

Strategie rozwoju i integracji dostawców w zarządzaniu łańcuchami dostaw

Supplier development and integration strategies in supply chain management

Korzyści, jakie można uzyskać ze ściślejszej współpracy z dostawcami, zachęcają przedsiębiorstwa do opracowywania programów rozwoju dostawców oraz strategii integracji dostawców. Pierwsza ze strategii polega na aktywnym oddziaływaniu przedsiębiorstwa na dostawcę w celu poprawy jego jakości do poziomu światowego, druga dotyczy zaangażowania dostawcy w rozwój nowych produktów oraz w proces realizacji zamówień kupującego.

W artykule omówiono pojęcie, metody, proces oraz bariery rozwoju dostawców, a także formy integracji dostawców: wczesne angażowanie dostawców w rozwój nowych produktów, programy rozwiązań sugerowanych przez dostawców, zespoły z udziałem dostawców oraz stałe przedstawicielstwa dostawców.

Słowa kluczowe:

relacje kupujący — dostawca, program rozwoju dostawcy, wczesne angażowanie dostawcy.

The benefits that can be gained from forming closer relationships with suppliers encourage companies to develop supplier development programmes and supplier integration strategies. Supplier development programme is based on the company having an active influence on the supplier in order to improve their quality to world-class level, while supplier integration strategy is a practice of engaging the supplier in new product development and customer order fulfilment process.

This paper presents the concept, methods, process of and barriers to supplier development, as well as various types of supplier integration: early supplier involvement in new product development, supplier suggestion programmes, buyer-seller improvement teams and on-site supplier representative.

Key words:

buyer — supplier relationships, supplier development program, early supplier involvement.

Wstęp

W ostatnich latach duże międzynarodowe przedsiębiorstwa opracowują i wdrażają programy, których celem jest osiągnięcie wyższego poziomu integracji z dostawcami. Takie zaangażowanie przedsiębiorstw wynika z roli, jaką odgrywają dostawcy w kreowaniu przewagi konkurencyjnej kupującego oraz całego łańcucha dostaw. Dostawcy są źródłem nie tylko produktów zaopatrzeniowych, lecz przede wszystkim innowacji i powinni być traktowani jako „przedłużenie” przedsiębiorstwa kupującego. Już sam produkt zaopatrzeniowy i sposób jego dostawy w dużym stopniu wpływają na jakość i cenę produktu finalnego. Jednak obecnie przedsiębiorstwa są bardziej zainteresowane potencjałem i zdolnościami dostawców do wdrażania nowych technologii, rozwoju produktów czy doskonalenia procesów biznesowych.

Warunkiem integracji dwóch ogniw łańcucha dostaw jest budowanie relacji partnerskich, opartych na wspólnych interesach, chęci długoterminowej współpracy, zaufaniu, otwartej i pełnej wymia-

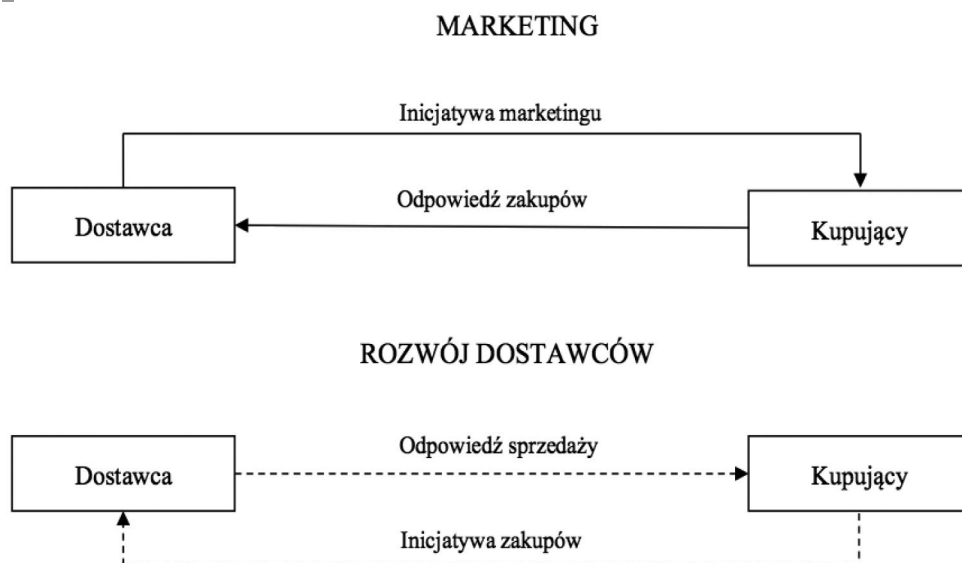
nie informacji oraz sprawiedliwym dzieleniu się efektami. Relacje ściślejszej współpracy umożliwiają wdrażanie strategii pozwalających na integrację dostawcy z kupującym. W pracy zostały omówione dwa rodzaje strategii: rozwoju dostawcy i integracji dostawcy. Zostały one przedstawione z punktu widzenia przedsiębiorstwa kupującego. Pierwsza ze strategii polega na aktywnym oddziaływaniu przedsiębiorstwa na dostawcę w celu podniesienia jego jakości do poziomu światowego, druga dotyczy zaangażowania dostawcy w rozwój nowych produktów oraz w proces realizacji zamówień kupującego.

