

Rola rozwoju dostawców w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Role of supplier development in supply chain management

Głównym celem artykułu jest prezentacja roli rozwoju dostawców w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Przedstawiono zarówno definicje, cele i efekty rozwoju dostawców, jak również kluczowe wyzwania i bariery w jego wdrażaniu. Autorka zwróciła szczególną uwagę na ewolucję rozwoju dostawców — od reaktywnych rozwiązań problemów dostawców do najlepszych praktyk dostarczających wartość w łańcuchu dostaw, które mają strategiczne znaczenie i mogą wspierać integrację procesów biznesowych w „rozszerzonym przedsiębiorstwie”.

Słowa kluczowe:

zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie dostawcami, rozwój dostawców.

The main aim of the article is to present the role of supplier development in supply chain management. It outlines definitions, goals and effects of supplier development as well as key challenges and barriers to its implementation. The author has devoted special attention to the evolution of supplier development — from the reactive solutions of suppliers' problems to best practices delivering value in supply chain, which have strategic significance and might enhance integration of business processes in "extended enterprise."

Key words:

supply chain management, supplier management, supplier development.

Wprowadzenie

Rozwój dostawców jest procesem biznesowym, stanowiącym niezwykle ważne wyzwanie dla menedżerów zakupów i zarządzania łańcuchem dostaw. Wymaga ono zarówno mistrzowskich kompetencji w zarządzaniu łańcuchem dostaw i zarządzaniu zakupami, niezbędnych w dążeniu do efektów synergii i współtworzenia wartości z dostawcami, jak również wysokiej kultury współpracy i ciągłego zaangażowania partnerów w budowanie konkurencyjności całego łańcucha dostaw.

Współcześnie przedsiębiorstwa coraz więcej zasobów pozyskują ze źródeł zewnętrznych, co wywołuje coraz silniejszą potrzebę rozwoju konkurencyjnych baz dostawców. Według raportu firmy Accenture wzmocniają ją także następujące czynniki: presja na zmniejszanie kosztów, konieczność redukcji ryzyka dostaw, potrzeba zarządzania dostawcami w obliczu postulatów społecznej odpowiedzialności i wyzwań środowiskowych oraz dążenie do wykorzystania możliwości rozwoju innowacji we współpracy z partnerami biznesowymi (Gupta i Margolis, 2011, s. 4). Zgodnie z rekomendacją Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego, jeśli firmy chcą, by ich dostawcy spełniali rosnące wymagania rynkowe, powinny wspierać ich rozwój (De Crombrugghe, 2003, s. 4).

W tym kontekście głównym celem artykułu jest charakterystyka roli rozwoju dostawców w zarządza-

niu łańcuchem dostaw. Podjęta tematyka jest bardzo interesująca, zwłaszcza że zmiany w burzliwym otoczeniu XXI wieku skutecznie weryfikują trwałość i wartość relacji biznesowych.

Istota rozwoju dostawców

Według The Chartered Institute of Purchasing and Supply każde przedsiębiorstwo na podstawie wyników analizy swych potrzeb biznesowych w łańcuchu dostaw powinno podjąć strategiczną decyzję, czy rozwijać dostawców (CIPS, 2013). Rozwój dostawców jest jednym z kierunków działań, gdy pozyskiwane zasoby nie odpowiadają obecnym lub przyszłym potrzebom nabywcy. Alternatywą pozostaje zmiana dotychczasowego dostawcy na innych oferentów, integracja pionowa w łańcuchu dostaw czy zaspokajanie zapotrzebowania we własnym zakresie. Wybór scenariusza działań zależy m.in. od istotności nabywanego dobra, konkurencyjności i innowacyjności dotychczasowego dostawcy oraz transakcyjnych kosztów jego zmiany. W wielu przypadkach rozwój dostawców stanowi najlepszą praktykę.

Warto poznać definicję terminu „rozwój dostawców” (ang. *supplier development*) przedstawione w tabeli 1, ponieważ ich autorzy zaakcentowali w odmienny sposób wybrane elementy lub zwrócili uwagę na różne aspekty. Ch.K. Hahn et al. podkreślili, iż

Tabela 1

Przykładowe definicje terminu „rozwój dostawców”

