

Programy rozwoju dostawców

Supplier development programs

Celem artykułu jest przedstawienie założeń wdrażania programów rozwoju dostawców. Dla wielu przedsiębiorstw, a zwłaszcza dla koncernów międzynarodowych kształtowanie partnerskich relacji z dostawcami stanowi bardzo ważny element wzajemnego budowania przewagi konkurencyjnej opartej na zasadach *win-win*. Budowanie tych więzi ma istotny wpływ na doskonalenie jakości technicznej produktów, podwyższanie sprawności organizacyjnej procesów oraz obniżanie kosztów. Fakt ten szczególnie dostrzega wiele międzynarodowych koncernów będących producentami dóbr finalnych (ang. Original Equipments Manufacturers — OEM), które prowadząc ogólnoswiatową ekspansję, oferują swoim lokalnym partnerom programy rozwoju dostawców, wpływając poprzez transfer wiedzy na wzrost ich potencjału.

Słowa kluczowe:

programy rozwoju dostawców, budowanie relacji z dostawcami, zarządzanie łańcuchem dostaw.

The objective of this paper is to present the assumptions and conditions of the implementation of development programs for suppliers. For many companies, especially for multinationals forming partnerships with suppliers, is a very important element of mutual building a competitive advantage based on the principle of win-win. The implementation of these programs have been initiated by car manufacturers in order to improve the quality of technical and organizational capabilities of suppliers and lowering costs. Currently, more and more international OEM conducting the global expansion developed such programs to support local suppliers, evolving their capabilities through transfer of knowledge.

Key words:

supplier development programs, building relationships with suppliers, supply chain management.

Geneza programów rozwoju dostawców

Kompleksowe programy wsparcia dla dostawców zapoczątkowały już w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku koncerny motoryzacyjne takie, jak Honda (program BP — Best Practice, Best Process and Best Performance), General Motors/Opel (PICOS — Purchased Input Concept Optimization with Suppliers/Program for the Improvement and Cost Optimization of Suppliers), Ford (DFL — Drive for Leadership), BMW (POZ — Process Optimization of Supplier Parts), Volkswagen/Audi (KPV — Kontinuierliche Verbesserungprozessen/Continuing Improvement Process), Daimler (POLE — Prozessoptimierung durch Lieferanteneinbindung/process optimization by supplier integration). Dostrzegając sukcesy osiągnięte dzięki tym inicjatywom, podobne działania zaczęły wkrótce realizować także koncerny z innych sektorów, jak na przykład British Aerospace (Supply Chain Excellence Program), Boeing i Lockheed (SEA — Supplier

Excellence Alliance), John Deere (Achieving Excellence), Hewlett Packard (The Focused Improvement Suppliers Initiative), czy LG (Win-Win Partnership Program). Należy zauważyć, iż szczególne osiągnięcia w tym okresie odniosła Toyota, która w 1992 roku w Stanach Zjednoczonych utworzyła Toyota Supplier Support Center (TSSC) w celu wspomaganie dostawców w zakresie wdrażania elementów TPS, takich jak koncepcja JIT, podejście *Kaizen*, 5S, TPM, czy Jidoka (Praxmarer-Carus, Sucky i Durst, 2013; Ciesielski, 2009; Marksberry, 2012).

Cele i etapy programów rozwoju dostawców

Podjęwając działania mające na celu doskonalenie procesów i produktów, wiele podmiotów włącza w te działania także swoich dostawców, zwłaszcza w zakresie wdrażania narzędzi systemowych (stawiając im stosowne wytyczne już na etapie oceny zdolności do spełnienia rygorystycznych wymagań),

oferując im specjalne programy wsparcia (ang. *supplier development programs/ vendor development programs*), a przez to buduje także wzajemnie korzystne relacje oparte na zasadach *win-win* (Chavhan, Mahajan i Sarang, 2012; Omurca, 2013). Programy doskonalenia dostawców realizowane są także poprzez wdrażanie wspólnych projektów mających na celu wprowadzenie nowych lub doskonalenie istniejących produktów (Arroyo-López, Holmen i de Boer, 2012; Ahmed i Hendry, 2012). W celu podniesienia poziomu potencjału dostawców wymagają one niekiedy od przedsiębiorstw będących klientami inwestycji związanych z wyposażeniem partnerów w niezbędną infrastrukturę (np. urządzenia produkcyjne, oprzyrządowanie do pomiarów i monitorowania produktów/procesów), czy technologię (np. sprzęt i oprogramowanie informatyczne).