Strategia rozwoju dostawców

Potrzeba formułowania programów rozwoju dostawcy może wynikać z braku producentów spełniających jakościowe wymagania kupującego, wysokich kosztów przejścia do innego dostawcy lub nawet z braku świadomości dostawcy o możliwych korzyściach z dalszego rozwoju jego działalności.

Rysunek 1

Strony inicjujące współpracę w marketingu i koncepcji rozwoju dostawcy



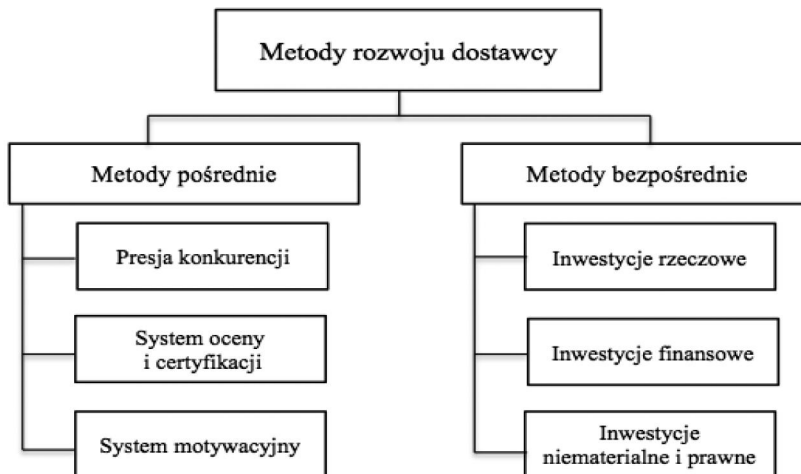
Źródło: Leenders i inni, 2006, s. 507.

Rozwój dostawców polega na inicjowaniu przez kupującego różnych działań, takich jak: dzielenie się z dostawcą technologią, bezpośrednie angażowanie pracowników kupującego w działalność dostawcy, wspieranie kapitałowe dostawcy, wzmacnianie konkurencji, motywowanie dostawcy itp. Celem takich działań jest podniesienie jakości dostarczanego produktu, redukcja kosztów produkcji, poprawa jakości dostaw i szeregu innych aspektów działalności dostawcy wpływających na skuteczność i efektywność działalności kupującego i całego łańcucha dostaw.

D.R. Krause określił rozwój dostawcy jako każdy wysiłek przedsiębiorstwa kupującego w stosunku do dostawcy poniesiony w celu poprawy jego wyników i/lub zdolności oraz realizacji krótko- i/lub długoterminowych potrzeb zaopatrzeniowych kupującego przedsiębiorstwa (Krause, 1999). Cechą charakterystyczną koncepcji rozwoju dostawcy jest przejęcie inicjatywy przez kupującego w odróżnieniu od typowych działań marketingowych, w których stroną bardziej aktywną jest sprzedawca (rys. 1). To kupujący, a nie sprzedawca będzie miał większą inicjatywę w określeniu warunków przyszłej współpracy. Chcąc przygotować program rozwoju dostawcy, kupujący musi doskonale poznać jego organizację, technologię, sposób zarządzania, zdolność do wprowadzania zmian, potrzeby krótko- i długoterminowe zanim zaproponuje konkretne rozwiązania. Z tego powodu rozwój dostawców jest często nazywany odwrotnym marketingiem (ang. *reverse marketing*) i traktowany jako jego synonim (Leenders i inni, 2006, s. 507).

Rozwój dostawcy ma dwa główne cele: albo poprawę działalności operacyjnej dostawcy (ang. *supplier performance improvement*), albo rozwój zdolności dostawcy do poprawy (ang. *supplier capability development*; Cousins i inni, 2008, s. 78). Pierwszy typ rozwoju dostawcy ma charakter krótkoterminowy i koncentruje się na poprawie wyników dostawcy w takich obszarach jak: koszty, jakość produktu i dostaw do poziomu oczekiwanego przez kupującego. Najczęściej te bezpośrednie działania kupującego dotyczą wąskiego zakresu działalności dostawcy, np. jednej linii produkcyjnej. Drugi typ rozwoju dostawcy ma charakter długoterminowy i może obejmować szerszy zakres działalności. Na przykład całą sferę produkcyjną, zaopatrzeniową, badań i rozwoju, a nawet system zarządzania przedsiębiorstwem dostawcy. Polega on na transferze własnych umiejętności i wiedzy kupującego do dostawcy poprzez szkolenia i moderowanie jego rozwoju. Celem jest uzyskanie takiego poziomu rozwoju dostawcy, który pozwoli mu na samodzielne nabywanie nowych umiejętności. Rozwój potencjału dostawcy do samodoskonalenia wymaga od kupującego zaangażowania sporych zasobów oraz czasu. Efekty, chociaż zwykle większe, nie pojawiają się jednak tak szybko, jak przy bezpośrednim wprowadzaniu usprawnień u dostawcy.

