

Rozwój dostawców na rynku B2B w Polsce w świetle wyników badań

Supplier Development in the B2B market in the light of results research

Artykuł prezentuje problematykę rozwoju dostawców zarówno w świetle literatury przedmiotu, jak i praktyki gospodarczej. Przedstawia także wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w Polsce pod koniec 2013 roku. Zgodnie z nimi zagadnienie SD (ang. *Supplier Development*) powinno być szczególnie ważne dla menedżerów zarządzających łańcuchami dostaw w warunkach międzynarodowych. Przedsiębiorstwa ukierunkowane na doskonalenie sprawności dostawców koncentrują się przede wszystkim na ocenie okresowej dostawców, audytach i transferze wiedzy. W działaniach tych upatrują między innymi wzrostu terminowości dostaw i poprawy jakości technicznej produktów.

Słowa kluczowe:

rozwój dostawców, łańcuch dostaw,
relacja dostawca-nabywca.

The article presents the issue of Supplier Development, both in the light of the literature and business practice. It also presents the results of survey carried out in Poland in late 2013. According to the research results the SD concept should be particularly important for managers managing supply chains, especially in international environment. Moreover, companies that are interested in improving the suppliers' performance, focus primarily on the supplier evaluation, audits and knowledge transfer. In so doing, they see among other things such benefits as improvement of the timeliness of deliveries and improvement of the technical quality of products.

Key words:

supplier development, supply chain,
supplier-purchaser relationship.

Wstęp

Zakupy surowców i komponentów stanowią dla przedsiębiorstw produkcyjnych nawet do 70–80% kosztów produktu (Ghodsypour i O'Brien, 2001; Quayle, 2002). Dlatego zarządzający łańcuchami dostaw bardzo chętnie realizują strategię offshoringu i zaopatrywania w krajach rozwijających się. Z jednej strony pozwala to na redukcję kosztów zakupu i wytwarzania, ale z drugiej bardzo często oznacza konieczność współpracy z dostawcami nieosiągającymi stawianych im celów. Tym samym w relacjach z dostawcami pojawiają się różnego rodzaju zakłócenia negatywnie wpływające na utrzymanie ciągłości i bezpieczeństwa procesów przepływu. W obliczu wielu zagrożeń, ale także szans wynikających z prowadzonych strategii, przedsiębiorstwa decydują się na doskonalenie swoich partnerów gospodarczych w ramach koncepcji rozwoju dostawców (ang. *Supplier Development*, SD). Artykuł przedstawia zagad-

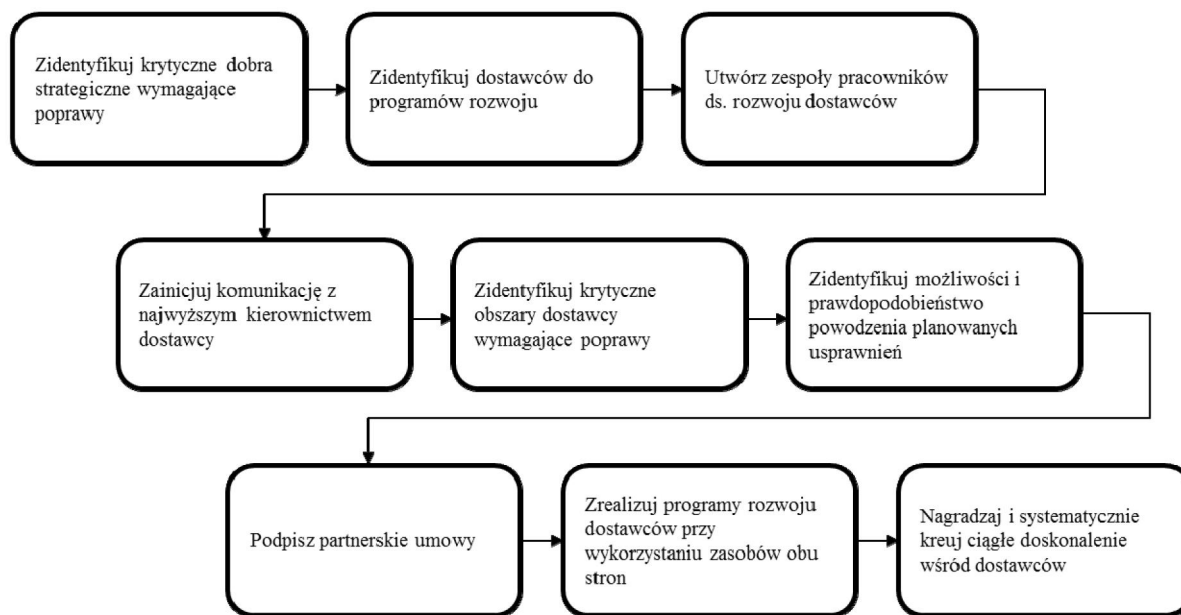
nienie rozwoju dostawców na tle literatury przedmiotu, jak również praktyki gospodarczej. Prezentuje również wyniki badania, które pozwoliły na zidentyfikowanie działań doskonalących, realizowanych przez przedsiębiorstwa w relacjach z dostawcami oraz na określenie korzyści, jakich w związku z nimi upatrują.