W praktyce dostrzec można, iż programy rozwoju dostawców mogą mieć charakter krótko- i średnio- okresowy (reaktywny, koncentrujący się głównie na eliminacji bieżących problemów) lub długo- okresowy (strategiczny, oparty na silnej integracji partnerów). Mogą one koncentrować się na działaniach ukierunkowanych na zapewnienie i doskonalenie jakości produktów lub na zapewnienie i doskonalenie jakości procesów (Mishra i Patel, 2010).

Programy te mogą także być skoncentrowane na dostarczaniu podstawowego lub specjalistycznego wsparcia w zakresie doskonalenia produktów i procesów (rys. 1).

Wyniki ogólnosięciowych badań przeprowadzonych przez Aberdeen Group w marcu 2013 r. w 109 przedsiębiorstwach produkcyjnych, które wprowadziły programy rozwoju dostawców, wskazują, iż do pierwszoplanowych determinant ich wdrażania zaliczyć należy:

- zapewnienie jakości realizowanych procesów zgodnie z oczekiwaniami określonymi przez klientów,
- zapewnienie jakości produktów w łańcuchu dostaw,
- osiągnięcie zdolności przez dostawcę do przejawiania inicjatyw w zakresie ciągłego doskonalenia produktów i procesów,
- osiągnięcie zdolności przez dostawcę do przeprowadzania pomiaru swoich osiągnięć w zakresie doskonalenia (produktów i procesów) oraz budowania partnerskich relacji w łańcuchu dostaw (Aberdeen Group, 2013).

Wyniki tych badań wskazują również, iż klienci do najważniejszych i najczęściej stosowanych mierników oceny rozwoju dostawców zaliczają:

- zdolność do realizacji terminowych zamówień,

Rysunek 1

Działania przedsiębiorstw w zakresie rozwoju dostawców

	Działania ukierunkowane na jakość produktów	Działania ukierunkowane na jakość procesów	
Działania ukierunkowane na zapewnienie podstawowej działalności dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zapewnienie jakości przez dostawców. ■ Wprowadzenie analiz kosztów procesów. ■ Pomoc dostawcom w zakresie wdrażania nowych produktów i technologii. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wdrażanie programów zapewnienia jakości procesów poprzez podejście systemowe oraz systematyczne audytowanie. ■ Wsparcie udzielane partnerom w celu zapewnienia skutecznej komunikacji z partnerami w łańcuchu dostaw. 	Dostarczanie podstawowego wsparcia w zakresie doskonalenia
Działania ukierunkowane na rozwój dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wdrażanie wspólnych projektów związanych z rozwojem produktów. ■ Wdrażanie wspólnych projektów w zakresie obniżania kosztów. ■ Zapewnienie dostawcom wsparcia w zakresie rozwoju ich potencjału 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wdrażanie wspólnych projektów związanych z modelowaniem i optymalizacją procesów. ■ Zapewnienie dostawcom pełnego wsparcia w zakresie ciągłego doskonalenia procesów i produktów. 	Dostarczanie specjalistycznego wsparcia w zakresie doskonalenia

Źródło: opracowanie na podstawie: Handfield, 2006.

- poziom wadliwości zamówień,
- obniżanie kosztów produktu,
- zgodność z wymaganiami przez nabywców wytycznymi organizacyjnymi.

Procesy rozwoju dostawców są często przedsięwzięciami wieloetapowymi. Rozpoczynają się one od określenia specyfikacji produktowych oraz wymagań, jakie powinni spełniać dostawcy w zakresie zagwarantowania jakości technicznej produktów (zwłaszcza w zakresie bezpieczeństwa i nieszkodliwego oddziaływania na środowisko) i procesów, zdolności techniczno-organizacyjnych (terminowości dostaw, posiadania odpowiedniej infrastruktury i technologii zapewniającej ciągłość realizacji procesów, czy wdrożenia wymagań standardów organizacyjnych dotyczących zapewnienia jakości/zarządzania środowiskowego/ zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, czy standardów sektorowych związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa produktów). Kolejnym etapem jest analiza portfela produktowego zmierzająca do określenia poziomu ryzyka dostaw w zależności od wielkości wolumenu i wartości zakupów (Handfield, Krause, Scannell i Monczka, 2010; Dudzik, 2011).