Przedsiębiorstwa mogą w różny sposób wpływać na rozwój dostawców (rys. 2). Metody pośrednie polegają na wykorzystaniu mechanizmu rynkowego i narzędzi ekonomicznych w celu stymulowania rozwoju dostawcy. Metody bezpośrednie wiążą się z inwestycyjnym zaangażowaniem kupującego w działalność dostawcy.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Krause, Scannell, Calantone, 2000; Cousins i inni, 2008, s. 81–82.

Wśród metod pośrednich można wyróżnić:

- **presję konkurencji**
Przedsiębiorstwo kupujące może wprowadzić alternatywnego dostawcę lub dostawców w celu stworzenia presji na aktualnym dostawcy. Poprawa rezultatów, oczekiwanych przez kupującego, może skutkować większymi bieżącymi i przyszłymi wolumenami zamówień oraz rozszerzeniem współpracy. Z kolei brak pożądaných rezultatów wiąże się z redystrybucją wolumenów na korzyść konkurencji dostawcy.
- **system oceny i certyfikacji**
Formalne systemy oceny i certyfikacji dostawców z jednej strony komunikują oczekiwania kupującej organizacji, z drugiej strony motywują dostawcę do poprawy wyników. Regularnie przeprowadzana ocena stanowi informację zwrotną dla dostawcy o postępach jego działań.
- **system motywacyjny**
W celu zachęcenia dostawcy do rozwoju w pożądaných obszarach kupujący powinien stworzyć pewien system bodźców, np. możliwość wzrostu wolumenu zamówień, zmianę statusu na preferowanego dostawcę i wynikające z tego korzyści, opłacalny dla dostawcy podział wspólnie uzyskanych oszczędności kosztowych itp. W takim systemie mogą być również stosowane bodźce negatywne, np. wprowadzenie drugiego dostawcy, ograniczenie lub nawet zaprzestanie współpracy.

Wśród metod bezpośrednich można wyróżnić:

- **inwestycje rzeczowe**
Polegają one na inwestowaniu własnych środków finansowych kupującego w zakup środków trwa-

łych dostawcy usprawniających proces produkcji, wdrożenie nowych technologii, zmniejszenie norm zużycia zasobów, spełnienie norm środowiskowych przez dostawcę. Zakres tych inwestycji może być różny: od drobnych inwestycji w matryce, formy, wykrojniki, aż po wspieranie wdrażania nowej technologii.

- **inwestycje finansowe**
Zakres tych inwestycji może być bardzo zróżnicowany: od zaliczek na poczet przyszłych dostaw, udzielania pożyczek, poręczenia kredytów, wyrażania zgody na faktoring, zakupu obligacji i innych papierów dłużnych, wyemitowanych przez dostawcę, aż po wykup części udziałów lub akcji przedsiębiorstwa dostawcy.
- **inwestycje w wartości niematerialne i prawne**
To przede wszystkim szkolenia pracowników dostawcy, wizyty specjalistów kupującego u dostawcy w celu rozwiązania różnych problemów, udostępnianie software, wspólne prace badawczo-rozwojowe, dzielenie się *know-how*.

Przedsiębiorstwa mogą zastosować jedną z tych metod lub ich kombinację w celu opracowania własnego programu rozwoju dostawcy. Na podstawie analizy ponad 60 organizacji została opracowana (Monczka, Trent i Handfield, 2005, s. 283–287) ogólna mapa procesu rozwoju dostawcy przedstawiona na rysunku 3.

Wdrażanie strategii rozwoju dostawcy należy rozpocząć od identyfikacji krytycznych dóbr zaopatrzeniowych przedsiębiorstwa kupującego. Celem identyfikacji jest określenie, z udziałem różnych specjalistów, towarów i usług ważnych z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa. Na przykład korzystając

Rysunek 3

Proces wdrażania strategii rozwoju dostawcy



Źródło: Monczka, Trent i Handfield, 2005, s. 285.

z analizy portfelowej P. Kraljica, można określić grupy dóbr zaopatrzeniowych zaliczanych do produktów „strategicznych” oraz „wąskich gardeł”¹, których dostawcy mogą być potencjalnymi kandydatami do programu rozwoju dostawcy.

Jednak nie każdy dostawca krytycznego dobra zaopatrzeniowego musi być wspierany bezpośrednio lub pośrednio przez kupującego. Najlepsi w swojej klasie dostawcy nie wymagają zaangażowania kupującego w ich rozwój. Należy zatem skoncentrować się na dostawcach słabszych, ale spełniających podstawowe wymagania kupującego oraz charakteryzujących się znacznym potencjałem rozwojowym. Ponadto powinni to być dostawcy, których udział w wydatkach zaopatrzeniowych kupującego jest duży lub mniejsi dostawcy, ale dostarczający strategicznie ważne produkty. Obiektem zainteresowania mogą być również dostawcy, z którymi kupujący planuje budować relacje długoterminowe.

