

Implikacje i bariery partnerstwa z dostawcami — *case study*

Implications and barriers of partnership with suppliers — case study

Współcześnie, ze względu na szybkość zmian, jakie dokonują się w naszym otoczeniu, rosnące koszty, ryzyko niepowodzenia, realizacja złożonych projektów inwestycyjnych bez współpracy z tym dynamicznym otoczeniem jest praktycznie niemożliwa. Wychodząc od powyższych stwierdzeń nkreślono, że przedmiotem rozważań w niniejszej publikacji będą związki kooperacyjne w układzie dostawca — wytwórca. W związku z tym za zasadne uznano zidentyfikowanie obszarów w działalności przedsiębiorstwa istotnie implikowanych tworzeniem rozbudowanych układów kooperacyjnych. Podjęto badania, których zasadniczym celem było ustalenie skali wpływu współpracy ze stałymi dostawcami na określone obszary działalności przedsiębiorstwa. Istotne z punktu widzenia realizowanych badań było także określenie istoty i znaczenia podstawowych barier w podejmowaniu stałej współpracy przez wytwórców badanego sektora.

Słowa kluczowe:

partnerstwo, współpraca w łańcuchu dostaw, kooperacja strategiczna.

Currently, due to the rapid changes taking place in our environment, rising costs, and a risk of failure, the implementation of complex investment projects without cooperation with this dynamic environment is virtually impossible. Beyond the above considerations, it was determined that the subject of considerations of this paper will include cooperative ties in the supplier — manufacturer relation. Therefore, it was considered appropriate to identify the areas of the company activity, which are actually implied by the creation of complex cooperative relations. The research, the main purpose of which is to specify a scale of impact of cooperation with regular suppliers on specific areas of the company activity, was carried out. The determination of the nature and significance of fundamental barriers in establishing permanent cooperation by manufacturers of the tested sector was relevant in terms of the executed research.

Key words:

partnership, cooperation in the supply chain, strategic cooperation.

Wprowadzenie

W naukach o zarządzaniu (Austen, 2014)¹ w niedalekiej przeszłości ukształtował się, a właściwie został wyeksponowany, paradygmat sieciowy (Ciesielski, 2014). Nie znosi on wcześniej akceptowanych paradygmatów, lecz raczej je uzupełnia i zmienia (Czajkon, 2011). Zmiany w otoczeniu powodują zmiany w przedsiębiorstwie, co wymusza oderwanie się od tradycyjnego postrzegania organizacji i zarządzania nią. W związku z powyższym powstają nowe koncepcje zarządzania rozwojem, bardziej dynamiczne, elastyczne. Często nie są one jeszcze sprecyzowane, zoperacjonalizowane, niemniej jednak wytyczają nowe

kierunki myślenia o zarządzaniu strategicznym (Kaleta, 2014). Na fali szerokiej dyskusji, jaka się ostatnio toczy w wielu środowiskach zarówno naukowców jak i praktyków, raz po raz pojawia się pytanie, czy możliwe jest wypracowanie mechanizmów albo koncepcji implikujących zdolność przedsiębiorstw do przetrwania w nieustająco zmiennym otoczeniu (Nogalski, Niewiadomski, 2012). Odpowiedzią na to pytanie, zdaniem autorów, może być model przedsiębiorstwa szczupłego, elastycznie dostosowującego się do ciągłych i nieprzewidywalnych zmian zachodzących w otoczeniu. Innowacyjne przedsiębiorstwa poszukują najczęściej rozwiązań i możliwości, wykorzystując nowe sposoby myślenia oraz działania (Knosala, Tomczak-Horyń, 2016).

W związku z powyższymi współczesnymi ideami, koncepcjami i teoriami zarządzania eksponują rolę współpracy w skutecznym funkcjonowaniu organizacji. W tym miejscu warto podkreślić, że skuteczność i efektywność działalności gospodarczej zależy od wielu czynników, a jednym z najważniejszych jest dobór odpowiedniej struktury działalności, czyli odpowiedniej konfiguracji podstawowych struktur działalności gospodarczej, określanej mianem „architektury biznesu” (Trocki, 2002). Stąd też w większym niż dotychczas stopniu zwraca się uwagę na doskonalenie sieci powiązań, zwłaszcza że customizacja produkcji sprzyja zachowaniom innowacyjnym w ramach wielu innych procesów współistniejących z procesem produkcyjnym (Chaberek, 2014). W związku z modularnością komponentów i możliwościami zastosowania tych samych komponentów do wielu modeli danego dobra rynkowego zmieniają się modele współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Ponadto postęp technologiczny i zmienność zachowań odbiorców oraz konkurencji powodują, że przedsiębiorstwa powinny w coraz większym stopniu pogłębiać oraz angażować swoje kompetencje w rozwój długoterminowych relacji (nawiązane relacje w pozytywny i istotny sposób wpływają na wartość rynkową przedsiębiorstwa; Rudawska, 2008).