Autor (rok)	Definicja
Hahn, Ch.K. Watts, Ch.A. Kim, K. (1990)	Długookresowe, oparte na współpracy zaangażowanie pomiędzy firmą i jej dostawcami, by poprawić możliwości dostawców dotyczące techniki, kosztów, jakości, realizacji dostaw oraz by wspierać wdrażane usprawnienia.
Krause, D.R. Ellram, L.M. (1997)	Wspólne zaangażowanie firmy kupującej z dostawcą w celu zwiększenia jego efektów działań i/lub potencjału możliwości oraz zaspokojenia krótko- i/lub długookresowych potrzeb dostaw firmy kupującej.
Monczka, R.M. Handfield, R.B. Giunipero, L.C. Patterson, J.L. Waters, D. (2009)	Każda aktywność podejmowana przez przedsiębiorstwo kupujące w celu poprawy efektów działań lub możliwości dostawców w dążeniu do zaspokojenia jego potrzeb zakupowych w krótkim i długim okresie.
Chavhan, R. Mahajan, S.K. Sarang P.J. (2012)	Długookresowa strategia współpracy zainicjowana przez organizację-kupującą w celu wzmocnienia efektów działań i/lub możliwości dostawcy, by mógł zaspokajać potrzeby zakupowe tej organizacji w sposób bardziej efektywny i niezawodny, co z kolei powiększy jej przewagę konkurencyjną na rynku.
Gupta, A. Margolis, B. (2011)	Wspólny proces między dostawcą a firmą kupującą rozwijany w celu realizacji innowacyjnych projektów i działań, poza istniejącymi kontraktami handlowymi, w dążeniu do osiągania wspólnych celów, zdobywania przewagi konkurencyjnej i zwiększania wartości dodanej dla obu stron. Stanowi integralną część zarządzania relacjami z dostawcami.
The Chartered Institute of Purchasing and Supply (2013)	Proces bezpośredniej współpracy z określonymi dostawcami w celu poprawy ich osiągnięć na korzyść organizacji kupującej, związany ściśle z zarządzaniem relacjami z dostawcami i partnerstwem.

Źródło: opracowanie na podstawie: Hahn, Watts i Kim, 1990; Krause i Ellram, 1997; Monczka, Handfield, Giunipero, Patterson i Waters, 2009, s. 231; Chavhan, Mahajan i Sarang, 2012, s. 38; Gupta i Margolis, 2011, s. 3; CIPS, 2013.

rozwój dostawców stanowi długookresowe, wspólne zaangażowanie firmy kupującej i dostawców w konkretnym celu, np. doskonalenia efektów działań w zakresie techniki, jakości czy realizacji dostaw. D.R. Krause i L.M. Ellram zdefiniowali to pojęcie, uwzględniając każde zaangażowanie przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw służące zwiększeniu potencjału i osiągnięć dostawców oraz zaspokojeniu potrzeb zakupowych firmy kupującej. Za R.M. Monczką et al. należy stwierdzić, że rozwój dostawców może obejmować każdą aktywność realizowaną przez przedsiębiorstwo kupujące w celu poprawy potencjału i efektów działań dostawców w dążeniu do zaspokojenia jego potrzeb zakupowych w krótkim i długim okresie. Z kolei R. Chavhan et al. zwrócili uwagę na strategiczny charakter rozwoju dostawców i dążenie do zwiększania przewagi konkurencyjnej nabywcy w długim okresie. Ów cel odnotowali także A. Gupta i B. Margolis w podejściu procesowym, odnosząc się jednak do konkurencyjności i wartości dla obu stron relacji w łańcuchu dostaw. W ujęciu The Chartered Institute of Purchasing and Supply opisany proces jest ściśle związany z zarządzaniem partnerskimi relacjami z dostawcami.

Według autorki niniejszego artykułu rozwój dostawców stanowi najlepszą praktykę w zarządzaniu dostawcami jako proces biznesowy mający pozytywny

wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa kupującego i dostawców oraz wartość dostarczaną w łańcuchu dostaw.

Cele vs. efekty rozwoju dostawców

Przedsiębiorstwa różnią się swym podejściem do rozwoju dostawców ze względu na perspektywę krótko- i długookresową podejmowanych działań oraz ich operacyjne, taktyczne lub strategiczne znaczenie. D.R. Krause, R.B. Handfield i T.V. Scannell wyróżnili dwa podejścia: reaktywne i strategiczne (Krause, Handfield i Scannell, 1998, s. 44–45). Część firm traktuje rozwój dostawców jako strategiczne narzędzie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej w długim okresie, a pozostałe wykorzystują ten proces *ad hoc* jako remedium na sytuacje problemowe w działalności dostawców. W zależności od wybranej koncepcji, są realizowane odmienne cele zarządzania (por. tab. 2).