Po dokonaniu identyfikacji kandydatów do programu rozwoju dostawców należy powołać wewnętrzny zespół międzyfunkcyjny składający się z odpowiednich specjalistów. Najczęściej są to specjaliści ds. jakości, zakupów, technolodzy, inżynierowie. Zadaniem zespołu jest określenie możliwych obszarów poprawy oraz dokonanie wstępnego wyboru dostawców.

Kolejnym etapem jest spotkanie zespołu międzyfunkcyjnego z kierownictwem przedsiębiorstwa dostawcy. Na spotkaniu tym powinny być uzgodnione obszary wymagające poprawy w celu lepszego dopasowania przedsiębiorstwa dostawcy

do wymagań kupującego oraz klientów całego łańcucha dostaw. Ważnym punktem spotkania jest określenie sposobów współpracy oraz pomiaru i raportowania rezultatów. Najtrudniejszym jednak zadaniem jest przekonanie zarządu i menedżerów dostawcy do udziału w programie rozwoju.

Obszary poprawy określone na spotkaniu z zarządem dostawcy wymagają dalszego uszczegółowienia oraz oceny ich możliwości i prawdopodobieństwa wdrożenia. Należy wybrać kluczowe projekty do realizacji, określić ich priorytetowość oraz potrzebne zasoby, czas, ryzyko i opłacalność każdego przedsięwzięcia.

Ważnym zadaniem współpracujących stron jest określenie mierników i ich wartości docelowych służących do monitorowania i oceny osiągnięć. Uzgodnienia wymaga także mechanizm podziału kosztów i efektów między dostawcą i kupującym z realizacji projektów rozwojowych.

Kolejnym krokiem jest ostateczne osiągnięcie porozumienia między kupującym a dostawcą w sprawie listy kluczowych projektów, potrzebnych zasobów do ich realizacji oraz mechanizmu podziału kosztów i korzyści między stronami. W porozumieniu należy wskazać obowiązki i odpowiedzialność każdej ze stron oraz docelowe wartości mierników świadczących o poziomie realizacji programu rozwoju dostawcy.

Proces wdrażania strategii rozwoju dostawcy wymaga stałego monitorowania statusu projektów i ewentualnego modyfikowania strategii. W trakcie realizacji programu może wystąpić potrzeba zaangażowania dodatkowych zasobów oraz konieczność

Tabela 1

Wyniki programów rozwoju dostawców 527 przedsiębiorstw

Miernik	Przed wdrożeniem programu rozwoju dostawcy	Po wdrożeniu programu rozwoju dostawcy
Wadliwość	11,65%	5,45%
Dostawy na czas	79,85%	91,02%
Czas dostawy	35,74 dni	23,44 dni
Kompletność dostaw	85,47%	93,33%

Źródło: Monczka, Trent i Handfield, 2005, s. 287.

Tabela 2

Główne bariery we wdrażaniu strategii rozwoju dostawcy

Obszar	Bariera
Bariery po stronie kupującego	<p>Wielkość zakupów nie uzasadnia inwestycji rozwojowych w dostawcę.</p> <p>Ważność dobra zaopatrzeniowego nie uzasadnia wysiłków i nakładów w rozwój dostawcy.</p> <p>Brak szybkich korzyści dla przedsiębiorstwa kupującego.</p> <p>Obawa przed zbyt ambitnymi oczekiwaniami, które pozostaną niezrealizowane.</p> <p>Brak wsparcia zarządu przedsiębiorstwa kupującego dla programu rozwoju dostawcy.</p>
Bariery po stronie dostawcy	<p>Brak wsparcia zarządu przedsiębiorstwa dostawcy w realizację programu rozwoju.</p> <p>Zarząd przedsiębiorstwa dostawcy zgadza się na poprawę, ale nie wdraża propozycji.</p> <p>Dostawca nie jest pewny, że to on uzyska korzyści z tego programu.</p> <p>Zbyt małe spodziewane korzyści nie zachęcają do udziału w projekcie.</p> <p>Brak silnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa kupującego zniechęca do udziału w programie.</p> <p>Brak wystarczającego technicznego potencjału do wdrożenia proponowanych rozwiązań.</p> <p>Brak nowoczesnych rozwiązań informatycznych dostawcy.</p> <p>Brak wystarczających umiejętności pracowników dostawcy.</p> <p>Obawa i opór przed zmianami pracowników dostawcy.</p> <p>Negatywne nastawienie do kupującego, który chce „uczyć” dostawcę.</p>
Bariery na styku kupujący — dostawca	<p>Brak wzajemnego zaufania.</p> <p>Dostawca jest niechętny do dzielenia się informacją o kosztach i/lub procesach.</p> <p>Utrzymywanie poufności ogranicza dzielenie się informacją.</p> <p>Różne kultury organizacyjne.</p> <p>Zbyt mała zachęta ze strony kupującego do udziału dostawcy w programie.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cousins i inni, 2008, s. 87; Monczka, Trent i Handfield, 2005, s. 288–294.

modyfikacji celów wynikająca ze zmiany warunków wdrażania strategii.

