazały, że cenę netto ściany bocznej przyczepy rolniczej „rynek” ustala na poziomie 750 PLN. Nieodzwone jest zatem określenie poziomu marży uzyskiwanej w wyniku sprzedaży wyrobu w celu ustalenia, jakie ma odbicie w wartości rynkowej podmiotu. Dokonano więc analizy kosztów produkcji¹⁵ ściany bocznej przyczepy rolniczej, ze szcze-

¹⁵ W odniesieniu do wykorzystywanego w procesie produkcji ściany bocznej, surowca.

gólnym uwzględnieniem warunków zakupu¹⁶ od zakwalifikowanego daną metodą dostawcy.

Tabela 4. Surowiec wykorzystany w procesie implementacji ściany bocznej przyczepy rolniczej – zakup zewnętrzny

SUROWIEC	Waga/szt.	Ilość/szt.	Zdjęcie surowca
Blacha 1915×930×2	28,50	1	
Blacha 1425×930×2	21,20	1	
Blacha 1075×930×2	16,00	1	
Blacha 60×60×4	0,12	2	
Blacha 1160×175×4	6,50	5	
Blacha 1160×2,65×4	9,84	1	
Blacha 450×38×4	0,55	2	
Rura 22×3 – (L-100)	-	5	
Rura 28×3 – (L-200)	-	3	
Profil 60×60×3 – (L-4600) 24,70 1	24,70	1	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

5.2. Dostawcy wyselekcjonowani według istniejącej metody

Dotychczas stosowana metoda doboru dostawcy dawała wszystkim potencjalnym kandydatom ocenę bardzo dobrą. Wobec tego wszyscy wykonawcy zostali zakwalifikowani do pierwszej grupy zaopatrzeniowców. Z tej grupy wyselekcjonowano do-

¹⁶ Głównym kryterium oceny będzie cena, której istotność autorzy uwypuklają w opracowanej metodzie doboru dostawcy, będącej wynikiem uczenia się organizacji. Wybór dostawcy jest dla firmy często decyzją strategiczną, a zwłaszcza dotyczy to dostawców najważniejszych dóbr zaopatrzeniowych, z którymi podpisuje się długoterminowe umowy. Autorzy opracowania świadomi są faktu, iż dobór dostawcy powinien uwzględniać wszystkie korzyści i straty, jakie w związku z tym wyborem ponosi firma, a nie tylko jeden element (cenę). Niemniej jednak, według autorów opracowania, cena stanowi kluczowy czynnik, mający odzwierciedlenie w dochodzie uzyskiwanym w związku z implementowaniem danego wyrobu, stąd dalsze badania autorzy odnoszą do ceny jako najistotniejszego kryterium.

stawcę (pierwsze miejsce według rankingu w ramach stosowanej metody), który będzie obsługiwał badany zakład w omawianym procesie implementacji. Szczegółowa analiza dostawcy wykazała, że surowiec do produkcji zostanie zakupiony w następujących cenach: blacha od 2,24 do 2,30 PLN/kg, profil – 2,50 PLN/kg, rura – 13,00 PLN za metr bieżący. Oceniając dostawcę, decydenci, brali pod uwagę wskazane w funkcjonującym modelu kryteria, bez określania ich istotności, stąd cena surowca nie jest możliwie najniższa, jaką można byłoby uzyskać. Dlatego w omawianym przypadku koszt zakupu surowca wykorzystanego w procesie produkcji jednej sztuki ściany bocznej przyczepy rolniczej wynosi około 353,62 PLN, co stanowi 75% wszystkich ponoszonych kosztów. Zobrazowano to w tabeli 5.

Tabela 5. Koszty produkcji ściany bocznej przyczepy rolniczej według istniejącej metody

Koszty surowca netto/szt.	353,62			
W tym:	waga/szt.	ilość/szt.	cena netto PLN surowca/kg	suma netto PLN/szt.
Blacha 1915×930×2	28,50	1	2,24	63,84
Blacha 1425×930×2	21,20	1	2,24	47,50
Blacha 1075×930×2	16,00	1	2,24	35,84
Profil 60×60×3 – (L-4600)	24,70	1	2,50	61,75
Blacha 60×60×4	0,12	2	2,30	0,28
Blacha 1160×175×4	6,50	5	2,30	74,75
Blacha 1160×2,65×4	9,84	1	2,30	22,63
Blacha 450×38×4	0,55	2	2,30	2,53
Rura 22×3 – (L-100)	-	5	13,00	6,50
Rura 28×3 – (L-200)	-	3	63,00	38,00
Koszty pracy PLN/szt.	59,00			
W tym:	cięcie	spawanie	wyginanie	malowanie
	25,00	25,00	6,00	3,00
Pozostałe koszty PLN/szt.	59,00			
KOSZTY PRODUKCJI PLN/SZT.				471,62
CENA SPRZEDAŻY PLN/SZT.				750,00
ZYSK/MARŻA PLN/SZT.				278,38

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Całkowite koszty wytworzenia jednej sztuki ściany bocznej przyczepy rolniczej wynoszą 471,62 PLN. Wobec tego zysk ze sprzedaży jednej sztuki wynosi około 278,38 PLN.