Firmy o podejściu strategicznym dążą do stworzenia i utrzymania bazy dostawców najwyższej klasy, zdolnych do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Ich strategia rozwoju dostawców jest podporządkowana strategii zarządzania łańcuchem dostaw i zarządzania zakupami. Proces rozwoju dostawców stanowi część zarządzania łańcuchem dostaw,

Tabela 2

Główne różnice między reaktywnym a strategicznym rozwojem dostawców

Czynnik	Reaktywny rozwój dostawców	Strategiczny rozwój dostawców
Główny cel	Rozwiązanie problemów dostawcy. Krótkookresowe usprawnienia.	Ciągłe doskonalenie bazy dostawców. Długookresowa przewaga konkurencyjna.
Jednostka analizy	Pojedynczy dostawca. Projekt rozwoju dostawcy.	Baza dostawców. Program rozwoju dostawców.
Wybór dostawcy	Wybór dostawcy przez identyfikację sytuacji problemowej. Orientacja na problemy.	Analiza portfolio. Analiza Pareto zasobów/dostawców. Orientacja na rynek.
Przyczyny rozwoju	Opóźnienia w realizacji dostaw. Błędy jakościowe. Negatywne opinie klientów. Zagrożenie konkurencyjności firmy. Zakłócenia w procesie produkcji. Zmiana decyzji <i>make or buy</i> .	Integracja procesów w łańcuchu dostaw. Ciągłe doskonalenie. Współpraca dodająca wartość. Rozwój technologii. Dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Źródło: Krause, Handfield i Scannell, 1998, s. 46.

a przedsiębiorstwo współdzieli z dostawcami odpowiedzialność za dostarczaną wartość. Są rozwijane programy i projekty, które mogą być dedykowane do grupy dostawców danych kategorii zakupowych lub zlokalizowanych w określonych regionach geograficznych czy cechujących się przynależnością do konkretnego sektora, np. małych i średnich przedsiębiorstw. W ramach struktur organizacyjnych firm prowadzą działania jednostki lub pracownicy, których kluczową kompetencją jest rozwój dostawców. W niektórych przedsiębiorstwach opisywany proces jest zarządzany przez menedżerów kategorii zakupowych lub kupców wiodących. W jego realizację są także zaangażowani pracownicy reprezentujący inne funkcje biznesowe, np. projektowanie i rozwój, produkcję, logistykę czy kontrolę jakości.

Z kolei **głównym celem działań reaktywnych** jest reakcja służąca rozwiązaniu problemów dostawców. Źródłem informacji o potrzebie zmian może być zarówno klient wewnętrzny, czyli użytkownik zasobów pozyskiwanych od dostawcy, jak również klient zewnętrzny, nabywający produkt gotowy w łańcuchu dostaw. Przedsiębiorstwo kupujące reaguje także, gdy wyniki oceny okresowej dostawcy wykazują niekorzystne efekty. Podejmowane wówczas projekty mają służyć rozwiązaniu zidentyfikowanych problemów konkretnego dostawcy, np. wyeliminowaniu usterek w procesach produkcyjnych czy redukcji defektów w dostarczanych produktach. Ich realizację przeprowadzają powołane w tym celu zespoły pracowników działu zakupów i przedstawicieli innych funkcji.

D.R. Krause et al. podkreślili także, że **koncepty rozwoju dostawców mogą ewoluować**. Przykładowy schemat rozwoju praktyk zarządzania dostawcami został zaprezentowany na rysunku 1. Firmy, które wdrożyły

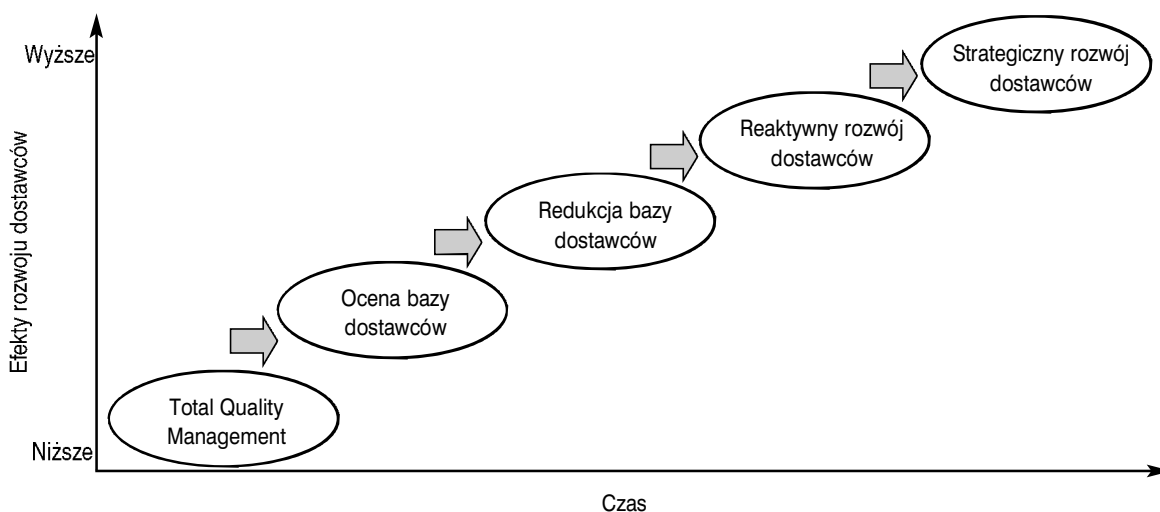
projekty o charakterze reaktywnym, zmotywowane dobrymi efektami, mogą zacząć rozwijać przedsięwzięcia służące ciągłemu doskonaleniu w ramach programów długookresowych. Przejście na bardziej zaawansowane formy zaangażowania wymaga wykorzystania odpowiednich zasobów w łańcuchu dostaw, m.in. ludzkich, finansowych, informacyjnych czy technologicznych.