Program rozwoju dostawcy może przynieść korzystne rezultaty. Świadczą o tym wyniki badań przedstawione w tabeli 1.

Jednak wdrażanie strategii rozwoju dostawcy nie zawsze kończy się sukcesem. Z badań wynika, że większość organizacji z powodzeniem realizuje 4 pierwsze etapy tego procesu (rys. 3) natomiast pozostałe 4 etapy stwarzają większe trudności w realizacji (Monczka, Trent i Handfield, 2005, s. 283). Zbior-

cze zestawienie barier w rozwoju dostawcy przedstawiono w tabeli 2.

Strategia integracji dostawców

Integracja to proces łączenia lub zbliżania różnych grup, funkcji, organizacji do wspólnej pracy nad wspólnymi zadaniami lub celami. Strategia integracji dwóch ogniw łańcucha dostaw może być realizowana na różnych płaszczyznach: w obszarze budowania

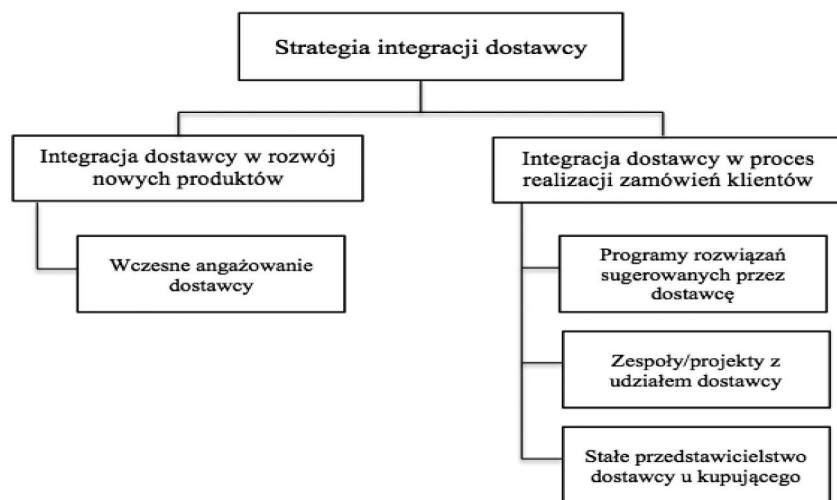
partnerskich relacji między kupującym a dostawcą, stymulowania i wspierania rozwoju dostawcy przez kupującego (strategia rozwoju dostawcy) oraz poprzez zaangażowanie potencjału i wiedzy dostawcy w poprawę konkurencyjności kupującego (strategia integracji dostawcy)². Formy integracji dostawcy w działalność przedsiębiorstwa kupującego przedstawiono na rysunku 4.

we, jakie w praktyce zostały uzyskane przez przedsiębiorstwa z sukcesem angażujące dostawców w proces rozwoju produktów, zostały przedstawione w tabeli 3.

Korzyści uzyskiwane dzięki ESI wynikają z wiedzy dostawców o produkcie i technologii, która może być wykorzystana już w fazie projektowania wyrobów kupującego. Jednak zaangażowanie dostaw-

Rysunek 4

Formy integracji dostawcy w działalność przedsiębiorstwa kupującego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Monczka, Trent i Handfield, 2005, s. 116–129.

Wczesne angażowanie dostawcy (ang. *early supplier involvement*, ESI) polega na zaangażowaniu dostawcy przez kupującego w proces rozwoju nowych produktów lub modyfikacji istniejących produktów już w początkowych etapach ich projektowania lub wprowadzania zmian. W odróżnieniu od tradycyjnego sposobu rozwoju produktów (tj. bez udziału dostawców), ESI przynosi korzyści w postaci wyższej jakości produktów, niższych kosztów produkcji, krótszego czasu wprowadzania produktu na rynek. Również sam koszt realizacji projektu może ulec obniżeniu, a czas — skróceniu. Oszczędności kosztów

w rozwój nowych produktów jest związane z szeregiem trudności, które powodują, że nie każda taka inicjatywa kończy się sukcesem. Do podstawowych czynników, korzystnie wpływających na proces integracji dostawców w rozwój nowych produktów, można zaliczyć (Monczka, Trent i Handfield, 2005, s. 116–124; Weele, 2010, s. 230; Leenders i inni, 2006, s. 503–504; Handfield i Lawson, 2007; Wieteska 2014):

- sformalizowany proces wyboru dóbr zaopatrzeniowych. Należy opracować proces decyzyjny wyboru materiałów, komponentów lub usług do

Tabela 3

Oszczędności kosztowe uzyskane w wyniku ESI, % kosztu produkcji

	Złożoność techniczna produktu		
	niska	średnia	wysoka
Nowy projekt	2–5	10–25	30–50
Zmiany w istniejącym projekcie	1–3	3–15	15–25
Modyfikacja w celu poprawy jakości produktu	10	15–30	40–60

Źródło: Weele, 2010, s. 236.