Obserwując zjawisko rozwoju współczesnych łańcuchów dostaw, można jednoznacznie stwierdzić, że rozwój ten możliwy jest dzięki wielu przedsięwzięciom innowacyjnym o charakterze sprzężonym, jako że wynik zastosowanych rozwiązań innowacyjnych w łańcuchu dostaw jest często wynikiem rozwiązań wspólnych wielu podmiotów gospodarczych, wielu osób i instytucji. I. Gordon podkreśla zasadniczą rolę partnerstwa nie tylko z klientem, ale również z partnerami zewnętrznymi: dostawcami, pośrednikami, akcjonariuszami, instytucjami finansowymi. Istotną kwestią staje się stworzenie także łańcucha partnerstwa wewnątrz przedsiębiorstwa pomiędzy poszczególnymi komórkami oraz pracownikami (Gordon, 2001).

Praktyczne doświadczenia autorów niniejszej pracy predysponują ich do stwierdzenia, że producenci koncentrują się przede wszystkim na budowaniu relacji z klientami oraz pracownikami wewnątrz przedsiębiorstwa (Klimek, Włodarkiewicz-Klimek, 2003). Pomijają lub tylko sygnalizują potrzebę budowania więzi z otoczeniem w szerszym rozumieniu. Stosunkowo mało miejsca poświęca się budowaniu długoterminowej współpracy z takimi elementami otoczenia marketingowego, jak poddostawcy, kooperanci, akcjonariusze, władze lokalne i samorządowe oraz konkurenci rynkowi (Światowiec, 2008).

Tymczasem należy podkreślić, że to właśnie procesy związane z szeroko rozumianym zaopatrzeniem stanowią istotny aspekt zarządzania firmą,

który może decydować o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa na rynku (Łuczak, 2008). We współczesnych przedsiębiorstwach przemysłowych jako drogę do podniesienia konkurencyjności, zarówno w zakresie obniżki kosztów, jak i podniesienia atrakcyjności produkowanych wyrobów, sugeruje się postrzegać obszar związany z zaopatrzeniem. To właśnie odpowiednio zintegrowane źródła zakupów stają się istotnym elementem tworzenia przewagi konkurencyjnej wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach globalnych łańcuchów dostaw (Nogalski, Niewiadomski, 2013)².

Relacje z dostawcami tworzą złożony problem zarządczy, marketingowy, społeczny, logistyczny i kulturowy (Światowiec, 2006). Współcześnie, ze względu na szybkość zmian, jakie dokonują się w naszym otoczeniu, rosnące koszty, ryzyko niepowodzenia, realizacja złożonych projektów inwestycyjnych bez współpracy z tym dynamicznym otoczeniem jest praktycznie niemożliwa (Lewandowska, 2014).

Wychodząc od powyższych refleksji nakreślono, że przedmiotem rozważań w niniejszej publikacji będą związki kooperacyjne w układzie dostawca — wytwórca. W związku z tym za zasadne uznano zidentyfikowanie obszarów w działalności przedsiębiorstwa istotnie implikowanych utworzeniem rozbudowanych układów kooperacyjnych. Podjęto badania, których zasadniczym celem było ustalenie skali wpływu współpracy ze stałymi dostawcami na określone obszary działalności przedsiębiorstwa. Istotne z punktu widzenia realizowanych badań było także określenie istoty i znaczenia podstawowych barier w podejmowaniu stałej współpracy przez wytwórców badanego sektora (Szoltysek, Koryakovskiy, 2015)³.

Wydaje się, że stosunkowo małe naukowe rozpoznanie i złożoność problemów występujących w praktyce biznesowej uzasadniają traktowanie tych kwestii jako przedmiotu badań, zwłaszcza że według J. Lichtarskiego praktyka zarządzania przedsiębiorstwami nie szczędzi sytuacji trudnych, pełnych sprzeczności i dylematów, a także niepowodzeń (Lichtarski, 2015).

Koncepcja przedstawionego opracowania odpowiada podmiotowemu ujęciu branżowemu omawianego zakresu zagadnień. Autorzy zakładają, że prezentowane zagadnienia nie wyczerpują złożoności omawianej tematyki. Nie jest bowiem możliwe zaprezentowanie wielości spotykanych podejść i potencjalnych rozważań dotyczących zarządzania relacjami kooperacyjnymi w łańcuchu dostaw. Skromna objętość opracowania wymusiła selekcję, hierarchizację oraz systematyzację zagadnień związanych ze współpracą, co miało na celu uwypatnić walory praktyczne opracowania (Koźmiński, Zawisłak, 1982)⁴. Zagadnienia przedstawione

w tekście należy traktować jako kontekstowe, wpływające na szersze i lepsze zrozumienie omawianej tematyki.