Jak wynika z przeprowadzonych w zakładzie badań, sprzedaż roczna omawianego wyrobu kształtuje się na poziomie 180 szt., stąd zakład osiąga przychód netto ze sprzedaży w wysokości 135 000,00 PLN¹⁷. Całkowite koszty poniesione w związku z zaimplementowaniem wyrobu to 84 891,60 PLN, w tym koszty zakupu surowca

¹⁷ Biorąc pod uwagę rynkową cenę sprzedaży wyrobu 750,00 PLN/szt.

wynoszą 63 651,60 PLN. W omawianym wariantcie zakład osiąga roczny dochód w wysokości 50 108,40 PLN.

W dalszej części opracowania, autorzy zaprezentują wyniki badań dotyczące możliwości poprawy rentowności, dobierając dostawcę według opracowanej, na potrzeby praktyki, metody.

5.3. Dostawcy dobrani według opracowanej metody – finansowy przejaw uczenia się organizacji

Szczegółowa analiza dostawcy (dobranego według istotności kryterium, według którego cena stanowiła kluczowy parametr) wykazała, że surowiec do produkcji zostanie zakupiony po następujących cenach: blacha od 2,04 do 2,10 PLN/kg, profil – 2,24 PLN/kg, t rura – 10,50 oraz 42,00 PLN za metr bieżący (szczegóły przedstawiono w tabeli 6).

W związku z tym, w omawianym przypadku, koszt zakupu surowca wykorzystanego w procesie produkcji jednej sztuki ściany bocznej przyczepy rolniczej wynosi 311,22 PLN, co daje oszczędność w wysokości 42,40 PLN/szt.

Tabela 6. Koszty produkcji ściany bocznej przyczepy rolniczej – nowa metoda doboru dostawcy

Koszty surowca netto/szt.	311,22			
W tym:	waga/szt.	ilość/szt.	cena netto PLN surowca/kg	suma netto PLN/szt.
Blacha 1915×930×2	28,50	1	2,04	58,14
Blacha 1425×930×2	21,20	1	2,04	43,25
Blacha 1075×930×2	16,00	1	2,04	32,64
Profil 60×60×3 – (L-4600)	24,70	1	2,24	55,33
Blacha 60×60×4	0,12	2	2,10	0,25
Blacha 1160×175×4	6,50	5	2,10	68,25
Blacha 1160×2,65×4	9,84	1	2,10	20,66
Blacha 450×38×4	0,55	2	2,05	2,25
Rura 22×3 – (L-100)	-	5	10,50	5,25
Rura 28×3 – (L-200)	-	3	42,00	25,20
Koszty pracy PLN/szt.	59,00			
W tym:	cięcie	spawanie	wyginanie	malowanie
	25,00	25,00	6,00	3,00
Pozostałe koszty PLN/szt.	49,00^a			
KOSZTY PRODUKCJI PLN/SZT.				419,22
CENA SPRZEDAŻY PLN/SZT.				750,00
ZYSK/MARŻA PLN/SZT.				330,78

^a W ramach negocjacji cenowych, prowadzonych w ramach badań, producent otrzymał dodatkowy opust w postaci przeniesienia kosztów transportu na dostawcę. Pozwoliło to na obniżenie poziomu pozostałych kosztów o 10,00 PLN.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Całkowite koszty wytworzenia jednej sztuki ściany bocznej przyczepy rolniczej w omawianym wariantcie wynoszą 419,22 PLN. Wobec tego zysk ze sprzedaży jednej sztuki wynosi 330,78 PLN.

Całkowite koszty poniesione w związku z zaimplementowaniem wyrobu to 75 459,60 PLN, w tym koszty zakupu surowca – 56 019,60 PLN. W omawianym wariantcie zakład osiąga roczny dochód w wysokości 59 540,04 PLN.

Tabela 7. Koszty produkcji ściany bocznej przyczepy rolniczej – zestawienie według metod doboru dostawcy