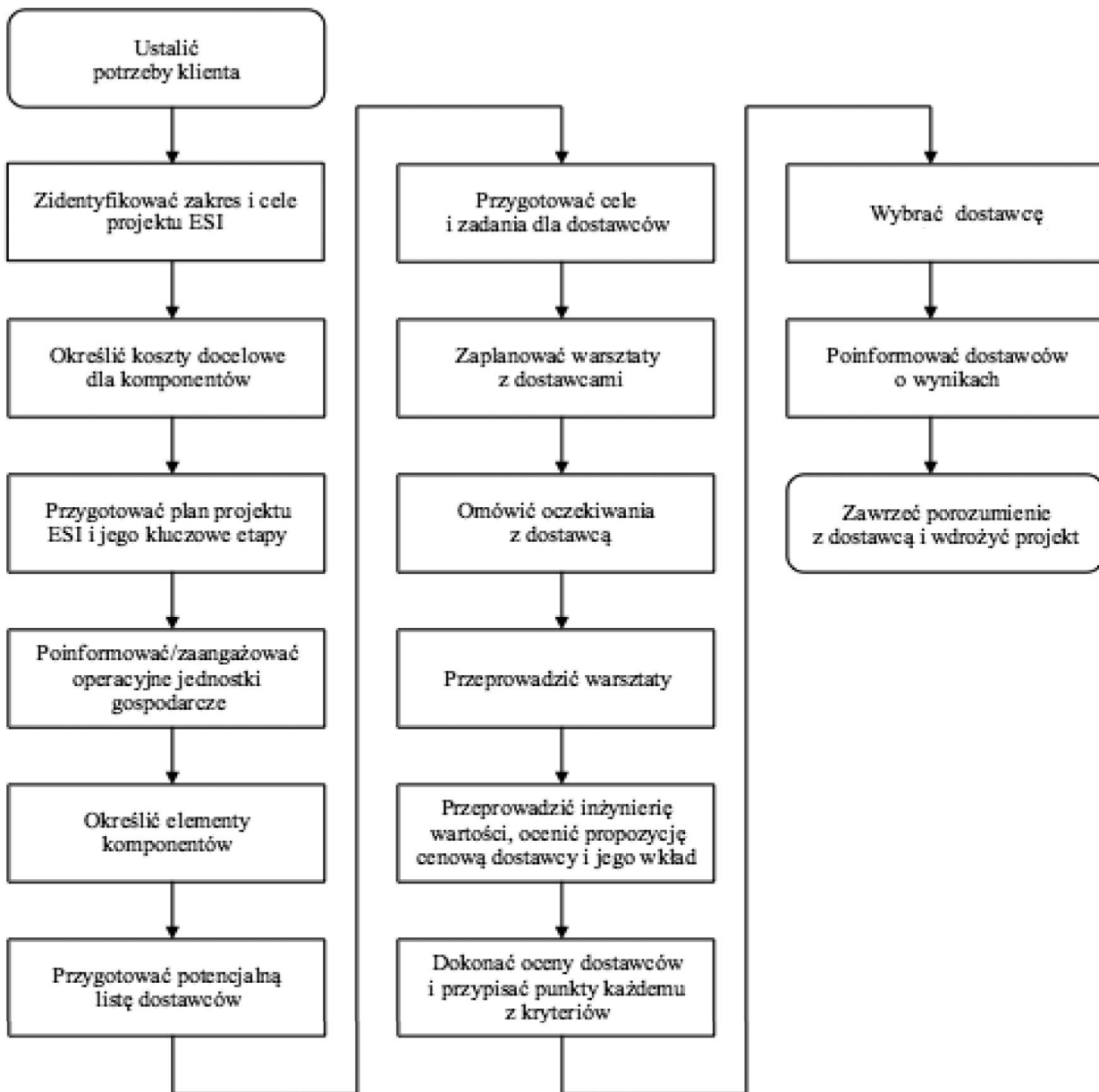
projektów rozwoju nowych produktów finalnych. Najczęściej wybór ten będzie dotyczyć wartościowych, złożonych i specyficznych komponentów;

- powołanie międzyfunkcyjnego zespołu w celu wyboru dostawcy. Na podstawie oceny przeprowadzonej przez zespół należy wybrać dostawcę do współpracy. Wybór powinien uwzględniać zarówno aktualnych, jak i potencjalnych dostawców spełniających wymagania projektu. Ocena możliwości dostawców należy przeprowadzać na wczesnym etapie projektu rozwoju nowych produktów;

- precyzyjne określenie zasad udziału dostawcy w procesie rozwoju nowego produktu. Udział dostawcy może mieć różny charakter: od dzielenia się informacją do aktywnego uczestniczenia w projekcie. Jako członek zespołu może być zaangażowany na zasadzie: *white box design* (dostawca otrzymuje projekt produktu i musi go wyprodukować), *grey box design* (dostawca wspólnie z kupującym pracuje nad projektem produktu), *black box design* (dostawca dostaje specyfikację funkcjonalną produktu i musi sam przygotować jego projekt);

Rysunek 5

Przykład procesu wczesnego angażowania dostawców (ESI) w rozwój nowych produktów



Źródło: Smith i Zsidisin, 2002; za: Monczka, Trent i Handfield, 2005, s. 129–131.