Analiza ta pozwala wyodrębnić w portfelu zakupów:

- produkty o strategicznym znaczeniu (absorbujące dużą część budżetów zakupowych, ale pozyskiwane na „trudnych rynkach”, co wiąże się z wysokim poziomem ryzyka, gdyż często są to dobra o unikatowej technologii, które trudno zastąpić substytutami);
- produkty kluczowe (absorbujące również dużą część budżetów zakupowych, a ich dostępność wiąże się z niskim poziomem ryzyka transakcyjnego, gdyż cechują się standardową specyfikacją i można je zastąpić substytutami);
- produkty o niestrategicznym znaczeniu (których udział w budżecie zakupowym jest niewielki, a poziom ryzyka ich pozyskania jest niski, ponieważ cechują się standardową specyfikacją i można je zastąpić substytutami);
- produkty mogące stanowić „wąskie gardło” (nie mające dużego udziału w budżecie zakupowym, jednak pozyskiwane na „trudnych rynkach”, co wiąże się z wysokim poziomem ryzyka, gdyż są oferowane przez niewielu dostawców i trudno je zastąpić substytutami).

Następnym etapem jest analiza rynku dostawców oraz przekazanie im wymagań. Przedsiębiorstwa gromadzą informacje na temat potencjalnych dostawców poprzez:

- kontakty osobiste (spotkania lub rozmowy telefoniczne z oferentami);
- uczestnictwo w targach, wystawach, specjalistycznych konferencjach i sympozjach;

- przegląd specjalistycznych pism, katalogów, broszur, komputerowych baz danych, stron internetowych dostawców;
- zasięganie opinii i porad niezależnych specjalistów, instytucji (izb gospodarczych, biur radców handlowych), czy przedsiębiorstw w zakresie rekomendacji określonego dostawcy (Monczka, Handfield, Giunipero, Patterson i Watters, 2009; Urbaniak, 2009).

Duże międzynarodowe koncerny coraz częściej przekazują swoje specyficzne wymagania, jakie powinni spełniać oferenci, poprzez specjalnie publikowane wytyczne/przewodniki dla dostawców czy formularze ewaluacyjne służące do samooceny kontrahentów (w jakim stopniu są oni zdolni do spełnienia wymagań technicznych i organizacyjnych).

Kolejnym etapem jest *screening* dostawcy i analiza zebranych danych z raportów samooceny (obejmującej stopień możliwości spełnienia oczekiwań klienta), spostrzeżeń zebranych podczas audytów w przedsiębiorstwie będącym źródłem zakupów czy wizyt referencyjnych (w siedzibach lub filiach klientów potencjalnych dostawców), a także analizy sytuacji ekonomiczno-prawnej dostawcy (poprzez *due diligence*). Jakość techniczna produktów weryfikowana jest często poprzez zakup próbny lub zwrócenie się do dostawcy z prośbą o możliwość przetestowania produktu (próbne użytkowania lub testów laboratoryjnych czy produkcyjnych).

Etapem następnym omawianych programów jest ustalenie zasad współpracy z najwyższym kierownictwem dostawcy (określenie zakresu udzielanego wsparcia w celu niwelowania luki technicznej i organizacyjnej oraz spełnienia wymagań stawianych przez przedsiębiorstwo będące nabywcą). W celu niwelowania tej luki powoływane są często interdyscyplinarne zespoły, które ustalają szczegóły dotyczące działań związanych z zasadami wzajemnej współpracy oraz udzielanym wsparciem dla dostawcy. Ustalenie szczegółów współpracy koncentruje się m.in. na:

- wyznaczeniu mierzalnych celów (długo- i krótkoterminowych) oraz mierników ich osiągnięcia poprzez wprowadzenie kart osiągnięć (ang. *supplier scorecards*), które służą do oceny postępów rozwoju dostawcy w zakresie doskonalenia jakości technicznej, terminowości dostaw, elastyczności (terminowej, produktowej), redukcji kosztów, wprowadzania nowych produktów/zmian w dotychczasowych produktach, wdrażania nowych technologii;
- identyfikacji kluczowych projektów oraz form niezbędnego wsparcia w zakresie *know-how*, wyposażenia, a także środków finansowych;
- zapewnieniu niezbędnych zasobów dla skutecz-

nej realizacji programu rozwoju dostawców (wykwalifikowanego personelu, elementów infrastruktury, skutecznych form komunikacji);

- określeniu form komunikacji pomiędzy partnerami [np. portale zawierające przydatne dla dostawców informacje (specyfikacje zakupowe, wymagania techniczne i organizacyjne oraz metody ich oceny), organizowane konferencje tematyczne, wspólne przeglądy zrealizowanych działań i osiągniętych celów]. Wiele firm monitoruje działania dostawców, opracowując odpowiednie dla nich rankingi benchmarkingowe uwzględniające jakość techniczną, terminowość, redukcję kosztów, rozwój technologiczny, szybkość wdrażania przez dostawcę nowych rozwiązań (czas adaptacji zmiany w procesie, produkcji), możliwości wprowadzenia nowego produktu, szybkość reakcji (na zapytanie ofertowe/przygotowanie oferty, na reklamację/zgłoszony problem techniczny, wdrożenie działań korygujących/zapobiegawczych), elastyczność (dostosowywanie się do zmian w zamówieniu klientów, zmian w otoczeniu gospodarczym), poprawę oddziaływania na środowisko (np. zmniejszenie zużycia materiałów/energii na jednostkę produktu, zmniejszenie emisji gazów, zmniejszenie wytwarzanych odpadów, czy wzrost ponownego zużycia materiałów poprzez wprowadzenie recyklingu), postępy we wdrażaniu narzędzi doskonalenia procesów i produktów, a także dojrzałość i rozwój kultury organizacyjnej, czy też postępy w budowaniu relacji partnerskich z interesariuszami (Azegedan, 2011).

Po ustaleniu zasad współpracy następuje wdrożenie programu rozwoju dostawców, bieżące monitorowanie postępów, a także, gdy zaistnieje taka konieczność, wprowadzenie zmian dostosowanych do aktualnych uwarunkowań rynkowych i organizacyjnych partnerów. Międzynarodowe koncerny, które wdrożyły tego typu programy, przeprowadzają okresową ocenę współpracy ze swoimi partnerami, której końcowym rezultatem jest często wyrażanie uznania oraz nagradzanie wyróżniających się dostawców lub też rezygnacja z dostawcy i zaprzestanie udzielanego wsparcia (Sánchez-Rodríguez, 2009).

Realizacja programów rozwoju dostawców poprzez transfer wiedzy

Programy rozwoju dostawców bardzo często oparte są na transferze wiedzy i doświadczenia (dobrych praktyk) w zakresie wdrażania narzędzi

pozwalających zapewnić jakość produktów i procesów, aby następnie je doskonalić (Ahmed i Hendry, 2012). Transfer ten odbywa się poprzez szkolenia teoretyczne oraz praktyczne warsztaty tematyczne, które są poświęcone wykorzystaniu poszczególnych narzędzi doskonalenia umożliwiających osiągnięcie założonych przez nabywców celów, takich jak skracanie czasowych cykli, zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko, czy obniżanie kosztów procesów operacyjnych (Fu, Zhu i Sarkis, 2012). Wsparcie w postaci transferu wiedzy odbywa się bardzo często poprzez bezpośrednie doradztwo. Jest ono realizowane przez wydelegowanych w tym zakresie opiekunów dostawców/kierowników projektów ukierunkowanych na rozwój partnerów, zatrudnianych na takich stanowiskach, jak *supplier development advisors*, *supplier development supervisor*, *supplier development project manager*, *supplier development engineers*, *supplier quality engineers*. Do ich zadań należy zaliczyć m.in.:

- prowadzenie oceny oraz kwalifikacji wstępnej i okresowej dostawców (poprzez audyty, kwestionariusze ewaluacyjne);
- nadzorowanie przestrzegania zasad postępowania etycznego (ang. *supplier code of conduct*);
- pomoc dostawcom w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości produktów oraz optymalizacji procesów operacyjnych (w postaci szkoleń, doradztwa);
- udzielanie wsparcia w zakresie wdrażania nowych produktów i działań z nimi związanych (uruchomienie produkcji, wytwarzanie/zabezpieczanie i dostarczanie wyrobu, kontrola jakości produktów i procesów);
- nadzór nad realizacją działań prewencyjnych i korygujących u dostawców (w tym w szczególności w zakresie reklamacji);
- zapewnienie sprawnego przepływu informacji w łańcuchu dostaw;
- koordynacja dostaw (w zakresie jakości, identyfikowalności, kompletności, sekwencyjności, elastyczności);
- inicjowanie i prowadzenie programu rozwoju dostawców;
- koordynowanie pracy interdyscyplinarnych zespołów powołanych dla realizacji wspólnych przedsięwzięć z dostawcami (takich, jak wprowadzanie nowych produktów oraz doskonalenie dotychczasowych, obniżanie kosztów, skracanie cykli procesów) w formie projektów (opartych na koncepcjach *Six Sigma*, *Lean Management*, czy *LeanSixSigma*);
- nadzór nad procesem reklamacyjnym (w tym analiza raportów 8D, ocena działań korygujących i zapobiegawczych).

Praktyczne przykłady wdrażania narzędzi doskonalenia w ramach programów rozwoju dostawców

Wiele międzynarodowych koncernów stara się pomagać lokalnym dostawcom w celu spełnienia przez nich rygorystycznych wymagań, oferując im pomoc w postaci konsultacji i szkoleń w zakresie zarządzania jakością, np. Mazda Quality Classes (Mazda Social & Environmental Report, 2008), czy doskonalenia systemów zarządzania, zwłaszcza w obszarach związanych z bezpieczeństwem i środowiskiem, np. „Alcan's Drive for Procurement Excellence” (HSE; Alcan Sustainability Report, 2006). Podobną inicjatywę wprowadził Intel wdrażając program „Supplier Continuous Quality Improvement” (SCQI), którego celem jest wsparcie kooperantów w dostosowywaniu się do wymagań związanych z systemowym zarządzaniem jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem (www.supplier.intel.com/dobusiness/quality). Działania w tym zakresie realizuje także Siemens poprzez program „PROMEHS” [PROcess Management for Environment, Health & Safety, a także Assus, ustanawiając GreenASUS (GA) — Green Supply Chain Management ASUS, w którym koncentruje się na systemowym zestawie wymagań dotyczących poprawy aspektów środowiskowych przez dostawców Green Product Management System (GPMS); www.asus.com; Siemens Corporate Responsibility Report, 2007]. Z kolei Bosch stara się edukować swoich dostawców w zakresie narzędzi doskonalenia operacyjnego, takich jak *Six Sigma*, TPS, czy *Lean Management* prowadząc z nimi wspólne projekty w ramach Supplier Development Program (www.purchasing.bosch.com). Przykładem dobrych praktyk jest także Medtronic, który chcąc zapewnić wysoki poziom jakości i niezawodności terminowej, zachęca swoich dostawców do wprowadzania koncepcji doskonalenia procesów poprzez wdrażanie metodyk *Six Sigma* oraz koncepcji *Lean Management* i *LeanSixSigma* (LSS/DFSS). Aby pomóc wdrożyć narzędzia doskonalenia, przedsiębiorstwo oferuje swoim partnerom uczestnictwo w programach Supplier Lean Sigma Training oraz Supplier Development (www.medtronic.com). Pierwszy z nich zorientowany jest na zapewnienie praktycznych szkoleń związanych z wdrażaniem projektów *LeanSixSigma*, których celem jest zmniejszenie marnotrawstwa i obniżanie poziomu zmienności procesów. Drugi koncentruje się na pomocy dostawcom w zakresie wdrażania koncepcji *Kaizen* poprzez doskonalenie jakości technicznej produktów, a także doskonalenie procesów (przy zastoso-

waniu mapowania strumienia wartości), by skrócić ich cykle czasu realizacji oraz obniżyć koszty związane z wykorzystaniem zasobów materiałowych poprzez zmniejszanie strat, niepotrzebnych operacji, czy nadmiernej eksploatacji infrastruktury (Nagati i Rebolledo, 2013).

