

# Doskonalenie zarządzania jako źródło przewagi konkurencyjnej

Praca zbiorowa pod redakcją  
Jana Pyki

Katowice 2006

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Oddział w Katowicach

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego  
w Katowicach

Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska

Redaktor naukowy

**Jan Pyka**

Recenzent

**Halina Buk**

**Wydawca**

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Oddział w Katowicach

40-164 Katowice ul. Ordon 20 a

tel. (032) 258-16-06, fax. (032) 258-43-13

email: [tnoik-katowice@wp.pl](mailto:tnoik-katowice@wp.pl)

**ISBN 83-85587-19-5**

Druk publikacji wykonano zgodnie z oryginałami tekstów, tablic  
i rysunków dostarczonych przez Autorów.

Skład i druk

**INFOGRAF** s.c.

40-161 Katowice Al. Korfantego 79

tel. (032) 259-21-10

# Improvement of management like a source of competitive predominance

Edited by Jan Pyka

Katowice 2006

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Oddział w Katowicach

Scientific Society for Organization and Management  
Division in Katowice

The Karol Adamiecki University of Economics  
in Katowice

Faculty of Organization and Management  
Silesian Technical University of Gliwice

Scientific editor

**Jan Pyka**

Reviewer

**Halina Buk**

**Publisher**

Scientific Society for Organization and Management  
Division in Katowice

**ISBN 83-85587-19-5**



# Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

## Część I

### Modele, metody i koncepcje współczesnego zarządzania organizacjami

Mariusz Bratnicki, Agata Kadula - <i>As karo w talii kart współczesnego zarządzania</i> .....	17
Henryk Dźwigoł - <i>Strategiczna Karta Wyników w procesie zarządzania przedsiębiorstwem górniczym</i> .....	27
Aldona Frączkiewicz-Wronka, Agata Austen, Mariusz Bratnicki - <i>Wykorzystanie Balanced Scorecard w sektorze publicznym na przykładzie ochrony zdrowia</i> .....	40
Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak - <i>Zastosowanie controllingu w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem płaszczyzn zarządzania</i> .....	53
Bogusław Jędrzejak - <i>Transformacja rachunku kosztów dla potrzeb zarządzania zakładem opieki zdrowotnej</i> .....	67
Elżbieta Karaś - <i>Jakość zarządzania jako czynnik wpływający na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa</i> .....	77
Mariusz Kruczek, Zbigniew Żebrucki - <i>Integracja różnych koncepcji zarządzania w opracowaniu i wdrożeniu Strategicznej Karty Wyników</i> .....	85
Tadeusz Kosek - <i>Budżetowanie – skuteczna czy nieefektywna metoda zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem</i> .....	99
Krystyna Kubacka-Góral - <i>Nowoczesne koncepcje zarządzania jako czynnik skuteczności strategii rozwoju firmy</i> .....	110
Mirosław Lakomy - <i>Strategia przedsiębiorstwa medialnego (na przykładzie radia), jako determinanta jego struktury organizacyjnej</i> .....	121

Włodzimierz Majer - <i>Dobór narzędzi zintegrowanej komunikacji marketingowej czynnikiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw</i> .....	137
Stanisław Nowosielski - <i>Modelowanie procesów gospodarczych jako narzędzie realizacji strategii przedsiębiorstwa</i> .....	151
Agata Pradela - <i>Model systemu wspomagającego realizację strategii zarządzania oświatą na poziomie ponadszkolnym</i> .....	163
Danuta Sz wajca, Wiesława Caputa - <i>Zarządzanie portfelem klientów</i> ....	173

## Część II

### Unowocześnianie zasobów, funkcji i procesów w zarządzaniu organizacjami

Wiesława Caputa - <i>Zasoby w procesie kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa</i> .....	185
Szymon Cyfert, Kazimierz Krzakiewicz - <i>Koncepcja organizacji zorientowanej na procesy</i> .....	197
Katarzyna Dohn - <i>Koncepcja logistycznej oceny procesu produkcyjnego</i> .....	206
Henryk Dźwigoł - <i>Modelowanie procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa</i> .....	215
Elżbieta Gasiak - <i>Wpływ kształtowania właściwych relacji z klientami na proces tworzenia wartości dla klienta</i> .....	225
Renata Hotová, Aleksander Wała - <i>Warunki podjęcia działalności gospodarczej osób zagranicznych w Republice Czeskiej</i> .....	235
Jan Kaźmierczak - <i>Zarządzanie procesami tworzenia i eksploatacji strategicznych map akustycznych terenów miejskich</i> .....	242
Marzena Kramarz - <i>Strategie obsługi klienta – wyniki badań</i> .....	252
Anna Kwiotkowska - <i>Koncepcje logistyczne organizacji remontów w przedsiębiorstwie</i> .....	261



Radim Lenort, Emilie Krausová, Libor Kozubek - <i>Analiza wydajności zmiennych wąskich gardeł w produkcji metalurgicznej</i> .....	275
Monika Odlanicka – Poczobutt – <i>Analiza procesu doboru dostawców w nowoczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym</i> .....	283
Edyta Przybylska - <i>Analiza rynku usług transportowo-logistycznych w Polsce w latach 2001-2005</i> .....	294
Jerzy Różański - <i>Pułapy i pułapki restrukturyzacji – analiza przypadków</i> .....	303
Anna Sędek, Paweł Szewczyk - <i>Działalność proekologiczna przedsiębiorstw wytwórczych</i> .....	312
Danuta Sz wajca - <i>Zasoby marketingowe w polskich przedsiębiorstwach</i> .....	319
Magdalena Wierzbicka, Jacek Mazurkiewicz - <i>Zarządzanie informacją w podejściu procesowym</i> .....	330
Krzysztof Wodarski – <i>Zarządzanie ryzykiem działalności gospodarczej spółek węglowych</i> .....	342

