UNIWERSYTET ŁÓDZKI
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Rafał Rasztorf
nr albumu 5889

Rozprawa doktorska

Uwarunkowania budowania relacji partnerskich z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce

Promotor: **prof. dr hab. Maciej Urbaniak**
Promotor pomocniczy**: dr Grażyna Kędzia**

ŁÓDŹ 2023

SPIS TREŚCI

WSTĘP 1

ROZDZIAŁ 1. KONCEPCJA ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z DOSTAWCAMI 8

1.1. Geneza i rozwój koncepcji zarządzania relacjami z dostawcami 8
1.2. Strategiczny i operacyjny wymiar zarządzania relacjami z dostawcami 21
1.3. Korzyści, koszty oraz wyzwania w budowaniu relacji partnerskich 31

ROZDZIAŁ 2. UWARUNKOWANIA BUDOWANIA RELACJI Z DOSTAWCAMI 39

2.1. Narzędzia budowania relacji z dostawcami 40
2.2. Rodzaje relacji z dostawcami 55
2.3. Relacje z dostawcami jako zasób niematerialny przedsiębiorstwa 61
2.4. Wybrane modele współpracy z dostawcami 72

ROZDZIAŁ 3. SPECYFIKA RELACJI PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH Z DOSTAWCAMI MRO 80

3.1. Charakterystyka obszaru zakupów i dostaw MRO w przedsiębiorstwach produkcyjnych. 80
3.2. Planowanie zakupów i znaczenie dostaw MRO dla utrzymania ruchu 92
3.3. Relacje z dostawcami MRO a ryzyko związane z produkcją 98
3.4. Charakterystyka Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. i stan obecny relacji z dostawcami MRO 113

ROZDZIAŁ 4. WSPÓŁPRACA Z DOSTAWCAMI MRO GRUPY KAPITAŁOWEJ GRUPY LOTOS S.A. 128

4.1. Metodyka badań 128
4.2. Prezentacja wyników 131
4.3. Podsumowanie i wnioski 161

ROZDZIAŁ 5. REKOMENDACJE DLA KSZTAŁTOWANIA RELACJI DOSTAWCA - NABYWCA MRO DLA PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH W POLSCE 170

5.1. Determinanty warunkujące budowanie relacji z dostawcami MRO w przedsiębiorstwach produkcyjnych 171
5.2. Współpraca Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. z dostawcami MRO 177
5.3. Propozycje dobrych praktyk budowania relacji z dostawcami MRO i ich wdrożenie w LOTOS Serwis Sp. z o.o. 184

ZAKOŃCZENIE 196

BIBLIOGRAFIA 204

Wykaz źródeł internetowych 214
Materiały źródłowe 216

SPIS RYSUNKÓW 216

SPIS TABEL 217

SPIS WYKRESÓW 218

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW 218

STRESZCZENIE 241

WSTĘP

Postępująca globalizacja, wprowadzanie technologii na rynek oraz rozwój innowacji produktowych sprawiają, że w interesie przedsiębiorstw konieczne jest szukanie i wdrażanie nowych rozwiązań. Dotyczą one nie tylko produkcji i świadczonych usług, ale także sfery niematerialnej, którą stanowią między innymi relacje pomiędzy różnymi partnerami współpracującymi w łańcuchu dostaw. Domeną XXI w. jest bowiem konkurencja rozgrywająca się nie tylko pomiędzy pojedynczymi przedsiębiorstwami, ale całymi łańcuchami dostaw[1]. W zależności od produktu, łańcuch dostaw rozpoczyna się „od dostawcy surowca przez producenta produktu gotowego do ostatecznego odbiorcy, czyli konsumenta"[2]. Dla przedsiębiorstw produkcyjnych szczególnie istotne jest przy tym takie ukształtowanie relacji z dostawcami i wdrożenie dobrych praktyk, żeby w trakcie realizowanych transakcji gospodarczych każda ze stron osiągała wymierne korzyści. Odpowiednie wykorzystanie możliwości rynkowych oraz kapitału wewnętrznego firmy, a także wypracowanie strategii i zbudowanie własnego unikalnego modelu zarządzania relacjami z dostawcami wpływa na wartość dodaną przedsiębiorstwa.

Rozważania nad relacjami w kontekście niniejszej rozprawy wymagają wyjaśnienia co ogólnie rozumiane jest pod pojęciem relacji. Z definicji zawartej w treści *Słownika Języka Polskiego* wynika, że pod pojęciem relacji należy rozumieć „stosunek lub zależność między przedmiotami, pojęciami, wielkościami […] związek zachodzący między ludźmi lub grupami społecznymi"[3]. Natomiast pod pojęciem związku zdefiniowany jest „zespół instytucji zorganizowanych, działających wspólnie, mających wspólne cele"[4]. W przedsiębiorstwach, relacje te interpretowane są jako szczególny zasób niematerialny obejmujący zachowania, kulturę oraz współdziałanie[5]. Według K. Rupik, rozważając współpracę między dwoma

[1] Christopher M., *Logistics & Supply Chain Management, Pearson Education Limited*, Harlow 2011, ss. 13-16.
[2] Ocicka B., *Wprowadzenie do logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w obliczu trendów XXI w.,* [w:] Ocicka B (red.) *Technologie mobilne w logistyce zarządzaniu łańcuchem dostaw,* Wydawnictwo Naukowe Państwowe Wydawnictwo Naukowe Warszawa 2017, s. 19.
[3] *Słownik języka polskiego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2018, hasło relacje.
[4] Ibidem, hasło: związek.
[5] Kolemba A., *Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej,* w: Cisek M. (red.) *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 64.

przedsiębiorstwami, przyjmujemy, że najprostszą relacją dostawca-klient jest interakcja[6].