Reasumacja zaprezentowanych poglądów prowadzi do sformułowania konkluzji, które w syntetycznym ujęciu można przedstawić w następujący sposób:

- relacje przekształcone w wartości stanowią podstawę tworzenia i rozwijania kapitału intelektualnego;
- współpracę należy nawiązywać w sposób elastyczny, zauważając, że jej poziom uzależniony jest od zdolności i umiejętności definiowania wzajemnych relacji i porozumienia się obu partnerów (Grzybowska, 2005);
- kapitał relacyjny powstaje na bazie zarządzania zasobami wiedzy, które mogą być źródłem oraz tworzywem wartości elastycznej organizacji;
- ważne są szczególnie te relacje, które są istotne z punktu widzenia strategicznych celów organizacji, dające się skutecznie i efektywnie wykorzystać.

Bariery i korzyści współpracy z dostawcami w świetle badań

Cel, przedmiot i podmiot badań

Badania, o których mowa w niniejszym opracowaniu, przeprowadzono w lipcu 2016 roku. W pierwszym etapie badań, stanowiącym badanie przygotowawcze, autorzy zastosowali metodę studiów literaturowych (wykorzystano przede wszystkim pracę: Nowak, 2012) oraz konsultacje eksperckie. Badanie przygotowawcze warunkowało przeprowadzenie badania właściwego nakierowanego na ustalenie wpływu współpracy oraz określenie istoty i znaczenia barier w podejmowaniu stałej współpracy z kluczowymi dostawcami w opinii wybranych wytwórców części zamiennych. Celem badania przygotowawczego była identyfikacja, przedyskutowanie i ustalenie, jakie obszary korzyści uzyskują producenci części w wyniku podejmowania stałej kooperacji z dostawcami oraz ustalenie, jakie bariery taką współpracę hamują⁵. Podstawowy cel badania sprowadzał się do opracowania listy czynników wpływu i barier, a także ich przedyskutowania w odniesieniu do sposobu definiowania⁶.

W efekcie ustalono ostateczną ich listę, którą przeniesiono do nowej konstrukcji kwestionariusza ankiety; przygotowano ankietę stanowiącą narzędzie dla przeprowadzenia badania właściwego⁷.

W kolejnym etapie badań, stanowiącym badanie właściwe, opracowaną przez autorów listę dostar-

czo do pięćdziesięciu celowo dobranych menedżerów będących przedstawicielami przedsiębiorstw poddanych badaniu⁸. Znaczenie poszczególnych zmiennych respondenci określali w skali od 1 do 5 punktów, gdzie 1 — nie ma wpływu, a 5 — bardzo duży wpływ.

Przyjęto, że podstawową wartością wiedzy respondentów będzie bazowanie na tzw. *best practices*, czyli przykładach praktycznego zastosowania wiedzy⁹. W kontekście powyższego do badań zaproszono celowo wybranych przedstawicieli praktyki. W procedurze ich doboru zastosowano następujące kryteria:

- długotrwała współpraca respondent z Zakładem Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych „Fortschritt” jako partnerem badań;
- gotowość do wzięcia udziału w badaniu;
- zainteresowanie wynikami badań objętych prezentowaną tematyką;
- bezpośrednia znajomość eksperta z badaczami, co pozwoliło im zweryfikować czy kandydat:
 - posiada odpowiednie doświadczenie praktyczne w sektorze;
 - ma umiejętności komunikacyjne ułatwiające przekazywanie wiedzy;
 - przekazuje wiedzę w sposób rzetelny i sumienny;
 - jest etyczny w swoim postępowaniu;
 - jest niezależny w prezentowanych przez siebie osądach i wydawanych opiniach;
 - posiada dużą wiedzę w danej dziedzinie, odpowiednio usystematyzowaną.

Ocena wpływu współpracy ze stałymi dostawcami — analiza korzyści z perspektywy wytwórcy

Integracja łańcucha dostaw stała się obecnie istotą współczesnego zarządzania. Warto zaznaczyć, iż współpraca w łańcuchu dostaw dotyczy dziś nie tylko logistyki, lecz także marketingu, produkcji, zarządzania jakością, badań i rozwoju itd. Koncepcja zarządzania łańcuchami dostaw powstała jako alternatywa wobec tradycyjnego sposobu pojmowania relacji między dostawcami i odbiorcami w kategoriach ciągłych antagonizmów oraz dążenia do wykorzystania siły przetargowej (Witkowski, 2010). W kontekście powyższego podstawowym celem przeprowadzonego badania ankietowego było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jaki jest wpływ współpracy ze stałymi dostawcami na poszczególne obszary działalności przedsiębiorstwa (tab. 1).