Rozwój dostawców w literaturze przedmiotu

Zagadnienie rozwoju dostawców zaczęło się pojawiać w literaturze przedmiotu coraz intensywniej w latach 90. XX wieku. Sformułowane zostały wówczas pierwsze definicje SD, które są stosowane do dzisiaj. Najbardziej pojemną definicję określającą koncepcję rozwoju dostawców przedstawił D.R. Krause. Według niego SD to *każdy wysiłek odbiorcy i dostawcy mający*

Rysunek 1

Proces rozwoju dostawców



Źródło: Krause, Handfield i Scannell, 1998, s. 39–58.

na celu zwiększenie sprawności (ang. *performance*) i/lub zdolności (ang. *capability*) dostawcy oraz zapewnienie spełnienia wymagań nabywcy co do potrzeb zakupowych (Krause, 1983). Kilka lat później S. Wagner uzupełnił tę definicję, stwierdzając, że SD to *wspieranie dostawców w doskonaleniu ich produktów, procesów i zdolności* (Wagner, 2006). Programy SD usprawniają proces zakupu, wpływając pozytywnie na wyniki całego łańcucha dostaw (Sánchez-Rodríguez, Hemsworth i Martínez-Lorente, 2005). Należy więc postrzegać SD jako długoterminową strategię biznesową, będącą podstawą zintegrowanego łańcucha dostaw (Handfield, Krause, Scannell i Monczka, 2000). Rozwój dostawców rozpatruje się najczęściej w ujęciu procesowym (rys. 1).

Pierwszym etapem SD jest rozpoznanie materiałów/komponentów wymagających poprawy. W tym miejscu skorzystać można z modelu P. Kraljica, który dzieli dostawców na cztery segmenty: dostawców dóbr strategicznych, dóbr wąskie gardła, dóbr dźwignie i dóbr niekrytycznych (Kraljic, 1983). R.B. Handfield i inni sugerują, by rozwijać przede wszystkim dostawców „krytycznych dóbr strategicznych” (ang. *critical strategic supplies*; Handfield i inni, 2000), czyli dóbr o dużym znaczeniu, trudnych do zastąpienia lub trudno dostępnych na rynku (niewielka liczba dostawców; Wieteska, 2013). Drugi etap procesu SD to konieczność przeprowadzenia ewaluacji dostawców celem zidentyfikowania tych, których sprawność nie jest zadowalająca (rys. 2). Tutaj, można wykorzystać zasadę Pareto,

która w tym przypadku oznacza, że 20% dostawców jest odpowiedzialnych za 80% zakłóceń w procesie zakupów.

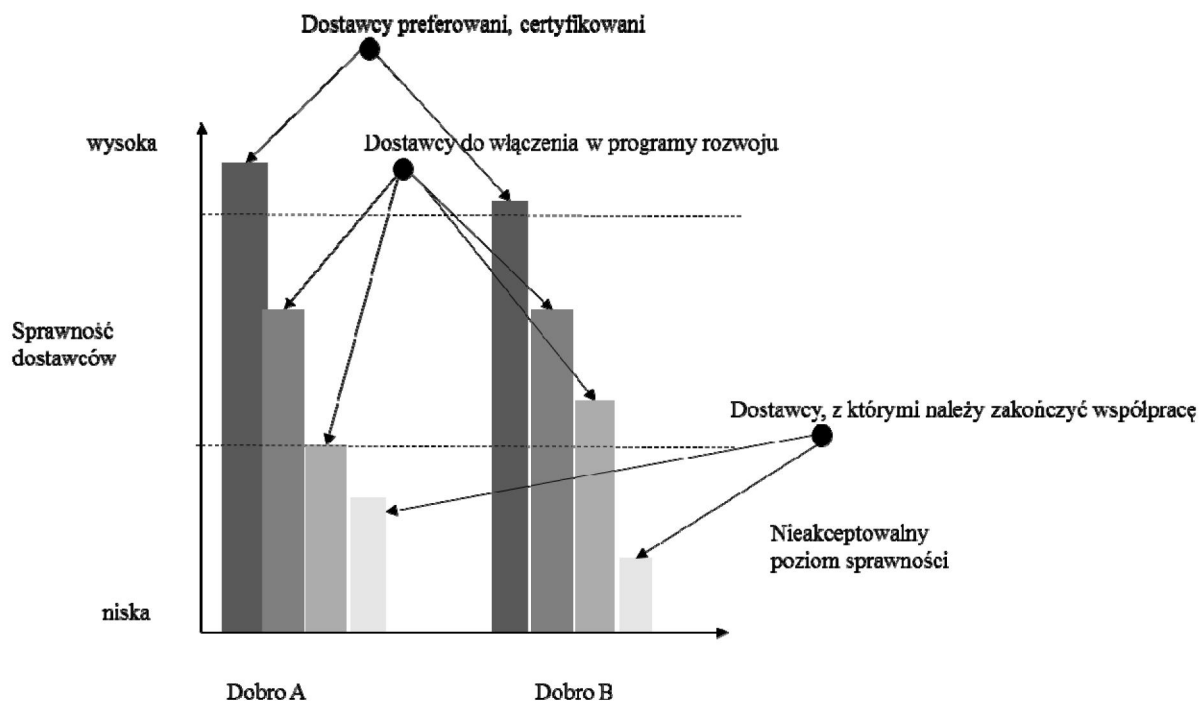
Zgodnie z rysunkiem z regularna ewaluacja z wykorzystaniem odpowiednich mierników KPI pozwala na utworzenie rankingu dostawców. Tym samym możliwe jest zidentyfikowanie partnerów, którzy mają problemy z osiągnięciem stawianych im wymagań, np. co do jakości produktu, terminowości, kosztów, technologii czy czasu cyklu realizacji zamówienia. Tego typu ocena prowadzi do podjęcia decyzji o rozpoczęciu programów SD lub też o wycofaniu się ze współpracy, jeśli dostawca, pomimo upomnień i proponowanych działań korygujących, nadal znajduje się w grupie o niskiej sprawności. Na podstawie oceny osiągnięć dostawców dzieli się ich na:

- preferowanych (ang. *preferred*) — dostawcy będą rozważani do włączenia się w rozwój nowych produktów i rozszerzenia współpracy,
- certyfikowanych (ang. *certified*) — dostawcy spełniają wymagania i cele im stawiane,
- warunkowych (ang. *conditional*) — dostawcy muszą poprawić swoje osiągnięcia i mogą być odrzucony, jeśli nie będą spełniać stawianych im wymagań i celów,
- nieakceptowanych (ang. *unaccepted*) — dostawcy wyłączeni z dalszej współpracy (Wisner, Keach-Choon i Leong, 2012).

Trzecim etapem procesu SD (rys. 1) jest utworzenie zespołów u odbiorcy, które będą się komunikować bezpośrednio z dostawcą podczas realizacji pro-

Rysunek 2

Optymalizacja i rozwój bazy dostawców



Źródło: Monczka i inni, 2010.

gramu rozwoju. Tym samym ważne jest zdefiniowanie spójnych dla procesu zakupów i łańcucha dostaw celów i zadań ukierunkowanych na zapewnienie zadowolenia ostatecznych klientów. Kolejne etapy oznaczają konieczność zaangażowania kierownictwa dostawcy, by ustalić krytyczne obszary wymagające poprawy, a także określić opłacalność ich rozwoju w kontekście wykonalności, posiadanych zasobów (czas, ludzie, infrastruktura) i okresu zwrotu nakładów inwestycyjnych. Wszystkie ustalenia wymagają podpisania umów partnerskich. Dotyczą one szczegółów planowanych usprawnień łańcucha dostaw, jak też sposobów „mierzenia” ich realizacji. Umowy powinny więc zawierać:

- zasady dzielenia się oszczędnościami,
- wskaźniki stanowiące cele jakościowe i ilościowe dla poszczególnych obszarów doskonalenia,
- plany wyznaczające kierunki rozwoju/kamienie milowe,
- terminy,
- niezbędne zasoby umożliwiające ich realizację,
- klauzule odpowiedzialności.

W myśl filozofii ciągłego doskonalenia ostatni etap SD ma za zadanie wytworzyć mechanizmy umożliwiające monitorowanie i dwukierunkową wymianę informacji na temat postępów, problemów i adaptacji programów rozwoju do bieżących zmian w otoczeniu. Niezbędne przy tym jest odpowiednie motywowanie dostawców do systematycznej poprawy (Handfield i inni, 2000).

Rozwój dostawców w praktyce gospodarczej

Przedsiębiorstwo powinno zdecydować, czy podjęcie działań w ramach koncepcji rozwoju dostawców jest dla niego uzasadnione i korzystne finansowo. W przypadku, gdy firma podjęła wcześniej trafne decyzje zakupowe, a więc zaopatruje się u dojrzałych partnerów skutecznie realizujących cele łańcucha dostaw, wówczas decyzja o niewdrożeniu SD wydaje się być słuszna. Podobnie, gdy zakupy stanowią mały procent kosztów produktu. Jeśli jednak przedsiębiorstwo znacząco odczuwa negatywne skutki obniżonej sprawności określonych dostawców i samo dysponuje odpowiednimi zasobami oraz wiedzą, wówczas powinno rozważyć wdrożenie koncepcji SD.