Mając na uwadze zmienny charakter praktyk biznesowych w zarządzaniu rozwojem dostawców, S. Emmert i B. Crocker wyszczególnili trzy poziomy zaangażowania partnerów w łańcuchu dostaw (Emmert i Crocker, 2009, s. 129–136):

- **W fazie reaktywnej** aktywność przedsiębiorstwa kupującego jest skoncentrowana wewnątrz organizacji i nie wymaga znaczących zasobów. Może obejmować standaryzację zakupów, segmentację oraz racjonalizację bazy dostawców. Wymienione działania służą osiągnięciu korzyści skali z pozyskiwania dużych wolumenów wystandaryzowanych kategorii zakupowych.
- **W fazie proaktywnej** są rozwijane wstępne działania zorientowane na zarządzanie relacjami z dostawcami, wymagające zaangażowania pewnych zasobów przedsiębiorstwa kupującego. Wśród przedsięwzięć warto zwrócić uwagę m.in. na wizyty w obiektach dostawców, certyfikację i wyróżnianie najlepszych partnerów czy współpracę w doskonaleniu dostarczanych produktów. Wymienione inicjatywy pozytywnie wpływają na jakość realizowanych zamówień.
- **Faza strategiczna** opiera się na partnerskich relacjach w łańcuchu dostaw. Jest związana ze współdzieleniem wiedzy oraz umiejętności poprzez m.in. organizację szkoleń dla dostawców, ich zaangażowanie w projektowanie produktów

Rysunek 1

Ewolucja praktyk rozwoju dostawców — przykład



Źródło: Krause, Handfield i Scannell, 1998, s. 44.

i procesów, wzajemne przekazywanie informacji o efektach działań z możliwością analizy mierników i wypracowania rozwiązań służących poprawie osiągnięć. Wspomniane aktywności prowadzą do wzrostu wartości dostarczonej interesariuszom.

Wyniki badań D.R. Krause'a i L.M. Ellram potwierdziły, że przedsiębiorstwa wykazujące najwyższą aktywność i zaangażowanie w rozwój dostawców osiągnęły najlepsze rezultaty (Krause i Ellram, 1997, s. 45). Ciągłe doskonalenie potencjału dostawców jest strategicznym celem zarządzania zakupami w tych firmach. Postrzegają one dostawców jako część własnych organizacji i podkreślają, że nabywają nie tylko produkty, lecz także umiejętności i kompetencje. Ponadto antycypują problemy dostawców i dokładają starań, by im pomagać, zgodnie z mottem, iż są one wspólne w ramach „rozszerzonego przedsiębiorstwa”.

Wśród efektów rozwoju dostawców wymienia się najczęściej (Rajput i Abu Bakar, 2012, s. 11190):

- redukcję kosztów,
- zwiększenie produktywności,
- wzrost punktualności dostaw,
- poprawę w zarządzaniu jakością,
- pomyślne wdrażanie praktyk zarządzania wyszczuplonym łańcuchem dostaw,
- doskonalenie systemów dostaw *just-in-time*,
- skrócenie cykli dostaw,
- usprawnienia w zarządzaniu operacjami,
- redukcję defektów produktów,
- współpracę między partnerami biznesowymi w łańcuchu dostaw,
- edukację i transfer wiedzy,
- optymalne wykorzystanie zasobów,
- poprawę efektów działalności biznesowej dostawców i odbiorców,
- przewagę konkurencyjną.

Podkreśla się także pozytywny wpływ procesu na redukcję ryzyka w łańcuchu dostaw oraz doskonalenie praktyk wychodzących naprzeciw wymaganiom ekologicznej i społecznej odpowiedzialności biznesu (Gupta i Margolis, 2011, s. 5).