- precyzyjne określenie zasad wynagrodzenia udziału dostawcy w projekcie. Dostawca może być opłacany według stawek godzinowych wraz ze zwrotem poniesionych kosztów materiałów. Koszty zaangażowania dostawcy mogą być amortyzowane w trakcie późniejszej produkcji tego wyrobu lub dostawca może partycypować w zyskach ze sprzedaży wprowadzonego na rynek towaru. Należy również określić, do kogo będą należały prawa własności intelektualnej do wprowadzonych rozwiązań;
- stworzenie dobrego zespołu międzyfunkcyjnego i międzyorganizacyjnego oraz profesjonalne zarządzanie projektem;
- bezpośrednia komunikacja między dostawcą a kupującym podczas realizacji projektu oraz chęć dzielenia się wiedzą, pomysłami oraz rozwiązaniami technologicznymi. Wiąże się to często z przeniesieniem personelu dostawcy do siedziby kupującego na czas projektu lub organizowaniem spotkań na neutralnym terenie. Otwarta komunikacja powinna dotyczyć także planów rozwoju technologii w dłuższym horyzoncie;
- zaangażowanie dostawcy w początkowej fazie projektowania wyrobu. Im wcześniej dostawca będzie uczestniczył w projekcie, tym większe będą efekty jego udziału. Zbyt późne uwzględnianie sugestii dostawcy wiąże się z dodatkowymi kosztami i opóźnieniem we wprowadzeniu produktu na rynek;
- budowanie zaufania między dostawcą a kupującym. Niechęć do współpracy, różnice kulturowe, obawy dzielenia się informacją można ograniczyć poprzez podpisanie umowy dotyczącej poufności informacji oraz szkolenia i edukację wskazującą na korzyści ze współpracy.

Przykładowy proces ESI, z sukcesem wdrożony przez jednego z głównych dostawców komponentów dla przemysłu lotniczego, został przedstawiony na rysunku 5.

Z analizy procesu wdrożenia ESI (rys. 5) można wywnioskować, że zostały w nim uwzględnione podstawowe czynniki sukcesu, takie jak: racjonalny wybór komponentów do projektu, odpowiedni wybór dostawców, ustalenie zasad współpracy z dostawcami czy zaangażowanie dostawców na wczesnym etapie rozwoju nowych produktów. Pozwoliło to omawianemu przedsiębiorstwu już w pierwszym projekcie ESI uzyskać 40% oszczędności, a w drugim projekcie 37% oszczędności w stosunku do kosztów docelowych (Monczka, Trent i Handfield, 2005, s. 131).

Integracja dostawców może odbywać się również poprzez zaangażowanie dostawców w obszar realizacji bieżących zamówień klientów kupujących. Może to dotyczyć takich aspektów działalności, jak: produkcja, logistyka, zaopatrzenie, marketing. Dostawcy mogą wspierać działalność ich klientów poprzez:

- **programy rozwiązań sugerowanych przez dostawcę** (ang. *supplier suggestion programs*). Dostawcy mogą przyczynić się do doskonalenia procesów produkcyjnych, logistycznych, zaopatrzeniowych, dystrybucyjnych, poprawy jakości, a nawet do wzrostu sprzedaży kupującego dzięki formułowanym przez nich propozycjom usprawnień. Mogą je przekazywać w formalny lub nieformalny sposób (Weele, 2010, s. 360). Kupujący powinien przeanalizować realność takiego pomysłu, potrzebne zasoby, oszczędności, podjąć decyzję i poinformować o niej dostawcę. Sukces takich programów zależy od sprawiedliwego podziału efektów z dostawcami i uznania ich zasług, co będzie w przyszłości zachęcać ich do dalszych sugestii;
- **zespoły/projekty z udziałem dostawców** (ang. *buyer-seller improvement teams*). Wiedza dostawców uczestniczących w projektach usprawniających działalność przedsiębiorstwa kupującego jest szczególnie przydatna w zakresie redukcji kosztów, zapasów, poprawy jakości, skrócenia czasu dostaw w obszarach, w których na bieżąco ze sobą współpracują. Zaangażowanie dostawców w prace zespołów ułatwia też komunikację oraz poprawia relacje między przedsiębiorstwami;
- **stałe przedstawicielstwo dostawcy u kupującego** (ang. *on-site supplier representative*). Stali przedstawiciele dostawcy mogą pomagać w zarządzaniu zapasami, transportem, w zakupach, udzielać wsparcia technicznego działalności operacyjnej. Przysparza to korzyści zarówno kupującemu, jak i dostawcy. Do ważniejszych korzyści można zaliczyć redukcję kosztów transakcyjnych, zapasów, personelu, szybszy przepływ informacji, dokładniejsze rozeznanie w bieżących i przyszłych potrzebach, lepszą koordynację i integrację działań między kupującym a jego dostawcą.