Zagadnieniem rozwoju dostawców w sposób dojrzały i kompleksowy zajmują się zwłaszcza duże przedsiębiorstwa, często o zasięgu globalnym, zaopatrujące się w krajach o niskich kosztach pracy oraz realizujące strategię offshoringu¹. Są to firmy, dla których bezpieczeństwo produktów ma szczególne znaczenie (np. produkty objęte Dyrektywami Nowego Podejścia w UE) oraz jednostki wytwarzające produkty o wysokim stopniu skomplikowania, których cykl życia jest krótki, a tempo zmian technologicznych w branży szybkie. W takiej sytuacji dostawcy muszą osiągać wysoką sprawność, by szybko dostosować się do zmian w projektach wyrobów lub też by mogli zostać włączeni w ich rozwój (ang. *Early Sup-*

plier Involvement). Taka sytuacja zatem dotyczy łańcuchów dostaw ukierunkowanych na strategię *agile* i wytwarzanie na zamówienie (ETO, MTO), w myśl szybkiego reagowania na trudne do przewidzenia zmiany popytu. Zainteresowane SD są jednak także łańcuchy dostaw koncentrujące się na obniżce kosztów w ramach strategii *lean* i produkujące wyroby o małym zróżnicowaniu (ATO, MTS), zwłaszcza w sytuacji, gdy zmiana dostawców jest niekorzystna lub niemożliwa.

Szczególnie aktywny w działaniach w ramach SD jest sektor motoryzacyjny, który koncentruje się na obniżaniu kosztów wytwarzania i ograniczaniu ryzyka związanego z dostawami. Wiodącymi firmami są tutaj Volvo, Toyota, Honda i Nissan. Na swoich stronach internetowych korporacje te umieszczają szereg dokumentów na temat rozwijania oraz zarządzania bazą dostawców (ang. *Supplier Development and Management*). Są nimi kodeksy postępowania, polityki, raporty. Komunikują w ten sposób obecnym i potencjalnym dostawcom obowiązujące zasady kooperacji oraz informacje niezbędne do skutecznej realizacji programów SD, takie jak:

- strategia łańcucha dostaw,
- minimalne wymagania wobec dostawców,
- zasady oceny wstępnej dostawców (kwestionariusze samooceny dostawców, kwestionariusze oceny pierwszej dostawy),
- zasady oceny okresowej dostawców (mierniki KPI — *Key Performance Indicators*, realizacja audytów drugiej strony),
- etyka w biznesie,
- oczekiwania wobec partnerów co do jakości produktów i poziomu ochrony środowiska, bezpieczeństwa pracy, odpowiedzialności społecznej,
- ogólne zasady i warunki zakupu.

Rozwojem dostawców zainteresowane są też przedsiębiorstwa z tych sektorów, których wizerunek w ostatnich latach pogorszył się z uwagi na nagłaśniane praktyki wymuszania niskich cen. Tego typu postępowanie wiąże się z koniecznością obniżania standardów pracy w fabrykach dostawców, zwiększaniem ich negatywnego wpływu na środowisko naturalne lub zaopatrywaniem się w nieznanymi źródłach. Przykładowo, sektor odzieżowy (np. firma Adidas, H&M) stosunkowo prędko prowadzi wybrane działania SD (np. okresowa ocena, audytowanie dostawców, zachęcanie partnerów do poprawy procesów i produktów), głównie w myśl koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*).

Programy SD realizują także łańcuchy dostaw produktów o wyższym stopniu ustandaryzowania. Wiodącym przykładem jest tutaj amerykańska sieć supermarketów Wal-Mart, która manifestuje realizację procesu SD ukierunkowanego na osiąganie celów społecznych i środowiskowych. Realizuje go w trzech etapach. W pierwszym angażuje i motywuje kierow-

nictwo dostawców do ścisłej współpracy oraz ocenia sprawność realizowanych u dostawców procesów. Następnie udziela wskazówek, jak poprawić ich efektywności i skuteczność. Kluczowe znaczenie mają tu regularnie prowadzone audyty. Co ciekawe, ich ogólne wyniki dostępne są dla wszystkich zainteresowanych stron. Gwarantuje to przejrzystość i wiarygodność łańcucha dostaw. W końcowym etapie programów rozwoju Wal-Mart uczy dostawców, jak samemu rozwiązywać problemy i poszukiwać odpowiednich rozwiązań gwarantujących ciągłą poprawę.

Badanie

Badanie dotyczyło zarządzania relacjami z dostawcami. Ankieta pocztowa zrealizowana została między październikiem a grudniem 2013 roku. Badanie objęło przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku B2B w Polsce. Założono, że respondenci powinni posiadać wiedzę na temat znaczenia zakupów i relacji z dostawcami, dlatego głównym kryterium ich wyboru było posiadanie certyfikatu ISO 9001. Źródłem firm była baza HBI (www.hbi.pl). Cele badania były następujące:

- rozpoznanie działań realizowanych przez przedsiębiorstwa celem doskonalenia sprawności dostawców (tab. 1),
- zidentyfikowanie korzyści, jakie dostrzegają przedsiębiorstwa w związku z prowadzonymi działaniami doskonalącymi (tab. 2).

Respondenci mieli możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi. Obliczono odsetek wskazań dla każdego zagadnienia.