Projektowanie i wdrożenie procesu rozwoju dostawców

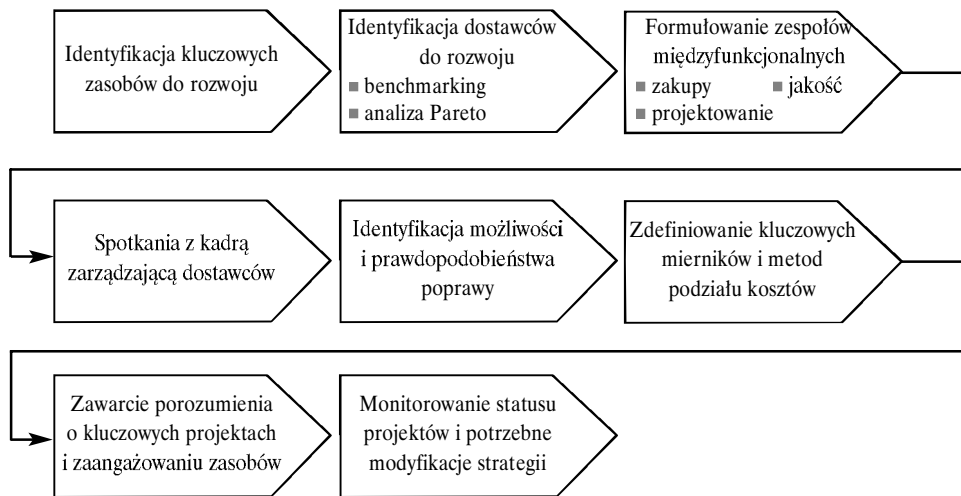
Projektowanie, wdrożenie i zarządzanie procesem rozwoju dostawców w podejściu strategicznym obejmuje działania, które można usystematyzować w kilka etapów (Handfield, Krause, Scannell i Monczka, 2000; por. rys. 2). Zgodnie z konstatacją R.M. Monczki et al. przedsiębiorstwa najczęściej przeprowadzają cztery początkowe fazy. Największe wyzwanie stanowi realizacja kolejnych punktów zorientowanych na wypracowanie, implementację i doskonalenie wspólnych projektów z dostawcami.

Etap 1: identyfikacja kluczowych zasobów. Ma na celu rozpoznanie, czy istnieje potrzeba rozwoju dostawców. Można wziąć pod uwagę sytuację, gdy przedsiębiorstwo nie znajduje przesłanek dla rozwoju dostawców ze względu np. na bardzo niską wartość zakupów czy swobodny dostęp do najlepszych dostawców na rynku. Firmy, które identyfikują tę potrzebę, dokonują klasyfikacji i wyboru, które z pozytywnych zasobów mają znaczenie strategiczne. Punktem uwagi są przede wszystkim zasoby o wysokim ryzyku dostaw, nabywane w dużych wolumenach ilościowych i/lub wartościowych, mające wysoki wpływ na wartość dostarczaną w łańcuchu dostaw.

Etap 2: identyfikacja kluczowych dostawców. Należy wskazać dostawców dóbr strategicznych. Bardzo ważny punkt odniesienia w analizie stanowią re-

Rysunek 2

Punkty w projektowaniu i wdrażaniu procesu rozwoju dostawców w podejściu strategicznym



Źródło: Monczka, Handfield, Giunipero, Patterson i Waters, 2009, s. 231.

zultaty segmentacji dostawców. Następnie, m.in. na podstawie wyników okresowej oceny i benchmarkingu, zostają wyróżnieni partnerzy, których cechuje największy potencjał rozwoju.

Etap 3: wewnętrzna organizacja procesu. Koncentruje się na stworzeniu wewnętrznej polityki i procedur rozwoju dostawców. Dobrą praktyką jest zaangażowanie pracowników różnych działów firmy w ich opracowanie, gdyż uczestniczą oni w relacjach z dostawcami, a w kolejnych etapach będą realizować z nimi wspólne projekty. Ich współpraca ma często charakter długookresowy, służący doskonale integracji funkcji i procesów biznesowych.

Etap 4: komunikacja z dostawcami. Przedsiębiorstwo kupujące nawiązuje kontakty z kadrą zarządzającą wybranych dostawców w celu przedstawienia i dyskusji o strategii oraz programach rozwoju. Celem jest osiągnięcie porozumienia sprzyjającego realizacji wspólnych inicjatyw.

Etap 5: identyfikacja kluczowych projektów. Jeśli dostawcy są zainteresowani współpracą, zostają określone potencjalne obszary doskonalenia efektów w krótkim i długim okresie. Największą uwagę zyskują inicjatywy służące realizacji celu zarządzania łańcuchem dostaw, jakim jest dostarczanie wartości interesariuszom oraz wychodzenie naprzeciw ich oczekiwaniom. W wyborze kluczowych projektów zostają uwzględnione rezultaty analizy ryzyka i opłacalności zaangażowania zasobów.