Zakończenie

Uzyskanie, a następnie utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od innych uczestników łańcucha dostaw. Najczęściej praktykowany zakres zarządzania łańcuchem dostaw to integracja przedsiębiorstwa z dostawcami pierwszego rzędu (Ciesielski i Długosz, 2010, s. 22). Jest to pierwszy ważny krok w integrowaniu wszystkich ogniw łańcucha dostaw. Zacieśnianie współpracy między kupującym a dostawcą jest możliwe pod warunkiem stopniowego budowania dobrych relacji opartych na wspólnym interesie i prowadzonych na zasadach partnerskich. Tylko w takim środowisku możliwe jest wdrażanie strategii rozwoju i integracji dostawców.

Wdrażanie programów rozwoju dostawcy napotyka wiele barier do pokonania, z których główną jest stosunek menedżerów i pracowników dostawcy do propozycji kupującego. Ze względu na dumę lub brak wiary w sukces nie angażują się wystarczająco w rozwój własnego przedsiębiorstwa. Nie zawsze też przedsiębiorstwo docenia możliwości

innowacyjne dostawców, ich sugestie, propozycje, chęć udziału w projektach, czy wręcz bezpośredniego udziału w pracy przedsiębiorstwa. Praktyka jednak pokazuje, że potencjalne korzyści, jakie kryją się w integracji, będą wymuszały na uczestnikach łańcucha dostaw bardziej ścisłą współpracę w ich własnym indywidualnym interesie.

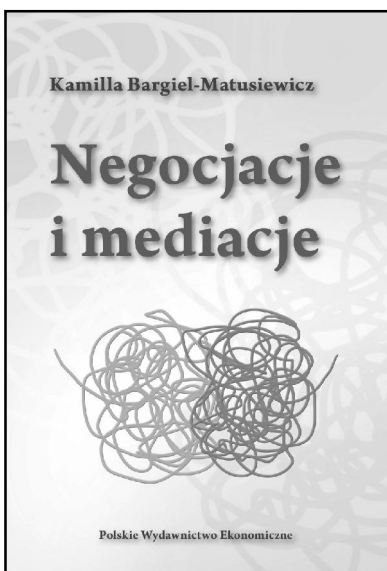
Przypisy

¹ Produkty strategiczne charakteryzują się dużą wartością i znacznym wpływem na koszty przedsiębiorstwa. Jakość i dostępność tych produktów jest krytyczna dla przedsiębiorstwa. Dobra te są często niestandardowe, a liczba dostawców bardzo ograniczona. Produkty „wąskie gardła” to dobra zaopatrzeniowe, dla których brak jest substytutów, a możliwa liczba dostawców to jeden lub dwóch producentów. Pomimo niskiej wartości tych dóbr, skutki przerw w dostawach mogą być znaczące.

² Wszystkie wymienione obszary współpracy, z punktu widzenia przedsiębiorstwa kupującego, można zaliczyć do strategii integracji dostawców w szerszym ujęciu. W węższym ujęciu, omawianym w artykule, przez integrację dostawcy należy rozumieć jedynie działania polegające na wykorzystaniu potencjału i wiedzy dostawcy w poprawie konkurencyjności przedsiębiorstwa kupującego (tj. trzeci z wymienionych obszarów).

Literatura

- Ciesielski, M., Długosz, J. (red.). (2010). *Strategie łańcuchów dostaw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B., Squire, B. (2008). *Strategic Supply Management. Principles, Theories and Practice*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Handfield, R.B., Lawson, B. (2007). Integrating Suppliers Into New Product Development. *Research-Technology Management*, 50 (5), 44–51.
- Krause, D.R. (1999). The Antecedents of Buying Firms. Efforts to Improve Suppliers. *Journal of Operation Management*, 17 (2), 205–224.
- Krause, D.R., Scannell, T.V., Calantone, R.J. (2000). A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Firms' Strategies to Improve Suppliers. *Decision Sciences*, 31 (1), 33–55.
- Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E., Fearon, H.E. (2006). *Purchasing and supply management*. New York: Mc Graw-Hill Irwin.
- Monczka, R., Trent, R., Handfield, R. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management*. Mason: Thomson Corporation.
- Smith, M., Zsidisin, G. (2002). Early Supplier Involvement at MDR. *Practix*, 5 (4), 1–5.
- Weele van, A.J. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Andover: Cengage Learning.
- Wieteska, G. (2014). Importance of suppliers in the New Product Development process. *Logistyka*, (1), 20–23.



www.pwe.com.pl



Niemal codziennie każdy ma do czynienia z negocjacjami i/lub mediacjami. Dotyczą one życia prywatnego, spraw zawodowych, kontaktów biznesowych (zarówno krajowych, jak i zagranicznych), stosunków międzynarodowych. Wprawdzie za każdym razem negocjacje czy mediacje mają swoje szczególne cechy, to jednak można też wskazać wiele wspólnych elementów. Znajomość przedstawionych w książce zasad negocjacji i mediacji pozwala zwiększyć skuteczność w osiąganiu przyjętych celów, a pokazane praktyczne sposoby stosowania tych zasad mogą być wykorzystane na co dzień.