Wdrażanie *Kaizen* rozpoczyna się od gruntownych warsztatów zaznajamiających pracowników przedsiębiorstwa będącego dostawcą z istotą i założeniami koncentrującymi się na eliminacji błędów/marnotrawstwa, a także szukania możliwości usprawnień oraz technik umożliwiających identyfikację i analizę przyczyn niezgodności, a następnie koncentruje się na wspólnym wdrażaniu projektów zorientowanych na doskonalenie procesów/produktów. W realizację tych projektów zaangażowane są interdyscyplinarne zespoły (przy współudziale doradców z firmy będącej klientem). Można zaobserwować, iż programy rozwoju dostawców są wspierane także w poszczególnych państwach przez agendy rządowe (jak na przykład w Meksyku, Norwegii, czy Wielkiej Brytanii), których wysiłki koncentrują się na podnoszeniu poziomu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Spektakularnym przykładem może być także wspieranie przez rząd koreański programów doskonalenia dostawców realizowanych przez Hyundai Motor Company (Arroyo-López, Holmen i de Boer, 2012).

Korzyści i bariery związane z wdrażaniem programów rozwoju dostawców

Coraz częściej można zauważyć, iż firmy będące klientami, opracowując programy rozwoju dostawców, wytyczają im swoistą „mapę drogową” (ang. *supplier roadmap*), która określa działania oraz oczekiwane wyniki (określane jako obustronne korzyści) możliwe do osiągnięcia przez partnerów. Można zaobserwować, iż programy rozwoju dostawców są także zorientowane na wdrażanie koncepcji zarządzania ryzykiem w celu obniżenia poziomu wad jakościowych, czy unikania zagrożeń opóźnień w realizacji dostaw. Skuteczne wdrożenie tych programów pozwala zarówno dostawcom, jak i odbiorcom doskonaląc jakość wyrobów (obniżać poziom niezgodności, wprowadzać innowacje produktowe, zwiększać poziom niezawodności i bezpieczeństwa), skracać cykle procesów i obniżyć ich koszty (zwłaszcza w odniesieniu do procesów operacyjnych, takich jak projektowanie, obsługa klientów przed i po sprzedaży, produkcja/świadczenie usług, transport i utrzymanie infrastruktury), a tak-

że usprawniać wzajemną komunikację (Fu, Zhu i Sarkis, 2012). Działania w zakresie rozwoju dostawców przyczyniają się niewątpliwie do obniżenia kosztów transakcyjnych związanych z poszukiwaniem nowych możliwości zaopatrzenia, przeprowadzania audytów i innych form oceny, weryfikacji oraz kwalifikacji źródeł zakupu.

Dla zapewnienia skuteczności programu rozwoju dostawców niezbędne jest wytworzenie klimatu współpracy opartego na wzajemnym zaangażowaniu, zaufaniu oraz otwartej wymianie informacji, zwłaszcza w obszarze osiąganych wyników jakościowych (poziom spełnienia wymagań w zakresie zapewnienia i doskonalenia produktów i procesów), a także kosztowych (dostęp do danych finansowych dotyczących wspólnych przedsięwzięć). Skutecznie

wdrożone programy rozwoju dostawców przyczyniają się niewątpliwie do budowania kapitału intelektualnego partnerów, zwłaszcza poprzez zacieśnianie wzajemnie korzystnych relacji, a także wdrażanie innowacji produktowych i procesowych (Lu, Lee i Cheng, 2012; Nagati i Rebolledo, 2013).