### **Część III**

#### **Zarządzanie projektami – skuteczność i ryzyko**

Dagmar Bařinová - <i>Ekonomiczny aspekt zaspakajania wierzycieli w postępowaniu upadłościowym</i> .....	351
Renata Brajer – Marczak - <i>Zarządzanie portfelem projektów wspomagane narzędziami informatycznymi</i> .....	355
Andrzej Karbownik - <i>Zarządzanie projektami w spółkach węglowych</i> ..	365
Miłoř Kráľ - <i>Zagraniczne ryzyko finansowe i jego wpływ na kondycję finansową czeskich i polskich firm w okresie od 09/2006 do 08/2007. Ocena przewidywanych rezultatów</i> .....	374
Włodzimierz Kramarz - <i>Informacyjne zabezpieczenie procesów projektowania nowego produktu</i> .....	384

Marie Paseková, Milana Otrusinová – <i>Wprowadzanie systemu IAS/IFRS do księgowości w Republice Czeskiej</i> .....	394
Maria Sierpińska, Arkadiusz Kustra - <i>Ryzyko projektów górniczych finansowanych na zasadach project finance</i> .....	400
Seweryn Tchórzewski – <i>Cel projektu – początek sukcesu czy problemów?</i> .....	411
Anna Szewczyk - <i>Due diligence jako podstawa oszacowania efektów synergii w procesach fuzji i przejęć</i> .....	417

### Část III

#### Zarządzanie projektami – skuteczność i ryzyko

Magdalena Wierzbicka, Jacek Markiewicz - <i>Projektowanie i realizacja projektu</i> .....	420
Krzysztof Wodaski - <i>Zarządzanie ryzykiem w projekcie</i> .....	442
Anna Szewczyk - <i>Due diligence jako podstawa oszacowania efektów synergii w procesach fuzji i przejęć</i> .....	417
Seweryn Tchórzewski - <i>Cel projektu – początek sukcesu czy problemów?</i> .....	411
Maria Sierpińska, Arkadiusz Kustra - <i>Ryzyko projektów górniczych finansowanych na zasadach project finance</i> .....	400
Marie Paseková, Milana Otrusinová - <i>Wprowadzanie systemu IAS/IFRS do księgowości w Republice Czeskiej</i> .....	394



# Contents

<i>Introduction</i> .....	13
---------------------------	----

## PART I

### **Models, methods and concepts of modern managements of the organizations**

Mariusz Bratnicki, Agata Kadula - <i>The ace of diamonds in a pack of cards in contemporary management</i> .....	17
Henryk Dźwigoł - <i>Strategic Evaluation Sheet in the process of managing a mining enterprise</i> .....	27
Aldona Frączkiewicz-Wronka, Agata Austen, Mariusz Bratnicki - <i>Utilizing Balanced Scorecard in the public sector on the example of the health care</i> .....	40
Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak - <i>Application of controlling in enterprises with regard to the managing areas</i> .....	53
Bogusław Jędrzejak - <i>Transformation of cost accounting for the needs of managing a health care organization</i> .....	67
Elżbieta Karaś - <i>The Quality of Management as a Factor of Increasing Enterprise's Competitiveness</i> .....	77
Mariusz Kruczek, Zbigniew Żebrucki - <i>The integration of different management concepts in balanced scorecard formulation and implementation</i> .....	85
Tadeusz Kosek - <i>Is budgeting - effective or ineffective as a method of managing a present-day enterprise?</i> .....	99
Krystyna Kubacka-Góral - <i>Management conceptions as a factor of effectiveness in implementation of strategy</i> .....	110
Mirosław Lakomy - <i>Strategy of a media enterprise (on example of radio) as determinant of its organizational structure</i> .....	121

Włodzimierz Majer - <i>Integrated marketing communication tool selection as a business growth factor</i> .....	137
Stanisław Nowosielski - <i>The economic processes modeling as a tool of the business strategy realization</i> .....	151
Agata Pradela - <i>The model of aiding educational strategy on the level above schools</i> .....	163
Danuta Szwejca, Wiesława Caputa - <i>Management of the customer portfolio</i> .....	173

## PART II

### Modernizing of the resources, function and processes in the organizations management

Wiesława Caputa - <i>Resources in the engineering of competition position of the enterprise</i> .....	185
Szymon Cyfert, Kazimierz Krzakiewicz - <i>The idea of process organization</i> .....	197
Katarzyna Dohn - <i>Logistical assessment of production process concept</i> .....	206
Henryk Dźwigoł - <i>Development of reorganization process with a company</i> .....	215
Elżbieta Gasiak - <i>The impact of shaping appropriate relationship with customers on process of creating customer value</i> .....	225
Renata Hotová, Aleksander Wala - <i>Establishing companies in Czech Republic by foreigners</i> .....	235
Jan Kaźmierczak - <i>Management of processes of creating and exploiting of strategic acoustic maps of urban areas</i> .....	242
Marzena Kramarz - <i>Customer Service strategies – survey results</i> .....	252
Anna Kwiotkowska - <i>Logistic conceptions of repairs organization in company</i> .....	261