Ze względu na duże nasycenie rynku i szybko zmieniające się otoczenie trzeba wiedzieć co produkować, jak produkować i jak oraz komu ten produkt sprzedać. Wobec powyższego nieodzowne

Tabela 1

Wpływ współpracy ze stałymi dostawcami w opinii wybranych przedsiębiorstw

| Lp. | Obszar korzyści | Poziom znaczenia (% wskazań) | | | | | Średnia |
|------|--|---|------|------|------|------|---------|
| | | 1 — Nie ma wpływu; 2 — Ma niewielki wpływ 3 — Ma średni wpływ; 4 — Ma duży wpływ 5 — Ma bardzo duży wpływ | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| B-1 | Wzrost asortymentu wybranych części; nowe implementacje | — | — | 2,0 | 46,0 | 52,0 | 4,50 |
| B-2 | Wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych | — | — | 4,0 | 44,0 | 52,0 | 4,48 |
| B-3 | Wzrost ilości produkowanych części | — | — | 4,0 | 46,0 | 50,0 | 4,46 |
| B-4 | Wdrożenie kultury <i>Lean</i> | — | — | 6,0 | 46,0 | 48,0 | 4,42 |
| B-5 | Uelastycznienie przedsiębiorstwa | — | — | 2,0 | 54,0 | 44,0 | 4,42 |
| B-6 | Wzrost kompetencji pracowników | — | — | 4,0 | 58,0 | 38,0 | 4,34 |
| B-7 | Poprawa procesów produkcyjnych | — | 2,0 | 4,0 | 54,0 | 40,0 | 4,32 |
| B-8 | Poprawa jakości oferowanych produktów | — | 2,0 | 18,0 | 44,0 | 36,0 | 4,14 |
| B-9 | Optymalizacja wykorzystania środków produkcji | — | 4,0 | 18,0 | 42,0 | 36,0 | 4,10 |
| B-10 | Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa | — | 2,0 | 10,0 | 66,0 | 22,0 | 4,08 |
| B-11 | Poprawa rentowności sprzedaży | 2,0 | 2,0 | 20,0 | 44,0 | 32,0 | 4,02 |
| B-12 | Wzrost siły przetargowej wobec odbiorców | 2,0 | — | 28,0 | 36,0 | 34,0 | 4,00 |
| B-13 | Poprawa pozycji konkurencyjnej | — | 2,0 | 26,0 | 42,0 | 30,0 | 4,00 |
| B-14 | Poprawa jakości zarządzania w przedsiębiorstwie | 2,0 | 2,0 | 28,0 | 36,0 | 32,0 | 3,94 |
| B-15 | Wzrost wielkości zysku | 2,0 | 2,0 | 26,0 | 44,0 | 26,0 | 3,90 |
| B-16 | Inwestycje w maszyny, urządzenia i infrastrukturę | 2,0 | 2,0 | 28,0 | 42,0 | 26,0 | 3,88 |
| B-17 | Wdrożenie systemów zarządzania, np. ISO | 2,0 | 2,0 | 26,0 | 52,0 | 18,0 | 3,82 |
| B-18 | Wzrost wielkości przychodów | 2,0 | 4,0 | 30,0 | 42,0 | 22,0 | 3,78 |
| B-19 | Poprawa stanu technicznego maszyn i urządzeń | 2,0 | 6,0 | 34,0 | 36,0 | 22,0 | 3,70 |
| B-20 | System zarządzania marketingiem i sprzedażą | 4,0 | 4,0 | 26,0 | 50,0 | 16,0 | 3,70 |
| B-21 | Inwestycje w sieć komunikacji (komputery, oprogramowanie itp.) | 2,0 | 2,0 | 54,0 | 24,0 | 18,0 | 3,54 |
| B-22 | Poprawa komunikacji zewnętrznej | 2,0 | 4,0 | 62,0 | 20,0 | 12,0 | 3,36 |
| B-23 | Poprawa organizacji pracy | 8,0 | 10,0 | 30,0 | 42,0 | 10,0 | 3,36 |
| B-24 | Poprawa warunków pracy | 6,0 | 16,0 | 46,0 | 26,0 | 6,0 | 3,10 |
| B-25 | Dbłość o środowisko naturalne | 4,0 | 28,0 | 38,0 | 24,0 | 6,0 | 3,00 |

Źródło: opracowanie własne.

staje się podejmowanie — na podstawie dostępnych od partnerów informacji — szybkich i skutecznych decyzji. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych badań, w których 98% przedsiębiorstw wskazało, iż współpraca ze stałymi dostawcami w największym stopniu determinuje nowe implementacje implikujące wzrost asortymentu produkowanych części (średnia 4,50 na 5 punktów). Powyższe przekłada się na wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych (średnia 4,48 na 5 punktów) oraz wzrost ilości produkowanych części (średnia 4,46 na 5 punktów). Powyższe wyniki stają się potwierdzeniem faktu, iż: *Charakter preferencyjny nadają relacjom partnerzy, którzy je nawiązują, oraz strategię, jakie przyjmują oni w swoich działaniach* (Startegor, 1999, s. 256). Wyniki badań potwierdzają, iż „dochód z relacji” przybierać może cha-

rakter: uzyskania dostępu do nabywców, do komplementarnych zasobów i możliwości (zdolności produkcyjnych) partnerów, możliwości uczenia się i akumulacji technicznej i organizacyjnej wiedzy oraz uzyskania korzyści skali i zakresu działania (Nowak, 2012).