Działania realizowane przez przedsiębiorstwa celem doskonalenia sprawności dostawców

Jak wynika z badań (tab. 1), aby doskonalić sprawność dostawców, przedsiębiorstwa najczęściej koncentrują się na przekazywaniu im wiedzy oraz własnego doświadczenia, wykorzystując do tego różnego rodzaju spotkania i konferencje (82,97%; Wieteska, 2014b). Wiedza jest krytycznym zasobem w łańcuchu dostaw, dlatego dzielenie się nią to główny element programów rozwoju dostawców (Modi i Mabert, 2007). Drugim w kolejności działaniem ukierunkowanym na poprawę sprawności partnerów, realizowanym przez respondentów, jest prowadzenie szczegółowej oceny okresowej dostawców (79,12%). Regularne audyty towarzyszące bardzo często takiej ocenie wraz ze wsparciem dostawców w zakresie analizy ich wyników to zmienna również stosunkowo często wskazywana przez respon-

Tabela 1

Działania prowadzone przez przedsiębiorstwa celem doskonalenia sprawności dostawców. Porównanie segmentów. Struktura procentowa.

Działania prowadzone przez przedsiębiorstwa celem doskonalenia sprawności dostawców	Dla ogółu	Wielkość przedsiębiorstwa			Przestrzenny zasięg działania		Rynki, na które oferowane są produkty		Kapitał	
		do 50	51-500	powyżej 500	krajowy	międzynarodowy	krajowy	krajowy i zagraniczny	krajowy	zagraniczny
N liczebność segmentu	182	42	93	47	87	95	37	145	142	40
Przekazywanie dostawcom wiedzy i własnego doświadczenia na spotkaniach/konferencjach	82,97	76,19	86,02	82,98	77,01	88,42	72,97	85,52	81,69	87,50
Przeprowadzanie szczegółowej oceny okresowej dostawców	79,12	73,81	82,80	76,60	47,13	81,05	35,14	59,31	77,46	85,00
Inwestowanie firmy we własne zasoby celem usprawnienia współpracy z dostawcami	70,33	64,29	70,97	74,47	63,22	76,84	54,05	74,48	70,42	70,00
Angażowanie dostawców w rozwój produktu	69,78	66,67	65,59	80,85	49,43	73,68	43,24	60,00	71,13	65,00
Prowadzenie audytów dostawców i wsparcie w zakresie analizy ich wyników	66,48	59,52	69,89	65,96	47,13	75,79	40,54	56,55	64,08	75,00
Wsparcie w zakresie wdrażania rozwiązań usprawniających wymianę informacji	60,99	61,90	60,22	61,70	56,32	67,37	40,54	73,10	59,86	65,00
Definiowanie celów/KPI do osiągnięcia przez dostawców	58,24	52,38	61,29	57,45	65,52	65,26	54,05	73,79	55,63	67,50
Szkolenie pracowników dostawców	56,59	59,52	55,91	55,32	44,83	63,16	35,14	55,86	55,63	60,00
Inwestowanie w infrastrukturę techniczną dostawców (maszyny, urządzenia)	54,40	54,76	53,76	55,32	54,02	61,05	43,24	65,52	54,23	55,00
Transfer własnych pracowników do dostawców	53,30	50,00	53,76	55,32	44,83	58,95	37,84	55,86	53,52	52,50
Systematyczne nagradzanie, uznanie, motywacja dostawców	52,75	50,00	49,46	61,70	77,01	57,89	67,57	82,07	52,82	52,50
Implementowanie narzędzi doskonalenia operacyjnego, jak 5S, TPM, Kaizen	52,20	50,00	52,69	53,19	50,57	58,95	43,24	62,07	52,82	50,00
Wsparcie w zakresie wdrażania międzynarodowych systemów zarządzania ISO	51,65	52,38	51,61	51,06	47,13	57,89	35,14	57,24	51,41	52,50

Źródło: opracowanie własne.

dentów (66,48%). Przedsiębiorstwa są zainteresowane ewaluacją dostawców i włączaniem partnerów w realizowanie strategii zakupowej, ponieważ wpływa to pozytywnie na ich wyniki finansowe (Carr i Pearson, 2002). Ponad połowa badanych firm zadeklarowała, że definiuje cele/KPI do osiągnięcia przez dostawców (58,24%). Tego typu działania wspierają podejmowanie decyzji w zakresie kierunków rozwoju bazy dostawców (Wisner, Keach-Choon i Leong, 2012). Z kolei około 70% przedsiębiorstw rozpoczyna realizowanie programów rozwoju dostawców od rozwijania w tym kierunku własnych zasobów. Inwestowanie w zasoby infrastrukturalne i ludzkie jest podstawą budowania partnerskich relacji dostawca-odbiorca w procesie SD (Humphreys, Li i Chan, 2008).

W ramach doskonalenia sprawności dostawców ponad połowa odbiorców w dużej mierze koncentruje się na szkoleniu pracowników dostawców (56,59%), inwestowaniu w infrastrukturę techniczną dostawców (54,40%) oraz na transferze własnych pracowników do dostawców (53,30%). Są to koszt-

owne działania doskonalące dostawców, dlatego o wiele rzadziej prowadzone niż oceny okresowe dostawców oraz audyty. Podobna sytuacja kształtuje się w przypadku implementacji u dostawców narzędzi doskonalenia operacyjnego, takich jak 5S, TPM, Kaizen (52,20%) oraz systemów zarządzania zgodnych z międzynarodowymi standardami ISO (51,65%).