Radim Lenort, Emilie Krausová, Libor Kozubek - <i>Output Analysis of Floating Capacity Bottlenecks in Metallurgical Production</i> .....	275
Monika Odlanicka – Poczobutt – <i>Analysis of suppliers' selection process in modern productive enterprise</i> .....	283
Edyta Przybylska - <i>Analysis of Polish logistics and transports services market from 2001 to 2005 years</i> .....	294
Jerzy Róžański - <i>Limits and pitfalls of transformation</i> .....	303
Anna Sędek, Paweł Szewczyk - <i>Proecological activity of enterprises</i> ...	312
Danuta Sz wajca - <i>Marketing resources in Polish enterprises – diagnosis attempt</i> .....	319
Magdalena Wierzbicka, Jacek Mazurkiewicz - <i>Information management in process approach</i> .....	330
Krzysztof Wodarski – <i>Management risk of activity of economic carbon compan</i> .....	342

### PART III

#### Projects management – efficiency and risk

Dagmar Bařinová - <i>The economic aspekt accounts payable in bankruptcy proceedings</i> .....	351
Renata Brajer – Marczak - <i>Project Portfolio Management helped with tools of information</i> .....	355
Andrzej Karbownik - <i>Project management in coal companies</i> .....	365
Miloř Kráľ - <i>External financial risks and their influence on Czech and Polish corporations financial health for a 9/2006 – 8/2007 period. Prediction results assesment for a previous year</i> .....	374
Włodzimierz Kramarz - <i>Information protection of new product design</i> .....	384



Marie Paseková, Milana Otrusinová - <i>IAS/IFRS Implementation in Accounting in the Czech Republic</i> .....	394
Maria Sierpińska, Arkadiusz Kustra - <i>The risks of mining projects financed on the basis of project finance</i> .....	400
Seweryn Tchórzewski – <i>Goal of project - start of succes or problems?</i> .....	411
Anna Szewczyk - <i>The main options for the realization of synergies Due diligence</i> .....	417

PART III

**Monika ODLANICKA-POCZOBUTT**

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji  
Politechnika Śląska

## **Analiza procesu doboru dostawców w nowoczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym**

### **Wstęp**

Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania rozwoju współczesnych przedsiębiorstw zmieniają zasadniczo ich priorytety i podejście do wielu realizowanych przez nie działań. Globalizacja, rozwój rynków elektronicznych i coraz bardziej wyraźna indywidualizacja popytu kreują przede wszystkim nowy model działania przedsiębiorstw. Dążenie do pozycji konkurencyjnej i ograniczenia wewnętrznego potencjału coraz częściej skłaniają przedsiębiorstwa do weryfikacji charakteru kontaktów z podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu. Coraz popularniejsze stają się koncepcje oparte na wnikliwej analizie i ocenie partnerów, z którymi przedsiębiorstwo podejmuje współpracę oraz określeniu strategicznych działań na przyszłość w zakresie ustalania źródeł dostaw.

### **Strategiczne ustalanie źródeł dostaw**

Strategiczne ustalenie źródła dostaw wiąże się z poszukiwaniem odpowiednich partnerów logistycznych spełniających wymogi przedsiębiorstwa. Wstępna selekcja ofert sprzedaży lub dostaw poszukiwanego surowca, materiału czy wyżej przetworzonego elementu oraz negocjacje przeprowadzone z potencjalnymi dostawcami powinny pozwolić na dokonanie wyboru źródła dostaw.

Przed rozpoczęciem procesu wyboru dostawców przeprowadza się klasyfikację dóbr, które są przedmiotem zakupu, ze względu na ich niezbędność dla procesu wytwarzania lub procesu sprzedaży oraz ze względu na ryzyko zakupu. Wpływ poszczególnych, zakupionych dóbr na wynik podstawowej działalności firmy można mierzyć za pomocą takich wskaźników, jak np. udział w ogólnej ilościowej strukturze zakupu, udział w całkowitych kosztach



zaopatrzenia, a także według znaczenia dla jakości finalnego produktu i/lub według znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Zwykle tworzy się hierarchię trzech klas i określa je jako A B C. Metoda klasyfikacji dóbr A B C jest bardzo często wykorzystywana do oceny wartości danej grupy dóbr zaopatrzeniowych według wpływu na wynik działalności firmy. Według niej:

- Grupa A to grupa towarów o największym znaczeniu w obrotach przedsiębiorstwa, o wysokiej wartości i udziale w zużyciu materiałowym,
- Grupa B to grupa pośrednia,
- Grupa C to materiały o znaczeniu-najmniejszym, dla której winno się poszukiwać stałych dostawców oraz najprostszych procedur organizacji dostaw [12].

Przy zaopatrzeniu najwięcej uwagi powinno się poświęcać artykułom zaliczanym do klasy A, ponieważ wartość ich zapasów jest duża, a wystąpienie braków może być związane ze stratami w dochodach przedsiębiorstwa.

Czynniki, które należy uwzględnić podejmując decyzję o wyborze źródeł zakupu są szeroko omawiane w literaturze z zakresu logistyki [5, s.109-11; 9, s. 330-332; 6, s. 267; 1, s. 201]. Do najczęściej wymienianych kryteriów, determinujących wybór dostawców można zaliczyć:

- jakość oferowanych materiałów, surowców i półfabrykatów,
- poziom cen i ich stabilność,
- rzetelność, niezawodność, szybkość i terminowość dostawy, a także ich elastyczność,
- odległość od źródła dostaw,
- warunki płatności, zwłaszcza zaś terminy,
- oferowane terminy dostaw elementów lub materiałów,
- warunki reklamacji jakościowych i ilościowych oferowane przez dostawcę.