Koszty surowca netto/szt.	METODA I		METODA II		F=C-E
A	B	C	D	E	F
W tym:	cena netto PLN /kg	suma netto PLN/szt.	cena netto PLN /kg	suma netto PLN/szt.	oszczędność (zysk) PLN/szt.
Blacha 1915×930×2	2,24	63,84	2,04	58,14	5,7
Blacha 1425×930×2	2,24	47,50	2,04	43,25	4,25
Blacha 1075×930×2	2,24	35,84	2,04	32,64	3,2
Profil 60×60×3 – (L-4600)	2,50	61,75	2,24	55,33	6,42
Blacha 60×60×4	2,30	0,28	2,10	0,25	0,03
Blacha 1160×175×4	2,30	74,75	2,10	68,25	6,5
Blacha 1160×2,65×4	2,30	22,63	2,10	20,66	1,97
Blacha 450×38×4	2,30	2,53	2,05	2,25	0,28
Rura 22×3 – (L-100)	13,00	6,50	10,50	5,25	1,25
Rura 28×3 – (L-200)	63,00	38,00	42,00	25,20	12,8
Koszty materiału		353,62		311,22	42,40
Pozostałe koszty		118,00		108,00	
Łączny koszt wytworzenia		471,62		419,22	52,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Opracowanie właściwej metody oceny dostawcy i na tej podstawie jego dobór jest jednym z prowadzonych działań ciągłego uczenia się organizacji. Przedstawiona analiza może wskazać firmom kierunki ich prowadzenia, ze szczególnym uwzględnieniem doboru właściwych kryteriów oceny, skali punktowej, określenia ważności kryteriów (wag). Pozwoli to wytwórcom na wybór takich kooperantów, którzy zapewnią możliwie wysoką jakość po najkorzystniejszej cenie, co nie pozostaje bez znaczenia w końcowym rozrachunku, wzięwszy pod uwagę marżę zysku z zaimplementowanego wyrobu. Zobrazowano to w oparciu o przedstawione w opracowaniu badania.

6. Zakończenie

W niniejszym opracowaniu potwierdzono, że doskonalenie procesu doboru dostawcy, będące rezultatem uczenia się organizacji, jest istotnym uwarunkowaniem wzro-

stu wartości implementowanego produktu. W związku z tym postawiona przez autorów teza znalazła w pełni potwierdzenie. W pracy dokonano oceny metody doboru dostawcy pod kątem wymaganych od niego kompetencji, zaproponowano nową metodę jego doboru według przyjętych kryteriów, zgodnie z którymi cena stanowiła kluczowy czynnik w procesie podejmowania decyzji. W tym kontekście zobrazowano proces uczenia się organizacji w praktyce zakładów wytwórczych, analizując proces implementacji konkretnego wyrobu pod kątem doboru dostawcy. W konsekwencji znalazło to swoje odzwierciedlenie w redukcji kosztów wytworzenia implementowanego produktu.

Wynika z tego, że przedsiębiorstwa powinny w coraz większym stopniu pogłębiać oraz angażować swoje kompetencje w rozwój nowych dostawców. Aby zwiększyć prawdopodobieństwo powodzenia strategii ich doboru, przedsiębiorstwo powinno także stworzyć odpowiednie warunki, w znacznym stopniu determinujące efektywne zarządzanie tym procesem. Strategia oraz działania muszą być przemyślane i powinny zostać oparte na odpowiednich priorytetach. Konieczna jest pełna wiedza i przygotowanie na dużą różnorodność wymagań, szczególne zróżnicowanych wymagań klienta.

Literatura

- Borys T., Rogala P., *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Choroszczak J., Ujwary-Gil A., *Analiza fazy tworzenia aliansu strategicznego firmy krajowej z zagranicznym kooperantem*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3, 2003.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.
- Dyckowska J., *Logistyka zaopatrzenia i produkcji – wpływ na logistykę dystrybucji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Warszawskiej nr 84, Warszawa 2012.
- Kaleta A., *Kontrola w procesie wdrażania strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Lichtarski J.M., *Zespoły zadaniowe i projektowe w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, [w:] *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy*, red. M. Hopej, M. Moszkowicz, J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Łuczak J., *System zarządzania jakością dostawców w branży motoryzacyjnej – ocena istotności wymagań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Moszkowicz K., Bembenek B., *Strategia rozwoju wiedzy w klastrze*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Niewiadomski P., Bartkowiak P., *Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji*, [w:] *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Nowak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

Perechuda K., *Organizacja ucząca się – perspektywa strategiczna*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2000.

Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.

Urbanowska-Sojkin E., *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

IMPROVEMENT OF THE SUPPLIER SELECTION PROCESS AS A SIGN OF ORGANIZATIONAL LEARNING

Summary: Assuming the prerequisites of creating unconventional, often slightly modified, already existing enterprise management tools, especially during the times of economic downturn, on the market for industrial goods, it seems reasonable to propose a concept based on continuous learning of an organization. Therefore, the authors of this study, found the representation of this process reasonable, with regard to the improvement of the supplier selection methodology. For this purpose, the authors are going to present a supplier selection method applied in an existing manufacturing plant based on competencies that are required from him, as well as propose a new method for the selection of suppliers according to established criteria, where the price will be a key factor in the decision making process. In the context of the above, they are going to depict the organization learning process of manufacturing plants in practice, analysing the implementation process of a particular product in terms of selection of the supplier, which in turn will affect the production cost reduction of the implemented product.

Keywords: improvement, supplier selection, knowledge, learning of an organization.