Etap 6: uzgodnienie zasad zarządzania projektami. Zostają skonkretyzowane szczegóły zarządzania projektami. Partnerzy ustalają m.in. cele, skalę i sposoby inwestowania zasobów, metody realizacji działań, okresy weryfikacji postępów prac, mierniki osiągnięć oraz warunki podziału odpowiedzialności, korzyści i ryzyka.

Etap 7: monitoring statusu i modyfikacja strategii. Koncentruje się na monitorowaniu postępów w realizacji projektów rozwoju dostawców poprzez sprawdzanie efektów i raportowanie wyników, jak również na wdrażaniu zmian we wspólnych przedsięwzięciach w odpowiedzi na potrzeby partnerów lub uwarunkowania rynkowe.

Przedstawione etapy projektowania i wdrożenia procesu rozwoju dostawców w podejściu strategicznym mają inny zakres w ujęciu reaktywnym (Krause, Handfield i Scannell, 1998, s. 47–54). Firmy reaktywne nie przeprowadzają segmentacji zasobów ani dostawców, gdyż podejmowane działania dotyczą dostawców, u których zidentyfikowano problemy wymagające poprawy. Wdrożenie usprawnień jest zadaniem zespołów pracowników powoływanych na bieżąco w etapie 3 wyłącznie na potrzeby danego przedsięwzięcia. Ich zadaniem jest komunikacja z dostawcą w fazie 4 i ustalenie sposobu rozwiązania problemu. W etapach 5 i 6 przedsiębiorstwa reaktywne wybierają do realizacji przede wszystkim projekty skoncentrowane na standardowych praktykach zarządzania oraz podejmują decyzje o zaangażowaniu umiarkowanych zasobów. Ocena skuteczności i efektywności podjętych działań jest przeprowadzana w ostatniej fazie na podstawie weryfikacji, czy problem został rozwiązany. Jeśli tak, zarządzanie projektem zostaje zakończone.

Uwzględniając różne programy i projekty rozwoju dostawców przez przedsiębiorstwa kupujące, warto zasygnalizować takie inicjatywy, jak np.:

- kreowanie rywalizacji między dostawcami,
- racjonalizacja i segmentacja bazy dostawców,
- komunikowanie strategii i celów strategicznych kluczowym dostawcom,
- stworzenie zachęt do rozwoju potencjału przez dostawców,
- ocena *ad hoc* i regularna ocena dostawców według określonych kryteriów i procedur,

- benchmarking osiągnięć dostawców z oferentami klasy światowej,
- przekazywanie wyników ewaluacji dostawcom,
- wyznaczanie celów dla ciągłego doskonalenia osiągnięć dostawców,
- audyty i kontrole jakości procesów w obiektach dostawców,
- certyfikacja dostawców pozwalająca na ograniczenie zakresu i częstotliwości kontroli,
- pomoc merytoryczna w zakresie rozwiązywania problemów dostawców,
- przeprowadzanie badań satysfakcji dostawców z relacji w łańcuchu dostaw z możliwością gromadzenia propozycji rozwiązań służących doskonaleniu praktyk zarządzania,
- wymiana pracowników między obiektami dostawców i przedsiębiorstwa,
- ustalanie zasad nagradzania wyróżniających się dostawców, np. większe zamówienia,
- wizyty w obiektach dostawców i doradztwo wywołujące zmiany w ich organizacji,
- rewizyty dostawców oraz prezentacje procesów biznesowych przedsiębiorstwa,
- realizacja wspólnych projektów służących doskonaleniu efektów działań partnerów,
- szkolenia i edukacja pracowników dostawców,
- transfer *know-how*,
- wsparcie lub inwestycje finansowe w doskonałość operacyjną dostawców,
- integracja procesów biznesowych partnerów, np. projektowania produktów czy produkcji,
- rozwój nowych obszarów współpracy z dostawcami, np. w zakresie badań czy logistyki,
- wspieranie dostawców w realizacji strategii wejścia na nowe rynki.

Różnorodność działań pozwala na wybór przedsięwzięć, które w najlepszy sposób odpowiadają potrzebom partnerów. Sukces inicjatyw zależy od obu stron — przedsiębiorstwo kupujące musi być przekonane o zasadności zaangażowania własnych zasobów, dostawcy zaś powinni być pewni istotności kooperacji i słuszności rozwoju działań proponowanych przez klienta biznesowego. Rozwój dostawców oparty na

współpracy *win-win* może stanowić fundament dla integracji łańcucha dostaw zorientowanego na dostarczanie wartości.