Przedstawiony zbiór kryteriów nie zawsze odpowiada potrzebom analizy w konkretnej firmie. Dlatego po sporządzeniu zbioru potencjalnych dostawców dokonuje się ustalenia kryteriów, które mają istotne znaczenie dla odbiorcy.

Istnieje wiele metod wyboru dostawcy, opisywanych w literaturze przedmiotu [2, s. 73-77; 11, s. 72-77; 13, s. 171-178]. Postępowanie przy wyborze dostawcy może zostać ujęte w określony algorytm postępowania, zaproponowany przez prof. Krawczyka. Polega on na realizacji poszczególnych kroków postępowania, takich jak: **krok 1** - ustalenie listy kryteriów i ich uporządkowanie, **krok 2** - ustalenie wag dla poszczególnych kryteriów, **krok 3** - określenie reguł obliczania cząstkowych korzyści, **krok 4** - obliczenie ocen dla kandydatów oraz **krok 5** - wybór najlepszego kandydata [8, s. 146-149].

Wybrany powinien być kandydat, który uzyskał maksymalną liczbę punktów. Jeżeli uzyskane wskazanie budzi pewne wątpliwości, należy uwzględnić, że w trakcie postępowania wprowadza się wiele subiektywnych



ocen, które mają wpływ na końcowy wynik. Mając wątpliwości, czy oceny były uzasadnione, należy powtórzyć postępowanie wprowadzając nowe, skorygowane parametry. Nie należy jednak dokonywać „dobierania” parametrów z zamiarem wskazania wcześniej upatrzonemu kandydata.

Ocena dostawcy za pomocą punktowania powinna stanowić istotną pomoc w obiektywizacji postępowania. Nie może jednak być wyłączną jego podstawą. Zawsze należy pamiętać, że związki między podmiotami gospodarczymi, a takimi są dostawcy i odbiorcy, muszą odpowiadać ogólnie obowiązującym standardom kontraktów rynkowych.

## Negocjacje z dostawcami

Wstępna selekcja otrzymanych ofert i dokonanie wyboru ofert uznanych za poważne i rokujące nadzieję pozwalają na rozpoczęcie procesu negocjacji. Jest to element dokonywania ostatecznego wyboru dostawcy. Negocjacje to „proces komunikacyjno – decyzyjny, w którym strony dobrowolnie starają się rozwiązać konflikt tak, aby uzyskany rezultat był możliwy dla nich do przyjęcia” [3, s. 13]. Podobną definicję negocjacji proponuje Ken Burnett: „negocjacje to proces prowadzący do zaspokojenia potrzeb obu stron przy zachowaniu równowagi” [4, s. 347].

Proces negocjacji powinien przebiegać według następujących faz: prezentacja stanowisk, obrona i „zbijanie” argumentów, poszukiwanie sposobów oddziaływania na partnerów przy wykorzystaniu dostępnych środków, ocen przyjętych rozwiązań, zastrzeżeń, propozycji i kontrpropozycji, wybór rodzaju porozumienia, przyjęcie uzgodnionego rozwiązania, odstąpienie od negocjacji, postępowanie arbitrażowe [7, s. 34-35].

Przedmiotem negocjacji w procesie zaopatrzenia materiałowego są z reguły następujące zagadnienia:

- ✓ Uzgodnienia techniczne. Ich wynikiem powinno być pełne przekonanie potencjalnego nabywcy, że kontrahent może wykonać potrzebne mu materiały względnie wyżej przetworzone elementy lub podzespoły w odpowiedniej ilości i jakości.
- ✓ Uzgodnienia organizacyjno – techniczne dotyczą możliwości sprostania przez dostawcę wymaganiom nabywcy w zakresie terminów dostaw.
- ✓ Technika transportu i przeładunków towarów będących przedmiotem wynegocjowanych dostawach. Chodzi tu przede wszystkim o uzależniony od technicznych warunków dostawcy i odbiorcy wybór środków transportu i ustalenie, czy i w jakich sytuacjach będzie to transport własny, a w jakich realizowany na zlecenie przez wyspecjalizowane organizacje spedycyjne i transportowe.
- ✓ Zasady odbioru jakościowego i ilościowego oraz zgłaszania

i honorowania reklamacji jakościowych i ilościowych w okresie realizacji negocjowanych umów.

✓ Ceny towaru [ 13, s. 169-171].

Prawidłowe przeprowadzenie negocjacji wymaga właściwego przygotowania poprzez zebranie odpowiednich informacji. Jednym ze źródeł zewnętrznych informacji w obszarze zakupów są oferty dostawców. Jednakże uzyskane informacje cechuje pewna subiektywność, bowiem są one zazwyczaj sporządzane przez dostawcę, który zamierza wpłynąć na decyzję potencjalnego odbiorcy. Występuje tutaj konflikt interesów pomiędzy odbiorcą a dostawcą, gdyż założone cele są rozbieżne. Z tego względu istotne jest prowadzenie negocjacji w celu wypracowania wspólnych rozwiązań, zawarcia umowy i ustalenia warunków współpracy.

Negocjacje określa się jako efektywne wtedy, kiedy w ich wyniku udaje się rozwiązać zasadnicze problemy, utrzymać dotychczasowe stosunki, a nawet je polepszyć.