Ostatnie zawirowania w gospodarce światowej spowodowały, iż zaczęto szukać koncepcji i metod zarządzania, których celem nadrzędnym jest eliminowanie strat zanim pojawią się one w procesie produkcji. Zmniejszanie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, będące rezultatem podejmowania stałej współpracy z dostawcami, stanowi zatem istotny bodziec implikujący wdrażanie kultury *Lean* (średnia 4,42 na 5 punktów).

Utrzymywanie przedsiębiorstwa w warunkach zmiennego i konkurencyjnego otoczenia oraz za-

pewnienie możliwości rozwojowych wymaga realizacji określonych strategii działania, wśród których autorzy opracowania wyróżniają koncepcję elastycznej organizacji. Według badanych przedsiębiorstw podejmowanie stałej współpracy z dostawcami ma duży (54%) lub bardzo duży (44%) wpływ na uelastycznienie się przedsiębiorstwa. Elastyczność, którą warunkuje przyswojenie przez przedsiębiorstwo odpowiednich kompetencji, traktowana jest jako antidotum na postępującą globalizację i turbulencję otoczenia. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna zdawać sobie sprawę, że to właśnie wysokiej jakości zasoby niematerialne, które trudno sparametryzować, są znacznie cenniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej niż niejedne aktywa ujęte w bilansie (Niewiadomski, 2011). W kontekście powyższego na uwagę zasługuje fakt, że według badanych przedsiębiorstw podejmowanie stałej współpracy z dostawcami ma przynajmniej duży (58%) lub bardzo duży (38%) wpływ na rozwój kompetencji (w tym wiedzy — teoretycy i praktycy zarządzania podkreślają, iż wiedza jest cennym zasobem indywidualnych osób oraz zasobem każdej organizacji) zatrudnionych tam pracowników.

Podejmowanie stałej współpracy z dostawcami istotnie implikuje obszary, które przez respondentów uległy hierarchizacji, takie jak:

- poprawa procesów produkcyjnych (średnia 4,32 na 5 punktów);
- poprawa jakości oferowanych produktów (średnia 4,14 na 5 punktów);
- optymalizacja wykorzystania środków produkcji (średnia 4,10 na 5 punktów);
- poprawa wizerunku przedsiębiorstwa (średnia 4,08 na 5 punktów);
- poprawa rentowności sprzedaży (średnia 4,02 na 5 punktów);
- wzrost siły przetargowej wobec odbiorców (średnia 4,00 na 5 punktów);
- poprawa pozycji konkurencyjnej (średnia 4,00 na 5 punktów).

Przeprowadzone przez autorów badania ukierunkowało dążenie do uporządkowania obszarów istotnie implikowanych współpracą producenta z dostawcami — zewnętrznymi kooperantami, która determinuje jego sukces. Sukces przedsiębiorstwa jest to stan zamierzony, zrealizowany w pewnym czasie. Do zdefiniowania sukcesu firmy określono wartości, które są jego wyznacznikiem. W odniesieniu do każdego podmiotu sukces może być postrzegany w inny sposób, stąd ważną rolę odgrywa tutaj hierarchia wartości i doświadczenia poszczególnych osób kierujących firmą, co wykorzystano w toku realizowanych badań. Wydaje się, że złożoność problemów, jak i małe dotychczas naukowe rozpoznanie, uzasadniają traktowanie tych kwestii jako przedmiotu dociekań naukowych.

Bariery rozwoju współpracy w opinii wytwórców — istota i znaczenie

W literaturze ekonomicznej można spotkać się z wieloma ograniczeniami funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Bariery te można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do barier wewnętrznych można zaliczyć czynniki związane z samym przedsiębiorstwem, np. świadomość, postawy i umiejętności przedsiębiorców. Natomiast do ograniczeń zewnętrznych należą elementy dotyczące otoczenia przedsiębiorstwa, które mają wpływ między innymi na kierunek realizowanej strategii. Stopień oddziaływania poszczególnych czynników w dużej mierze zależy od sektora, w którym prowadzi się działalność gospodarczą. Prawidłowa identyfikacja występujących barier rozwoju przedsiębiorstwa może pomóc osobom chcącym uniknąć przynajmniej części negatywnych skutków podejmowanych działań.