Otwarta wymiana informacji jest kluczową determinantą sukcesu każdego łańcucha dostaw. Usprawnia ona komunikację, zwiększając efektywność procesów realizowanych w relacji dostawca-odbiorca. Dostrzegają to badani odbiorcy, którzy bardzo często wspierają dostawców w zakresie wdrażania rozwiązań do wymiany informacji (60,99%). Bardzo ważne dla firm jest angażowanie dostawców w rozwój produktów (69,78%). To czwarta zmienna najczęściej wskazywana przez respondentów. Tego typu działanie wpływa pozytywnie na redukcję kosztów, jakość produktów i skrócenie czasu wprowadzania ich na rynek (Wieteska, 2014a).

Tabela 2

Korzyści, jakie dostrzegają przedsiębiorstwa w związku z prowadzonymi działaniami doskonalącymi. Porównanie segmentów. Struktura procentowa.

Korzyści, jakie dostrzegają przedsiębiorstwa w związku z prowadzonymi działaniami doskonalącymi	Dla ogółu	Wielkość przedsiębiorstwa			Przestrzenny zasięg działania		Rynki, na które oferowane są produkty		Kapitał	
		do 50	51-500	powyżej 500	krajowy	międzynarodowy	krajowy	krajowy i zagraniczny	krajowy	zagraniczny
N liczebność segmentu	182	42	93	47	87	95	37	145	142	40
Wzrost terminowości dostaw	85,64	83,33	87,10	82,98	85,06	89,53	75,68	87,59	84,51	87,50
Poprawa jakości technicznej produktu	82,87	66,67	72,04	72,34	65,52	68,97	62,16	73,10	70,42	72,50
Redukcja kosztów zakupu	82,32	78,57	81,72	80,85	73,56	77,43	67,57	84,14	79,58	85,00
Zapewnienie ciągłości dostaw	81,22	52,38	60,22	65,96	54,02	56,87	45,95	63,45	59,86	60,00
Wzrost kompletności dostaw	71,27	76,19	83,87	82,98	78,16	82,27	78,38	82,76	81,69	82,50
Rozwijanie partnerskiej współpracy opartej na zaufaniu	70,72	76,19	84,95	82,98	79,31	83,48	70,27	85,52	82,39	82,50
Skuteczne i efektywne spełnianie wymagań klientów	68,51	52,38	65,59	72,34	59,77	62,92	54,05	66,90	64,79	62,50
Lepsze wyniki finansowe firmy	65,75	50,00	60,22	65,96	54,02	56,87	48,65	62,07	59,86	57,50
Redukcja niepewności w relacjach z dostawcami	64,64	50,00	67,74	70,21	59,77	62,92	51,35	67,59	64,79	62,50
Wzrost zaangażowania dostawcy w relacje z firmą	64,64	54,76	78,49	68,09	64,37	67,76	59,46	73,10	71,13	67,50
Budowanie wizerunku firmy	62,43	59,52	65,59	70,21	60,92	64,13	54,05	68,28	67,61	57,50
Wzrost elastyczności asortymentowej i ilościowej firmy	60,22	54,76	69,89	76,60	64,37	67,76	62,16	69,66	66,20	75,00
Szybsze wprowadzanie nowych produktów i zmian w produktach	59,67	52,38	64,52	65,96	57,47	60,50	54,05	64,14	63,38	57,50

Źródło: opracowanie własne.

Korzyści, jakie dostrzegają przedsiębiorstwa w związku z prowadzonymi działaniami doskonalącymi

Przedsiębiorstwa dostrzegają wiele korzyści wynikających z prowadzenia działań doskonalących sprawność dostawców (tab. 2). Na czołowych miejscach plasują się te, które wiążą się z eliminowaniem zakłóceń najczęściej pojawiających się w relacjach z dostawcami (Wieteska, 2010). Wśród omawianych korzyści z największymi odsetkami wskazań znalazły się: terminowość dostaw (85,64%), poprawa jakości technicznej produktu (82,87%) i wzrost kompletności dostaw (71,27%). Potwierdza to wynik badania zrealizowanego przez D.R. Krausego i L.M. Ellrama, którzy oceniali skuteczność programów rozwoju dostawców (Krause i Ellram, 2010). I tak, zauważono: poprawę jakości technicznej dostaw (liczba defektów z 11,65% spadła do 5,45%), terminowości (wzrosła z 79,85% do 91,02%), czasu cyklu zamówienia (skrócił się z 35,74 dnia do 23,44 dnia) i kompletności dostaw (wzrosła z 85,47% do 93,33%).

Na trzecim miejscu wśród korzyści wynikających z doskonalenia sprawności dostawców znalazła się redukcja kosztów zakupu (82,32%), które jak wspomniano na wstępie mogą być bardzo wysokie. W dal-

szej kolejności o podobnym odsetku wskazań znalazła się korzyść w postaci zapewnienia ciągłości dostaw, czyli umiejętności utrzymania procesów operacyjnych na zakładanym poziomie nawet w sytuacji kryzysu. Jest to szczególnie ważne dzisiaj, gdy turbulencje otoczenia jest zaskakująco wysoka i powoduje często poważne straty w łańcuchach dostaw (Simangunsong, Hendry i Stevenson, 2012).