Można wymienić trzy kryteria pozwalające uznać negocjacje za efektywne:

- Umożliwiają osiągnięcie „mądrego” porozumienia, które zadowala obie strony,
- Przebiegają „sprawnie” - nie są bardziej czasochłonne i kosztowne niż to konieczne,
- Są „harmonijne” - bardziej pomagają, niż szkodzą dobrym stosunkom interpersonalnym [10, s. 454].

Wybór źródła dostawy i przeprowadzone negocjacje oznaczają zakończenie procesu przygotowawczego operacji zakupu i stwarza podstawę do formalnego zawarcia umowy sprzedaży lub umowy dostawy.

## **Klasyfikacja materiałów i dostawców w badanym przedsiębiorstwie**

Analizę doboru dostawców przeprowadzono w przedsiębiorstwie Alstom Konstal S.A., które jest czołowym producentem taboru szynowego w Polsce. Firma jest jedną z przemysłowych jednostek operacyjnych (IBU) Koncernu Alstom w Europie i zajmuje się głównie produkcją wagonów metra, lekkich pojazdów szynowych oraz wagonów transportowych. Pojazdy szynowe różnego rodzaju oraz maszyny specjalne produkowane przez firmę, głównie dla potrzeb odbiorców krajowych, były również przedmiotem eksportu do wielu krajów świata. Firma oferuje szeroki wachlarz produktów dla transportu publicznego w zakresie taboru pasażerskiego, towarowego oraz usług i infrastruktury.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że firma Alstom Konstal S.A. jest firmą nowoczesną, która dąży do ulepszania



i utrzymywania kontaktów z dostawcami. We współpracy z nimi podejmuje działania, które umożliwiają nawiązywanie bliższych relacji opartych na obustronnym zaangażowaniu. W dążeniu do rozwijania długotrwałej współpracy o znaczeniu strategicznym szczególną rolę firma przypisuje klasyfikacji materiałów i właściwemu doborowi dostawcy.

W firmie istnieje rozdzielenie strumieni materiałowych w postaci grup asortymentowych. Kartoteka asortymentowa obejmuje następujące grupy:

- Komponenty A - materiały o dużym znaczeniu dla wyrobu finalnego (wpływie na postać finalną), lub materiały o dużym udziale wartościowym w kosztach projektu. Do grupy tej zlicza się: drzwi, okna, zestawy kołowe, systemy hamulcowe, systemy napędowe, przekładnie, silniki, klimatyzacja, przejścia międzywagonowe.
- Komponenty B - grupa materiałów, które z uwagi na swoje znaczenie dla wyrobu finalnego oraz udział ilościowy i wartościowy w kosztach projektu nie zostały zaklasyfikowane w grupie A i C komponentów.
- Komponenty C - materiały o znacznym udziale ilościowym, a niskim wartościowym w kosztach projektu. Do grupy tej zalicza się: artykuły złączne, kleje.

Zakup komponentów A jest dokonywany na poziomie Koncernu Alstom, gdzie funkcję koordynatora pełni EKC<sup>1</sup>. Takie rozwiązanie podyktowane jest stopniem istotności tych elementów wykorzystywanych w produkcji oraz ich wartością. Z uwagi na to, Koncern decyduje o wyborze kluczowych dostawców tych komponentów dla wszystkich podległych jednostek produkcyjnych. W każdej jednostce produkcyjnej Koncernu wyznaczeni są liderzy sekcji komponentów klasy A, odpowiedzialni za koordynację zakupu i dostaw tych elementów we współpracy z EKC. Zakup komponentów B i C jest dokonywany autonomicznie przez Alstom Konstal podobnie jak w przypadku innych jednostek Koncernu.

Za dobór dostawców w firmie Alstom Konstal S.A. odpowiedzialni są kierownicy i handlowcy Działu Zaopatrzenia. Dział ten na podstawie posiadanego rozeznania na rynku dostawców, otrzymanych ofert, opinii Działu Logistyki i Zespołu ds. Oceny Dostawców stale pracuje nad doбором optymalnych dostawców materiałów i wyrobów, potrzebnych do produkcji. Proces ten ma na celu znalezienie takich dostawców, którzy są w stanie spełnić oczekiwania firmy oraz nawiązanie partnerskich stosunków. Proces selekcji dostawców w firmie Alstom Konstal przedstawia rysunek 1.

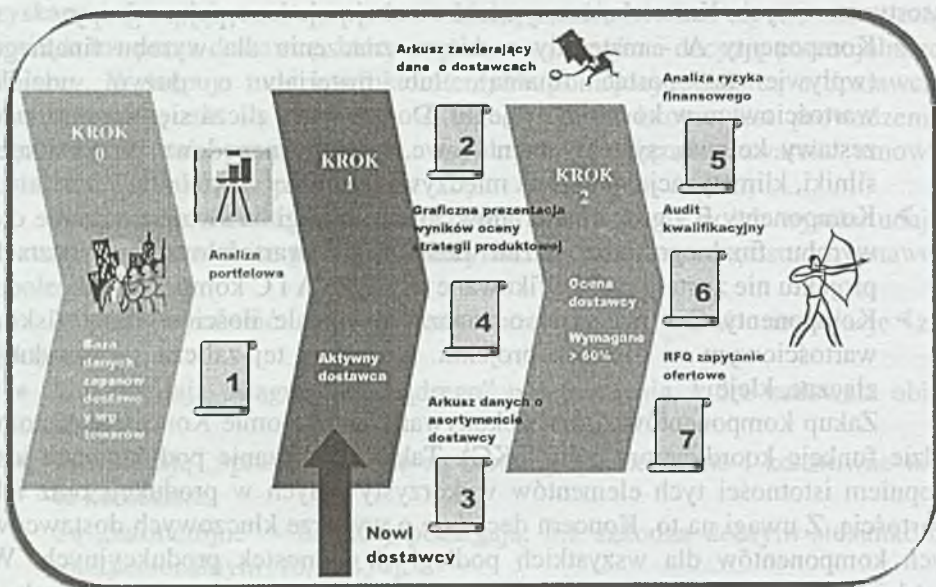
Dział Zaopatrzenia w porozumieniu z Działem Jakości odpowiada za opracowanie listy dostawców, którzy powinni zostać poddani audytowi w ramach danego projektu. Przeprowadzenie audytów u dostawców pozostaje w gestii audytorów SQA<sup>2</sup>. Przed dokonaniem zakupu odpowiedzialny handlowiec Działu Zaopatrzenia dokonuje doboru dostawcy z Listy