W kontekście powyższego w dalszej kolejności — wśród celowo dobranej grupy pięćdziesięciu przedsiębiorstw — podjęto badania, których nadrzędnym celem było ustalenie, jakie są bariery rozwoju długookresowej współpracy pomiędzy producentem działającym w sektorze mechanizacji rolnictwa a jego dostawcami (tab. 2).

W toku realizowanych badań ustalono, iż czynnikiem hamującym podjęcie stałej współpracy między dostawcą a producentem jest niesprzyjająca lokalizacja (odległość pomiędzy podmiotami) oraz obawa o jakość i terminowość w dłuższej perspektywie (średnia 4,22 na 5 punktów). Zaskakujące jest według autorów zhierarchizowanie lokalizacji jako bariery, zwłaszcza w czasach globalnej gospodarki implikowanej rozwojem nowoczesnych technologii transportowych. Odległość nie powinna stanowić zatem problemu. Być może takie sklasyfikowanie tego czynnika podyktowane jest tym, że zbytnia odległość może wpływać na czas realizacji niektórych procesów, np. zaopatrzeniowych, co w efekcie umniejsza elastyczność przedsiębiorstwa. Na uwagę zasługuje fakt, iż zbyt uciążliwe wymagania formalno-prawne stanowią barierę hamującą nawiązywanie trwałej współpracy (średnia 3,96 na 5 punktów). Wytwórcy unikają nadmiernej administracji, chcąc skupić się na kluczowych działaniach realizowanych w firmie, co jest w pełni uzasadnione. W niewielkim stopniu (1,96 na 5 punktów) barierą podejmowania stałej współpracy przez wytwórców jest obawa przed przejściem firmy.

Podsumowanie

Rynkowe związki między dostawcami a producentami ulegają zmianie. Jeśli dostawcy jako pro-

Tabela 2

Wpływ współpracy ze stałymi dostawcami w opinii wybranych przedsiębiorstw

| Lp. | Bariery braku podejmowania współpracy | Poziom znaczenia (% wskazań) | | | | | Średnia |
|------|---|------------------------------|------|------|------|------|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| B-1 | Lokalizacja (odległość pomiędzy kooperantami) | 2,0 | 2,0 | 10,0 | 44,0 | 42,0 | 4,22 |
| B-2 | Obawa o jakość, terminowość w dłuższej perspektywie | 2,0 | 2,0 | 14,0 | 38,0 | 44,0 | 4,22 |
| B-3 | Obawa o szerokość i głębokość asortymentu | 2,0 | 4,0 | 12,0 | 38,0 | 44,0 | 4,18 |
| B-4 | Obawa o gotowość dostawcy do zmian i ulepszeń; obawa o innowacyjność, dopasowanie rynkowe | 2,0 | 4,0 | 12,0 | 52,0 | 30,0 | 4,04 |
| B-5 | Zbyt uciążliwe bariery formalno-prawne | — | 2,0 | 30,0 | 38,0 | 30,0 | 3,96 |
| B-6 | Zbyt niskie bariery wejścia | 2,0 | 4,0 | 18,0 | 48,0 | 28,0 | 3,96 |
| B-7 | Brak zaufania | 2,0 | 6,0 | 28,0 | 38,0 | 26,0 | 3,80 |
| B-8 | Obawa o przejęcie pracowników | 4,0 | 4,0 | 32,0 | 38,0 | 22,0 | 3,70 |
| B-9 | Brak pełnej informacji od dostawcy | 2,0 | 6,0 | 30,0 | 44,0 | 18,0 | 3,70 |
| B-10 | Obawa przed zmianą warunków współpracy | 4,0 | 4,0 | 30,0 | 44,0 | 18,0 | 3,68 |
| B-11 | Obawa o niedotrzymywanie warunków umowy | 2,0 | 4,0 | 34,0 | 46,0 | 14,0 | 3,66 |
| B-12 | Kondycja finansowa dostawcy; obawa o upadłość | 2,0 | 2,0 | 46,0 | 36,0 | 14,0 | 3,58 |
| B-13 | Niski stopień nowoczesności dostawcy | 4,0 | 2,0 | 44,0 | 34,0 | 16,0 | 3,56 |
| B-14 | Zbyt niskie zapasy magazynowe dostawcy | 2,0 | 2,0 | 52,0 | 28,0 | 16,0 | 3,54 |
| B-15 | Obawa o nieuzasadnione podwyżki | 4,0 | 4,0 | 42,0 | 34,0 | 16,0 | 3,54 |
| B-16 | Brak rekomendacji | 2,0 | 2,0 | 50,0 | 34,0 | 12,0 | 3,52 |
| B-17 | Obawa przed wypływem informacji | 2,0 | 8,0 | 54,0 | 22,0 | 14,0 | 3,38 |
| B-18 | Brak kompatybilności; niedopasowanie modelu biznesowego | 6,0 | 22,0 | 34,0 | 22,0 | 16,0 | 3,20 |
| B-19 | Obawa przed uzależnieniem się od dostawcy | 6,0 | 16,0 | 48,0 | 14,0 | 16,0 | 3,18 |
| B-20 | Obawa o zbytnią dywersyfikację; niska siła przetargowa wobec dostawcy | 4,0 | 22,0 | 42,0 | 20,0 | 12,0 | 3,14 |
| B-21 | Obawa o przejęcie sieci odbiorców | 8,0 | 24,0 | 42,0 | 14,0 | 12,0 | 2,98 |
| B-22 | Możliwość utracenia kluczowych kompetencji | 6,0 | 36,0 | 30,0 | 22,0 | 6,0 | 2,86 |
| B-23 | Brak certyfikacji dostawcy | 6,0 | 42,0 | 36,0 | 10,0 | 6,0 | 2,68 |
| B-24 | Struktura właścicielska | 20,0 | 42,0 | 18,0 | 14,0 | 6,0 | 2,44 |
| B-25 | Zbyt wysokie wymagania stawiane przez dostawcę, np. minimalny zakup | 18,0 | 28,0 | 50,0 | 2,0 | 2,0 | 2,42 |
| B-26 | Obawa przed przejęciem firmy | 24,0 | 58,0 | 16,0 | 2,0 | — | 1,96 |