Barieri w rozwoju dostawców

Jak wspomniano wcześniej, firmy znajdują się w różnych fazach dojrzałości procesu rozwoju dostawców. Na stopień zaawansowania ich inicjatyw wywierają negatywny wpływ bariery, w których analizie można przyjąć perspektywę przedsiębiorstwa kupującego, dostawcy lub obu partnerów (por. tab. 3). Ze względu na znaczenie wymienionych problemów, warto jednocześnie podjąć próbę rozważań nad potencjalnymi możliwościami ich przewyższenia. R. M. Monczka et al. wyróżnili trzy metody w tym zakresie: bezpośrednio zaangażowanie nabywcy, zachęty i nagrody dla dostawców oraz ostrzeżenia i sankcje biznesowe (Monczka, Handfield, Giunipero, Patterson i Waters, 2009, s. 235).

Dostawca może nie wykazywać chęci zaangażowania w projekty. Benchmarking dostawców pozwala porównywać ich osiągnięcia, które następnie można konfrontować z potrzebami doskonalenia efektów zgodnie z oczekiwaniami nabywcy. Jeśli dostawca nie podejmuje i nie realizuje programów rozwoju, przedsiębiorstwo kupujące może ograniczyć zamówienia lub zrezygnować z dostaw. Rezultat oddziaływania takich decyzji zależy od jego rynkowej siły przetargowej i pozycji wśród klientów dostawcy. Menedżerowie firmy kupującej mogą również przewyższyć tę barierę, prezentując potencjalne efekty i kierunki dalszej współpracy, wykazując szansę na wzrost konkurencyjności łańcucha dostaw. W wielu przypadkach mogą także oferować konkretne zachęty do zaangażowania dostawcy, jak np. zwiększenie zamówień, skrócenie terminów płatności, zakup dodatkowych produktów czy rozwój nowych obszarów współpracy. Krytycznym momentem jest przekonanie dostawcy o realnych możliwościach współtworzenia wartości.

Dostawca może nie dysponować zasobami umożliwiającymi rozwój. Metodą ograniczania tej

Tabela 3

Barieri dla rozwoju dostawców

Barieri po stronie nabywcy	Barieri po stronie dostawcy	Barieri po obu stronach relacji
<ul style="list-style-type: none"> ■ Potencjalne korzyści są niższe od inwestycji. ■ Brak korzyści w krótkim okresie. ■ Niechęć do zaangażowania własnych zasobów. ■ Sprzeciw kadry zarządzającej najwyższego szczebla 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brak chęci zaangażowania. ■ Problemy we wdrażaniu projektów rozwoju. ■ Ograniczone zasoby. ■ Brak przekonania o możliwości osiągnięcia korzyści. ■ Niewystarczające kompetencje pracowników. ■ Brak systemu informatycznego. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Problemy w zarządzaniu relacjami. ■ Brak zaufania między partnerami. ■ Ochrona informacji. ■ Problemy w efektywnej komunikacji i dzieleniu się informacjami. ■ Odmienne kultury organizacji. ■ Różnice w zaangażowaniu stron.

Źródło: Monczka, Handfield, Giunipero, Patterson i Waters, (2009), s. 234–239.

bariery może być konsekwentne wdrażanie małych usprawnień przez dostawcę. Ponadto przedsiębiorstwo kupujące może zaangażować zasoby własne, np. pracowników prowadzących szkolenia lub zarządzających projektami, systemy informatyczne wspomagające zarządzanie procesami czy środki finansowe na realizację kluczowych inwestycji. Z drugiej strony, **nabywca może mieć opór przed zainwestowaniem własnych zasobów**, zwłaszcza gdy w krótkim lub średnim okresie nie osiągnie oczekiwanego zwrotu. Może wówczas przeprowadzić racjonalizację bazy dostawców oraz standaryzację i konsolidację zakupów, wykorzystując w ten sposób korzyści skali i ograniczając liczbę dostawców włączanych do programów rozwoju w cyklu życia produktu.

Problemem w organizacji kupującej może być także **sprzeciw kadry zarządzającej najwyższego szczebla** wobec decyzji rozwoju dostawców. W odpowiedzi menedżerowie zakupów mogą przedstawić silną argumentację zorientowaną na wykazanie pozytywnego wpływu procesu na wartość i konkurencyjność przedsiębiorstwa. By realizować koncepcję ciągłego doskonalenia efektów, warto włączyć rozwój dostawców do długookresowych celów zarządzania łańcuchem dostaw.