Zaraz po najbardziej wymiernych korzyściach badane firmy uznały, że doskonalenie relacji z dostawcami pozwala na skuteczne rozwijanie partnerskiej współpracy opartej na zaufaniu (70,72%). Tego typu współpraca charakteryzuje się otwartym dzieleniem informacją (np. o źródłach zaopatrzenia) i wiedzą (techniczną, organizacyjną). Pozwala też na redukcję niepewności w relacjach z dostawcami (64,64%), a także ograniczenie oportunistyki dostawcy i zwiększenie jego zaangażowania w kooperację (64,64%). Zaangażowanie to wyrażać się może np. zainteresowaniem celami odbiorcy, chęcią wspólnego rozwiązywania problemów, czy realizowania inwestycji i wdrażania różnego rodzaju usprawnień.

Pomimo znacznego zainteresowania w ostatnich latach koncepcją zarządzania łańcuchem dostaw ukierunkowaną na dodawanie wartości dla klienta oraz zwinne odpowiadanie na zmiany popytu, dopiero na siódmym miejscu znalazła się korzyść: skutecz-

ne i efektywne spełnianie wymagań klientów (68,51%). Jednocześnie przedsiębiorstwa relatywnie rzadko wiążą doskonalenie sprawności dostawców ze wzrostem elastyczności asortymentowej i ilościowej własnej firmy (60,22%) czy szybszym wprowadzaniem nowych produktów i zmian w produktach (59,67%). Podobnie respondenci nie upatrują w zdecydowany sposób korzyści wynikających z rozwoju dostawców bezpośrednio dla swoich procesów, ale głównie dla dostawców, co potwierdza stosunkowo niski odsetek wskazań zmiennych: lepsze wyniki finansowe firmy (65,75%) i budowanie wizerunku firmy (62,43%).

Porównując badane segmenty firm w obu tabelach, można zauważyć, że każda z odpowiedzi wskazana została przez ponad 50% badanych firm. Świadczy to o dużej świadomości respondentów co do korzyści i różnorodności działań pozytywnie wpływających na sprawność partnerów gospodarczych. Jednocześnie wyraźnie widać, że przedsiębiorstwa będące jednostkami dużymi, z zagranicznym kapitałem, o zasięgu międzynarodowym i oferujące produkty na rynek zagraniczny, zdecydowanie częściej deklarowały wszystkie działania i korzyści. Oznacza to, że międzynarodowy rynek, na którym funkcjonują, wymaga od nich większej aktywności w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw i doskonalenia procesów przepływu i zwiększania stopnia integracji z dostawcami. Wynika to najprawdopodobniej z faktu, że na międzynarodowym rynku warunki funkcjonowania są różnorodne, a otoczenie wyjątkowo zmienne. Dlatego, zwłaszcza podczas realizowania strategii offshoringu i zaopatrywania się w krajach rozwijających, niezawodni dostawcy są szczególnie istotnymi ogniwami determinującymi sukces łańcucha dostaw.

Jednostki z kapitałem zagranicznym należą też bardzo często do międzynarodowych korporacji, które posiadają nie tylko możliwości finansowe, ale także wieloletnie doświadczenie i wypracowane dobre praktyki w zakresie prowadzenia programów rozwoju dostawców. Zadowolające wyniki badania

należy tłumaczyć również faktem, że Polska jest krajem atrakcyjnym z punktu widzenia prowadzenia offshoringu. Międzynarodowe koncerny, lokalizując w naszym kraju oddziały, bądź poszukując nowych dostawców, transferują do nas unikatową wiedzę, rozwiązania techniczne i organizacyjne, doskonaląc w ten sposób sprawność polskich firm. Dobrym przykładem takich praktyk jest od wielu lat np. sieć sklepów IKEA.

Podsumowanie

Zagadnienie rozwoju dostawców obejmuje niewątpliwie bardzo wiele aspektów. Z wyników badań wynika, że problematyka SD jest w Polsce stosunkowo dobrze znana, zwłaszcza wśród dużych jednostek, będących ogniwami międzynarodowych łańcuchów dostaw. Większości firm jednak koncentruje się głównie na dobrze znanych narzędziach, takich jak ocena okresowa czy audyt. Potwierdza to słuszność założenia, że implementacja zaawansowanych usprawnień i bezpośrednie inwestowanie w zasoby dostawców są działaniami realizowanymi bardzo ostrożnie oraz przede wszystkim w szczególnych sytuacjach, w tym głównie w relacjach z dostawcami dóbr strategicznych i krytycznych.