<sup>1</sup> EKC- External Key Component

<sup>2</sup> Koordynator SQA = Koordynator Jakości Dostawców



Kwalifikowanych Dostawców. Zasadą podstawową jest korzystanie z dostawców oznaczonych statusem Główny Dostawca. Jeżeli brak takich dostawców na liście, wyboru dokonuje spośród firm oznaczonych statusem Dostawca Warunkowy. Korzystanie z Rezerwowych Dostawców jest możliwe jedynie w sytuacjach wyjątkowych, np.: gdy dostawca jest monopolistą na rynku.



Rys. 1. Proces selekcji dostawców

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów firmy Alstom Konstal S.A.

W przypadku, gdy na Liście Kwalifikowanych Dostawców nie ma odpowiedniej firmy, Dział Zaopatrzenia musi przeprowadzić rozpoznanie rynku.

W firmie Alstom Konstal przyjęto strategię ograniczania liczby dostawców. Strategia ta umożliwia firmie lepsze poznanie swoich dostawców i budowę bliższych powiązań. Bliska współpraca przedsiębiorstwa z jego dostawcami pozwala firmie między innymi na wynegocjowanie korzystniejszych warunków cenowych, terminów dostaw, itp.

Po dokonaniu oceny i nadaniu odpowiedniego statusu nowy dostawca wpisywany jest na Listę Kwalifikowanych Dostawców tworząc bazę danych. Baza danych, oprócz przechowywania w formie komputerowej, jest przechowywana w postaci indywidualnych teczek dostawców.

Baza dostawców przedsiębiorstwa obejmuje głównie podmioty gospodarcze z terenu Polski i Europy Zachodniej, w mniejszym stopniu koncentrując się na dostawach z Europy Wschodniej. W każdej grupie asortymentowej figuruje przynajmniej 2-3 dostawców pozycji materiałowych. Zasadniczo obowiązuje zasada, że dany poddostawca może być dostarczycielem

wyłącznie wybranego rodzaju materiałów i surowców. W celu zapewnienia właściwej jakości oraz korzystnych cen nabywanych materiałów i wyrobów firma przyjęła zasadę ich zakupu bezpośrednio u producenta.

Pracownicy działu zaopatrzenia niekiedy stają przed koniecznością zakupu nietypowych, rzadko zamawianych materiałów lub muszą szybko znaleźć alternatywnego dostawcę w przypadku nieprzewidzianych problemów z dostawami. Baza dostawców firmy pomaga w takich sytuacjach szybko i sprawnie znaleźć odpowiedniego dostawcę, dostarczając potrzebnych informacji poprzez:

- listę zaakceptowanych dostawców przedsiębiorstwa,
- informacje dotyczące podpisanych kontraktów,
- dane na temat substytutów wykorzystywanych materiałów,
- scentralizowany katalog produktów różnych dostawców,
- informacje o innych dostawcach i ich produktach.

Funkcjonalność ta może być również wykorzystywana do wyszukiwania zamówień podobnych, w celu konsolidacji drobnych zamówień w większe, co pozwala na korzystanie z rabatów cenowych i pozwala zmniejszyć liczbę pojedynczych transakcji.

Baza dostawców umożliwia firmie zwiększenie przejrzystości strategii zakupowej. Rozwiązanie to wspomaga zarządzanie pełnym cyklem zaopatrzenia, od analiz i wyboru dostawców, poprzez kontrolę procesu zamówień i dostaw, po kompleksowe informacje na temat dostawców. Dzięki temu pomaga obniżyć koszty własne zakupu, magazynowania oraz ułatwia kontrolę ilościową i wartościową zakupów. Baza umożliwia dotarcie do szerokiego grona dostawców, oszczędność czasu i przejrzystość procesu przetargowego.

## **Proces negocjacji w badanym przedsiębiorstwie**

W firmie warunki zakupu i dostaw z dostawcą na podstawie ustalonej strategii negocjuje Dział Zakupów. Proces negocjacji zorientowany jest na nawiązanie długoterminowej współpracy. Alstom Konstal kładzie nacisk na zaangażowanie się dostawcy w jak najwcześniejsze stadia powstania wyrobu gotowego firmy. Zwraca się szczególną uwagę na możliwości dostawców w zakresie zapewnienia jakości, niezawodności i bezpieczeństwa – co jest przedmiotem audytu.

Głównym celem negocjacji jest uzgodnienie spraw spornych, zwłaszcza takich jak: minimalna wielkość zamówienia, wybór strategii kształtowania i kontroli zapasów, w przekroju poszczególnych grup produktów oraz wskaźniki obsługi logistycznej. Zagadnienia logistyczne, na etapie prowadzenia negocjacji Dział Zakupów uzgadnia z działem koordynacji dostaw.