Jedną z największych barier obustronnych jest **brak właściwej komunikacji**, czyli jej niewystarczający charakter i/lub jednostronne przekazywanie informacji bez odpowiedniego zaangażowania drugiej strony. W sytuacji całkowitego braku wymiany informacji pojawia się ryzyko, iż dostawcy nie mają wiedzy o potrzebie poprawy efektów działań, realizując zamówienia zawsze tak jak dotychczas (Lascelles i Dale, 1990, s. 48). Traktują brak informacji od odbiorców jako potwierdzenie właściwej realizacji dostaw. Z kolei przekazywanie mało konkretnych uwag może powodować wdrażanie nieodpowiednich usprawnień.

Literatura

- Chavhan, R. Mahajan, S.K. i Sarang P.J. (2012). Supplier Development: Theories and Practices. *Journal of Mechanical and Civil Engineering*, (3), 38.
- CIPS. (2013). *Supplier Development*. <http://www.icesi.edu.co/blogs/proveedores/files/2013/03/Supplier-Development-CIPS1.pdf> (11.07.2013).
- De Crombrughe, A. (2003). *Guide to Supplier Development*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Emmert, S. i Crocker, B. (2009). *Excellence in Supplier Management. How to better manage contracts with suppliers and add value. Best Practices in Supplier Relationship Management and Supplier Development*. Cambridge: Cambridge Academic.
- Gupta, A. i Margolis B. (2011). *Sustaining High Performance through Effective Supplier Development*. http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Sustaining_High_Performance_through_Effective_Supplier_Development.pdf (26.08.2013).
- Hahn, Ch.K. Watts, Ch.A. i Kim, K. (1990). The Supplier Development Program: A Conceptual Model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, 2-7. Za: Watts, Ch.A. i Hahn, Ch.K. (1993). Supplier development programs: An empirical analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, 12.
- Handfield, R.B. Krause, D.R. Scannell, T.V. i Monczka, R.M. (2000). *Avoid the Pitfalls in Supplier Development*. MIT Sloan Management Review, Winter. <http://sloanreview.mit.edu/article/avoid-the-pitfalls-in-supplier-development/> (13.07.2013).
- Krause, D.R. i Ellram, L.M. (1997). Success factors in supplier development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (27), 39-45.
- Krause, D.R., Handfield, R.B. i Scannell, T.V. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, (17), 46.
- Lascelles, D.M. i Dale, B.G. (1990). Examining the Barriers to Supplier Development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, (7), 48.
- Monczka, R.M. Handfield, R. B. Giunipero, L.C. Patterson, J.L. i Waters, D. (2009). *Purchasing & Supply Chain Management*, Andover: South-Western Cengage Learning.
- Rajput, A. i Abu Bakar, A. H. (2012). Elements, Benefits & Issues of Supplier Development Contextualizing Multiple Industries. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, (2), 11190.
- Watts, Ch.A. i Hahn, Ch.K. (1993). Supplier development programs: An empirical analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, 12.

Wyrazem tej bariery jest również opracowywanie i przekazywanie niejednoznacznych specyfikacji dostawcom czy przesyłanie raportów kontroli dostaw i żądań poprawy bez próby zidentyfikowania przyczyn problemów. Znacząco lepszą praktyką jest uzgodnienie specyfikacji. Dostawcy otrzymują wówczas możliwość zrozumienia funkcjonalności produktów oraz dyskusji o szczegółach ich projektowania i produkcji.

Ważną barierą pozostaje także **brak zaufania** w relacjach dostawca-odbiorca, zwłaszcza w wysoce konkurencyjnych i innowacyjnych branżach, w których obszary rozwoju dotyczą często własności intelektualnej. Dobrą praktyką jest uzgodnienie zasad etycznych działalności łączących kultury obu organizacji.

Podsumowanie

Rozwój dostawców jest procesem biznesowym, wychodzącym poza granice pojedynczej firmy, skoncentrowanym na zwiększaniu potencjału możliwości dostawców i kreowaniu nowych źródeł wartości. Podejścia biznesowe do rozwoju dostawców ewoluują od postrzegania reaktywnego jako remedium na problemy do koncepcji strategicznej, która w długim okresie staje się bronią na miarę wyzwań współczesnej rywalizacji między łańcuchami dostaw. Istnieje szerokie repozytorium programów i projektów, które zwiększają wartość dostarczaną w łańcuchach dostaw. Osiągnięcie sukcesu w ich realizacji zależy zarówno od skuteczności pokonywania potencjalnych barier, jak również efektywności zaangażowania różnorodnych zasobów. Najlepsze praktyki w rozwoju dostawców mogą stanowić fundament dla integracji procesów w „rozszerzonym przedsiębiorstwie”.