Źródło: opracowanie własne.

ducenci chcą uzyskać korzyści przez swój wpływ na klientów, to muszą liczyć się z tym, że klienci nie pozostaną wobec nich bierni i w warunkach istnienia konkurencji nie muszą podtrzymywać tradycyjnych więzów kooperacyjnych.

Poza tym z dostawcami należy budować relacje oparte na partnerstwie. Oznacza to współpracę, czyli wzajemne informowanie się o swoich planach, problemach i wspieranie się przy ich rozwiązywaniu, wzajemność, czyli poszanowanie interesu każdej ze stron, zaufanie, czyli przekonanie o dobrych intencjach obu stron i lojalność, czyli pozostanie z partnerem na dobre i złe.

Celem rozważań podjętych w niniejszej pracy było zatem określenie istoty wpływu współpracy ze stałymi dostawcami na poszczególne obszary dzia-

łalności przedsiębiorstwa, a także określenie istoty i znaczenia barier w podejmowaniu stałej współpracy przez wytwórców działających w sektorze producentów części przeznaczonych do maszyn rolniczych. W kontekście powyższego, w toku realizowanych badań ustalono, że współpraca ze stałymi dostawcami w największym stopniu determinuje nowe implementacje, co skutkuje wzrostem asortymentu produkowanych części i przekłada się także na wzrost wykorzystania zdolności produkcyjnych oraz ilości produkowanych części. Czynnikiem hamującym podjęcie stałej współpracy między dostawcą a producentem jest niesprzyjająca lokalizacja (odległość pomiędzy podmiotami) oraz obawa o jakość, a w dłuższej perspektywie terminowość.

Przypisy

¹ W tym opracowaniu przyjęto za B. Nogalskim, że nauki o zarządzaniu należą do tych dyscyplin naukowych, które starają się dość szybko uwzględnić w proponowanych rozwiązaniach zmiany, jakie zachodzą w uwarunkowaniach determinujących rozwój cywilizacyjny, a tym samym rozwój przedsiębiorstw oraz innych organizacji.

² Należy podkreślić, że podstawowym kryterium wyboru partnera powinno być dążenie do minimalizacji łącznych kosztów, związanych z zakupem materiałów i utrzymaniem zapasów oraz stworzeniem podstaw do niezakłóconego przebiegu produkcji, przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu jakości dostarczanych materiałów. Rzetelnie przeprowadzona ocena i wybór najlepszych dostawców mają tu istotne znaczenie.

³ Próbuąc zrozumieć problem badawczy i odpowiedzieć na pytania badawcze jesteśmy otwarci na różne koncepcje teoretyczne.

⁴ Jako że według A. Koźmińskiego i A. Zawiślaka *nie ma nic praktyczniejszego niż teoria*, w toku realizowanych badań starano się połączyć dwa wymiary — wymiar praktyki i wymiar teorii.

⁵ Z uwagi na bardzo szerokie spectrum poddanych badaniu czynników, ich uporządkowania i pogrupowania dokonano wykorzystując przede wszystkim — przeprowadzone w gronie celowo dobranych ekspertów — konsultacje. Przy doborze konsultantów wzięto pod uwagę przede wszystkim ich wiedzę i doświadczenie zawodowe w zakresie procesów zakupowych. W każdym przypadku były to osoby aktywne zawodowo, czynnie uczestniczące w procesach kooperacyjnych przedsiębiorstw, z których się wywodzą.