Tabela 1 przedstawia ramowe wymagania logistyczne, które są podstawą procesu negocjacyjnego. Szczególne uzgodnienia z dostawcą są niezwłocznie przekazywane Kierownikowi Koordynacji Dostaw.

Tabela 1. Wymagania w zakresie wielkości dostaw poszczególnych typów materiałów

<i>Typ materiału</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Opcja</i>
<i>chemia</i>	1 zlecenie produkcyjne	2 zlecenia produkcyjne	Dostawy KANBAN/Double Bin / dostawy na żądanie
<i>element gotowy (wg rys)</i>	1 zlecenie produkcyjne	3 zlecenia produkcyjne	
<i>blacha</i>	1 zlecenie produkcyjne	3 zlecenia produkcyjne	
<i>profile , rury, kątowniki, pręty,</i>	1 zlecenie produkcyjne	3 zlecenia produkcyjne	
<i>odlew</i>	1 zlecenie produkcyjne	3 zlecenia produkcyjne	
<i>elektryka</i>	1 zlecenie produkcyjne	1/3 projektu	Dostawy KANBAN/Double Bin
<i>złącze</i>	Dostawy KANBAN/Double Bin	1/3 projektu	
<i>drewno</i>	1 zlecenie produkcyjne	1/3 projektu	
<i>tworzywa sztuczne</i>	1/3 projektu	Cały projekt	Dostawy KANBAN/Double Bin
<i>elementy katalogowe</i>	1 zlecenie produkcyjne	1/3 projektu	Dostawy KANBAN/Double Bin
<i>hydraulika</i>	Dostawy JIT	2 zlecenia produkcyjne	
<i>system hamulcowy</i>	Dostawy JIT	2 zlecenia produkcyjne	
<i>Komponenty A - klasy</i>	Dostawy JIT	2 zlecenia produkcyjne	

Źródło: Opracowanie na podstawie procedury Koordynacji dostaw w firmie Altom Konstal S.A.

W razie potrzeby dział koordynacji dostaw współuczestniczy w negocjacjach, przygotowując warianty realizacji dostaw zgodne z wymaganiami (tabela 2), uwzględniając koszty transportowe oraz gabaryty przewożonego ładunku.

Po zakończeniu negocjacji dział zakupów przekazuje do Działu Koordynacji Dostaw informacje odnośnie tych ustaleń, po czym przygotowuje zamówienie w systemie Gospodarki Materiałowej.

Dział Koordynacji Dostaw odpowiedzialny jest za przygotowanie harmonogramu dostaw (max 1 dzień roboczy) w systemie Gospodarki Materiałowej.

Harmonogram dostaw do przygotowanego zamówienia w systemie, opracowywany jest na podstawie dopasowania faz produkcji harmonogramu produkcji do odpowiednich materiałów w odpowiednich ilościach uwzględniając ustalenia umowne z dostawcą.

Przygotowany harmonogram dostaw przesyłany jest do Działu Zakupów, który z kolei przesyła go do dostawcy wraz z podpisanymi zamówieniami.



Tabela 2. Ustalane z dostawcą logistyczne aspekty umowy

Zagadnienie	Ustalenie
Okres realizacji zamówienia (dostaw) przy założeniu niezmienności ceny zakładający ew. zmiany harmonogramu realizacji projektu	Okres realizacji dostaw {od}->{do}
Gestia transportowa - szacunek kosztów	[liczba] dostaw => koszty transportu
Ustalenie dostaw materiałów na żądanie	[liczba] dni przed dostawą
Okres przesunięcia terminu realizacji dostawy bez zmiany ceny w przypadku zaistnienia zmian w realizacji projektu (konieczność JIT)	Max Przyspieszenie o [liczba] dni Max Opóźnienie o [liczba] dni
Klauzula możliwości zmiany terminów dostaw	
Okres wprowadzenia zmiany HD przed dostawą	Okres [ilość] dni przed dostawą
Wielkość magazynowego bufora bezpieczeństwa dostawcy	Poziom bufora [ilość]
Minimalna ilość w dostawie	[ilość]
Wielkość opakowań / ilości handlowe	[ilość] / opakowanie
Konieczność dostarczenia specyfikacji bezpieczeństwa	Jakie dokumenty
Specyfikacja dostawy - identyfikacja materiału	Opakowanie opisane numerem indeksu ALSTOM KONSTAL
Opakowania zwrotne	[TAK / NIE]
Tolerancja ilościowa wielkości dostawy	+/- 2% ilości harmonogramowanej
Tolerancja terminowa wielkości dostawy	+/- 3 dni (robocze)
W przypadku zmian ilościowych - możliwość zmian ilości w stosunku do ilości zamówionych + konieczny termin zgłoszenia zmiany	Przedział zmiany: zwiększenie zamówienia [%] zmniejszenie zamówienia [%] Termin zgłoszenia
Data oraz ilość realizacji pierwszej dostawy	[Data]
Jeżeli gestia transportowa po stronie dostawcy	
Dni i godziny otwarcia magazynu	PN - PT / g. 7.00 - 14.00
Miejsce dostawy	Magazyn główny, hala, stanowisko robocze
Jeżeli gestia transportowa po stronie ALSTOM Konstal S.A.	
Waga materiału	[kg]
Gabaryty	Rozmiar [szer]x[wys]x[dl]
Ilość w opakowaniu	szt

Źródło: Opracowanie własne na podstawie procedury Koordynacji dostaw w firmie Alstom Konstal S.A.