Do najczęstszych barier, które można dostrzec podczas wdrażania tego typu programów, zaliczyć należy brak pełnego zaangażowania ze strony dostawców, nieposiadanie przez nich odpowiednich zasobów (zwłaszcza kadrowych, co uniemożliwia często wprowadzanie proponowanych przez klientów rozwiązań doskonalących produkty i procesy), czy zbyt istotne różnice w zakresie kultur organizacyjnych partnerów (Krause, Handfield i Tyler, 2007; Ahmed i Hendry, 2012)

Literatura

- Aberdeen Group. (2013). *Supplier Development Programs: Improving Quality through Collaboration*. Boston: Aberdeen Group.
- Ahmed, M., Hendry, L. (2012). Supplier development literature review and key future research areas. *International Journal of Engineering and Technology Innovation*, 2(4), 293–303.
- Alcan Inc. (2006). *Alcan Sustainability Report*. Montreal: Alcan Inc.
- Arroyo-López, P., Holmen, E., de Boer, L. (2012). How do supplier development programs affect suppliers?: Insights for suppliers, buyers and governments from an empirical study in Mexico. *Business Process Management Journal*, 18(4), 680–707.
- Azegedan, A. (2011). Benefiting from supplier operational innovativeness: the influence of supplier evaluations and absorptive capacity. *Journal of Supply Chain Management*, 47(2), 49–64.
- Chavhan, R., Mahajan, S.K., Sarang, J. (2012). Supplier development: theories and practices. *Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 3(3), 37–51.
- Ciesielski, M. (red.). (2009). *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*. Warszawa: PWE.
- Dudzik, T.M. (2011). Kryteria wyboru dostawców na rynkach zagranicznych — wyniki badań. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (12), 2–7.
- Fu, X., Zhu, Q., Sarkis, J. (2012). Evaluating green supplier development programs at a telecommunications systems provider. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 357–367.
- Handfield, R.B., Krause, D.R., Scannell, Th. V., Monczka, R.M. (2000). Avoid the Pitfalls in Supplier Development. *Sloan Management Review*, 41(2), 37–49.
- Handfield, R.B. (2006). *Supply Market Intelligence: A Managerial Handbook for Building Sourcing Strategies*. New York: Auerbach Publication-Taylor & Francis Group.
- Krause, D.R., Handfield, R.B., Tyler, B.B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2), 528–545.
- Lu, R.X.A., Lee, P.K.C, Cheng, T.C.E. (2012). Socially responsible supplier development: Construct development and measurement validation. *International Journal of Production Economics*, 140(10), 160–167.
- Marksberry, Ph. (2012). Investigating „The Way” for Toyota suppliers- A quantitative outlook on Toyota's replicating efforts for supplier development. *Benchmarking: An International Journal*, 19(2), 277–279.
- Mazda Motor Corporation. (2008). *Mazda Social & Environmental Report*. Hiroshima: Mazda Motor Corporation.
- Mishra, R., Patel, G. (2010). Supplier development strategies: a data envelopment analysis approach. *Business Intelligence Journal*, 3(1), 99–110.
- Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L., Patterson, J.L., Watters, D. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management*. Andover: South-Western Cengage Learning EMEA.
- Nagati, H., Rebolledo, C. (2013). Supplier development efforts: The suppliers' point of view. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188.
- Omurca, S.I. (2013). An intelligent supplier evaluation, selection and development. *Applied Soft Computing*, 13(1), 690–697.
- Praxmarer-Carus, S., Sucky, E., Durst, S.M. (2013). Developing between the perceived shares of costs and earning in supplier development programs and supplier satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 202–210.
- Sánchez-Rodríguez, C. (2009). Effect of strategic purchasing on supplier development and performance: a structural model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 161 – 172.
- Siemens AG. (2007). *Siemens Corporate Responsibility Report*. Munich: Siemens AG.
- Urbaniak, M. (2009). Źródła informacji na temat dostawców i oferowanej przez nich jakości. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (8), 12–15.
- http://www.asus.com/About_ASUS/GreenASUS. (5.10.2013).
- <http://www.medtronic.com> (5.10.2013) Supplier Quality and Excellence Manual Medtronic-Creating a predictable supply through unwavering commitment to quality.
- <http://www.purchasing.bosch.com> (5.10.2013). The procurement partnership Cooperation with our suppliers, Bosch.
- <http://www.supplier.intel.com/dobusiness/quality>. (5.10.2013). Intel Supplier Continuous Quality Improvement SCQI Handbook.