Menedżerowie zainteresowani wdrożeniem koncepcji rozwoju dostawców mogą znaleźć w artykule nie tylko szeroką definicję SD, ale także unikatowe wyniki badań, które z pewnością ułatwią podejmowanie decyzji w tym zakresie. Ponadto odnajdą w nim dobre praktyki i najczęściej prowadzone przez firmy działania, ukierunkowane na doskonalenie procesów w łańcuchach dostaw. Dalsze badania na temat SD powinny skoncentrować się na rozpoznaniu barier obecnych podczas realizowania programów rozwoju dostawców oraz na zidentyfikowaniu sposobów ich przełamywania. Pozwoli to przedsiębiorstwom na odpowiednią prewencję i w ten sposób uniknięcie zidentyfikowanych problemów.

Przypisy

¹ W czołówce krajów najbardziej atrakcyjnych z punktu widzenia offshoringu znajdują się, m.in. Indie i Chiny, Malezja, Tajlandia, Indonezja, ale również kraje Ameryki Południowej (Brazylia, Chile), czy Europy (Estonia, Litwa, Czechy, Polska). *Geography of Offshoring is Shifting*, 2009, raport firmy A.T. Kearney.

Literatura

- Blome, C., Schoenherr, T. (2011). Supply chain risk management in financial crises. A multiple case-study approach. *International Journal of Production Economics*, 134(1), 43–57.
- Carr, A.S., Pearson, J.N. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 1032–1053.
- Geography of Offshoring is Shifting*, 2009, raport firmy A.T. Kearney.
- Ghodsypour, S.H., O'Brien, C. (2001). The total cost of logistics in supplier selection, under conditions of multiple sourcing, multiple criteria and capacity constraint. *International Journal of Production Economics*, 73(1), 15–27.
- Handfield, R.B., Krause, D.R., Scannell, T.V., Monczka, R.M. (2000). Avoid the Pitfalls in Supplier Development. *Sloan Management Review*, 41(2), 37–49.

- Humphreys, P.K., Li, W.L., Chan, L.Y. (2008). The impact of supplier development on buyer-supplier performance, *Omega* 32. *The International Journal of Management Science*, 32(2), 131–143.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, (9–10), 109–117; W: Manuj, I., Mentzer, J.T. (2008). Global Supply Chain Risk Management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 133–155.
- Krause, D.R. (1997). Critical elements of supplier development The buying-firm perspective. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(1), 21–31.
- Krause, D.R., Ellram, L.M. (2010). Success factors in supplier development. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27(1), 39–52. W: R.M. Monczka, R.B. Handfield, L.C. Guinipero, J.L. Patterson (2009), *Purchasing and Supply Chain Management* (231–234). South-Western Cengage Learning, Andover.
- Krause, D.R., Handfield, R.B., Scannell, T.V. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17(1).
- Modi, S.B., Mabert, V.A. (2007). Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25(1), 42–64.
- Quayle, M. (2002). Supplier development and supply chain management in small and medium size enterprises. *International Journal of Technology Management*, 23(1/2/3), 172–188.
- Sánchez-Rodríguez, C., Hemsworth, D., Martínez-Lorente, A.R. (2005). The effect of supplier development initiatives on purchasing performance: a structural model, *Supply Chain Management*, 10(4), 289–301.
- Sheffi, Y. (2001). Supply Chain Management under the Threat of International Terrorism. *International Journal of Logistics Management*, 12(2), 1–11.
- Simangunsong, E., Hendry, L.C., Stevenson, M. (2012). Supply-chain uncertainty: a review and theoretical foundation for future research. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4493–45.
- Wagner, S. (2006). Supplier development practices: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 554–571.
- Wieteska, G. (2010). Potrzeba rozpoznawania zagrożeń w relacjach dostawca-odbiorca na rynku B2B. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (12), 7–13.
- Wieteska, G. (2014a). Importance of suppliers in the New Product Development process. *Logistyka*, (1), 20–23.
- Wieteska, G. (2014b). Improvement of suppliers in the B2B market. Polski Kongres Logistyczny — LOGISTICS 2014. *Logistyka*, (3).
- Wieteska, G. (2013). Rozwój dostawców w modelach portfolio relacji dostawca-nabywca. V Międzynarodowa Naukowa Konferencja Logistyczna — WSL FORUM 10 maja 2013. *Logistyka*, (5).
- Wisner, J.D., Keach-Choon, Tan, Leong, G.K. (2012). *Supply Chain Management: A Balanced Approach* (3rd edition). South-Western Cengage Learning.



Warto przeczytać!

Optymalne planowanie, dobra organizacja, szybka informacja zwrotna oraz wykwalifikowani i zmotywowani pracownicy to czynniki przyczyniające się do sukcesu przedsiębiorstwa. Jednym z gwarantów właściwego działania tych elementów jest system controllingu, pozwalający na szybką reakcję i podjęcie lub zmianę dotychczasowych decyzji. W książce autorka prezentuje specyfikę funkcjonowania controllingu oraz organizowania jego struktur, rozpoczynając od przedstawienia teorii controllingu i narzędzi wspomagających realizację zadań w systemie. Następnie omawia model tworzenia centrów odpowiedzialności i budżetowania w ramach wewnętrznych struktur oraz możliwości oceny i kontroli pracy wewnętrznych komórek utworzonych w controllingu i ich powiązania z systemem motywacyjnym.