W przypadku otrzymania od dostawcy potwierdzenia wykluczającego logistyczne punkty umowy, Dział Zakupów dokonuje renegotjacji umowy w celu uzgodnienia satysfakcjonującego poziomu cen oraz optymalnego poziomu i częstotliwości realizowanych dostaw. Po uzgodnieniu nowych warunków z dostawcą, Dział Zakupów dokonuje modyfikacji zamówienia i przekazuje informacje do Działu Koordynacji Dostaw, który następnie modyfikuje harmonogram dostaw.

W przypadku, gdy ustalona strategia zakupów i logistyki w zakresie realizacji dostaw ma wpływ na wzrost cen i zagrożenie przekroczenia wyznaczonego budżetu projektowego, decyzja o ostatecznym kształcie umowy podejmowana jest na poziomie Zarządu Firmy.

Ostateczna zatwierdzona wersja zamówienia znajduje się w systemie Gospodarki Materiałowej.

Alstom Konstal we współpracy z dostawcami podejmuje szereg działań, aby relacje czysto handlowe polegające wyłącznie na zakupie od wybranych dostawców komponentów, podzespołów produktu lub opakowań przekształciły się w długoterminowe. Firma coraz bardziej zainteresowana jest formami współpracy silniej, angażującymi dostawców w proces tworzenia jej produktów.

## Podsumowanie

Wraz z rosnącą świadomością udziału dostawców w kosztach i jakości wyrobów finalnych, a tym samym ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa coraz istotniejszą rolę odgrywa proces doboru dostawców. Badane przedsiębiorstwo doskonale zdaje sobie sprawę z tego, jaki wpływ na jego wizerunek na rynku ma odpowiednia polityka w stosunku do dostawców. Tradycyjne relacje pomiędzy dostawcami i kupującymi określane często jako stosunki pomiędzy „przeciwnikami” nie mają obecnie racji bytu. Celem właściwego doboru dostawców oraz zarządzania zakupami jest minimalizacja kosztów zaopatrzenia przy równoczesnym zapewnieniu wymaganego poziomu jakości, dlatego celem przedsiębiorstwa stało się dążenie do wykorzystania relacji z dostawcami jako źródła przewagi konkurencyjnej. Ponieważ przewaga nad konkurencją w dużej mierze bierze się z ograniczenia kosztów i/lub wyróżniającej się oferty, logicznym jest podejście zakładające, że cele te powinny doprowadzić do stworzenia nowej polityki w odniesieniu do relacji z dostawcami, poprzedzonej dokładną analizą każdego dostawcy w procesie ich doboru.

Przedsiębiorstwo powinno aktywnie poszukiwać możliwości współpracy z dostawcami, prowadzących do zmniejszenia u obu stron kosztów posiadania, i równocześnie nieustannie starać wyróżnić się na rynku poprzez doskonalenie jakości, wprowadzanie innowacji w zakresie projektowania, wykorzystanie unikalnych technologii, przy czym we wszystkie te działania powinien być głęboko zaangażowany dostawca.

W przypadku, gdy związki opierają się jedynie na negocjacji cen często bywa tak, że traci na tym jakość produktów. Dzieje się tak, ponieważ dostawca dążąc do zminimalizowania kosztów, spełnia jedynie podstawowe wymagania odbiorcy. Ponadto ucierpieć może też jakość obsługi klienta, jeżeli dostawca nie uznaje realizacji zamówienia za priorytetowe.

Właściwy dobór dostawców poprzedzony wnikliwą analizą kandydatów może spowodować, że wraz z upływem czasu relacje dostawca-odbiorca mogą przekształcić się ze sporadycznych zakupów do sojuszu strategicznego, którego celem jest wspólne osiągnięcie celów długookresowych.



## Literatura

- [1] Abt S., *Podstawy logistyki*, Gdańsk, 1993
- [2] Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, 1998
- [3] Brdulak H., Brdulak J., *Negocjacje Handlowe*, PWE, Warszawa, 2000
- [4] Burnet K., *Relacje z kluczowymi klientami*, Wyd. Oficyny Ekonomicznej, Kraków, 2002
- [5] Coyle J.J., Bardi E. J., Langley C.J. Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa, 2002
- [6] Ficoń K., *Procesy Logistyczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Impuls, Gdynia, 2001
- [7] Kowalska K., *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, AE w Katowicach, Katowice, 1996
- [8] Krawczyk S., *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 1999
- [9] Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa, 2001
- [10] Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa, 2004
- [11] Radziejowska G., Mastej P., *Przewodnik do ćwiczeń „Logistyka w przedsiębiorstwie”*, cz.1, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2003
- [12] Szczepankiewicz W., *Logistyka Marketingowa*, AE w Krakowie, Kraków, 1996
- [13] Wojciechowski T., *Marketing i Logistyka na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa, 1995

## Streszczenie

W artykule przedstawiony został proces doboru dostawców w przedsiębiorstwie zajmującym się produkującą taboru szynowego. W oparciu o wyniki badań empirycznych omówiono metody stosowane przez badane przedsiębiorstwo i znaczenie całego procesu dla możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

## Analysis of suppliers' selection process in modern productive enterprise

### Summary

In the paper process of suppliers' selection in rolling-stock enterprise (producer of rail vehicles) was presented. On the base of results of empirical researches method applied by studied enterprise were discussed, with paying attention to importance of the whole process for possibilities of gaining competitive advantage.