⁶ W tym celu wykorzystano metody myślenia kreatywnego.

⁷ W ramach tego badania skompletowanych zostało dwadzieścia pięć czynników istotnie wpływających na poszczególne obszary działalności przedsiębiorstwa; zaproponowano także ich definicje oraz skalę oceny. Ponieważ wprowadzenie większej ilości zmiennych stanowczo komplikuje i uniemożliwia formułowanie wniosków, stąd badania ograniczono wyłącznie do wymienionej liczby zmiennych.

⁸ Poddane badaniu podmioty to przedsiębiorstwa wytwarzające części oraz podzespoły przeznaczone do maszyn rolniczych produkcji krajowej i zagranicznej.

⁹ Zwłaszcza że w wielu wypowiedziach przedstawicieli nauki o zarządzaniu przewija się troska o jej „praktyczność”.

Bibliografia

- Austen, A. (2014). *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe* (17). Warszawa: C.H. Beck.
- Chaberek, M. (2014). Logistyczne uwarunkowania proinnowacyjnych relacji w łańcuchach dostaw (37–48). W: M. Chaberek, L. Reszka (red.), *Modelowanie procesów i systemów logistycznych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. *Zeszyty Naukowe. Ekonomia Transportu i Logistyka*, (51).
- Ciesielski, M. (2014). Krytyczne problemy metodologiczne w badaniach nad zarządzaniem łańcuchami dostaw (15–22). W: M. Chaberek, L. Reszka (red.), *Modelowanie procesów i systemów logistycznych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. *Zeszyty Naukowe. Ekonomia Transportu i Logistyka*, (51).
- Czakon, W. (2011). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, (11), 3.
- Gordon, I.H. (2001). Relacje z klientem. Marketing partnerski (37). Warszawa: PWE.
- Grzybowska, K. (2005). Różne oblicza działań outsourcingowych (296–300). W: S. Trzciliński (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*. Poznań: Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.
- Kaleta, A. (2014). Między tradycją a nowoczesną analizą strategiczną. *Przegląd Organizacji*, (3), 4–9.
- Klimek, A., Włodarkiewicz-Klimek, H. (2003). Logistyczna obsługa klienta w przedsiębiorstwie przyszłości (279–284). W: M. Fertsch, S. Trzciliński (red.), *Praktyka zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*. Poznań: Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.
- Knosala, R., Tomczak-Horyń, K. (2016). Projekt systemu oceny kreatywności pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, (2), 34–39.
- Koźmiński, A.K., Zawiślak, A.M. (1982). *O organizacji dwugłos względnie uporządkowany* (108). Warszawa: PWE.
- Lewandowska, M.S. (2014). Znaczenie współpracy z partnerami instytucjonalnymi dla sprawności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw przemysłowych. *Gospodarka Materialowa & Logistyka*, (11), 10–18.
- Lichtarski, J. (2015). *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu* (64). Warszawa: PWE.
- Łuczak, J. (2008). *System zarządzania jakością dostawców w branży motoryzacyjnej — ocena istotności wymagań* (36). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Niewiadomski, P. (2011). Kwantytatywna ocena jakości procesu komunikacji rynkowej (113). W: B. Pilarczyk (red.), *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. *Zeszyty Naukowe*, (208).
- Nogalski, B., Niewiadomski, P. (2012). Koncepcja zwinnego zakładu wytwórczego — modelowanie wirtualnej struktury organizacyjnej w procesie wytwarzania. *Organizacja i Zarządzanie*, 4 (20), 97–118.
- Nogalski, B., Niewiadomski, P. (2013). Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym — strategiczna perspektywa sukcesu. *Zarządzanie i Finanse*, 11 (4), 277–292.
- Nowak, D. (2012). *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Rudawska, E. (2008). *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa* (13). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Startegor (1999). *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość* (256). Warszawa: PWE.
- Szołtysek, J., Korovyakovskiy, E. (2015). Logistyka w zbiurokratyzowanej strukturze organizacyjnej. Dyskusja w kontekście regionalnej i państwowej polityki logistycznej. *Gospodarka Materialowa & Logistyka*, (10), 3–10.
- Świątowiec, J. (2008). Znaczenie partnerstwa w relacjach gospodarczych, *W: Prace z zakresu handlu i instytucji rynkowych* (105–118). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. *Zeszyty Naukowe*, (757).
- Świątowiec, J. (2006). *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw* (15). Warszawa: PWE.
- Trocki, M. (2002). Architektura biznesu — nowe struktury działalności gospodarczej. W: M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie* (38–56). Warszawa: Difin.
- Witkowski, J. (2010). *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia* (2). Warszawa: PWE.