W relacjach partnerskich między dostawcą a nabywcą ważne są także role jakie odgrywają pracownicy w realizacji danych procesów. Jak stwierdza J.M. Moczydłowska, dorobek nauk o zarządzaniu dostarcza licznych dowodów na to, że jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa jest zaangażowanie jego pracowników. Wyraża się ono w ponadprzeciętnej aktywności zawodowej opartej na wewnętrznej motywacji i powoduje, że przy takich samych nakładach przedsiębiorstwo osiąga wyższe wyniki[7].

Różnorodność relacji przedsiębiorstw z dostawcami urządzeń i części zamiennych, które są nieodzowne w systemie produkcyjnym, wymaga wypracowania odpowiednich zasad postępowania i zbierania niezbędnych informacji. W praktyce przyjmuje się, że personel i praktyki zamówień muszą posiadać odpowiednie informacje i dane dotyczące swoich głównych dostawców krytycznych komponentów, podzespołów i części[8]. Gromadzenie kompleksowych informacji o dostawcach, ich kondycji finansowej, ładzie korporacyjnym, środowisku operacyjnym, możliwości, zdolności i podstawowego długoterminowego przetrwania pozwala na opracowanie w przedsiębiorstwie indywidualnego modelu konceptualnego. Wypracowanie zasad współpracy pozwala klientom na długoterminowe zarządzanie relacjami z dostawcami, negocjacje i zarządzanie kontraktami[9].

Zagadnienie uwarunkowań budowania relacji partnerskich z dostawcami MRO (ang. *Maintenance, Repair and Operating Supply*) jest tematem niniejszej rozprawy doktorskiej[10]. Analizie badawczej poddano kwestię wdrożenia najlepszych praktyk

---

[6] Rupik K., *Istota i zakres relacji*, w: Bilińska-Reformat K. (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Poltext, Warszawa 2009, s. 65.

[7] Moczydłowska J.M., *Uwarunkowania zaangażowania afektywnego menadżerów*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej 61, Łódź 2015, s. 153.

[8] Jeeva A., *Supplier Intelligence in MRO Procurement*, Faculty of Business & Informatics Central Queensland University Rockhampton, QLD 4700, Australia, s.1.

[9] Ibidem.

[10] MRO (ang. *Maintenance, Repair and Operating Supply)* - w obszarze dostaw materiałów stanowi ono kluczowy element zapewnienia bezpieczeństwa procesowego zakładów produkcyjnych. Podstawy MRO można zdefiniować, jako wszystkie działania, które mają na celu zachowanie lub przywrócenie elementu do stanu, w którym może on pełnić swoją wymaganą funkcję. Działania te obejmują połączenie wszystkich działań technicznych i odpowiadającym im działań administracyjnych, zarządczych i nadzorczych. https://MRO – Maintenance, Repair and Operations | INTRALOG – automatyka magazynowa, przenośniki, intralogistyka [dostęp: 20.07.2022].

ukierunkowanych na rozwój relacji partnerskich w łańcuchu dostaw dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Głównym celem rozprawy była identyfikacja tych obszarów zarządzania relacjami z dostawcami, które wymagają poprawy lub wprowadzenia określonych zachowań. Stwierdzono bowiem brak badań empirycznych, które koncentrowałyby się na wskazaniu barier i stymulatorów budowania relacji partnerskich z dostawcami tego typu dóbr.

Z uwagi na konwencję doktoratu wdrożeniowego, przesłanką do podjęcia tematu badawczego była konieczność zaproponowania kierunków zmian mających na celu niwelowanie występujących barier oraz wzmocnienie aktywatorów rozwoju relacji partnerskich Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S,A. z dostawcami MRO.

Ze względu na znaczącą rolę MRO, jako kluczowego elementu zapewnienia ciągłości i bezpieczeństwa procesowego w przedsiębiorstwach produkcyjnych, określono praktyczny katalog działań zmierzających do złagodzenia barier w rozwoju partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce.

Wdrożeniowy charakter rozprawy sprawił, że podjęto próbę rozwiązania problemu badawczego umiejscowionego w przedsiębiorstwie, w którym zatrudniony jest autor rozprawy. Zgłębienie tematu relacji partnerskich występujących w łańcuchu dostaw materiałów, urządzeń lub kluczowych maszyn wymagało postawienia założeń badawczych na potrzeby niniejszej rozprawy. Dlatego, zdefiniowano te obszary w spółce Grupa Kapitałowa Grupa LOTOS S.A., w których konieczne jest wprowadzenie działań korygujących i naprawczych. Określono także typy relacji spółki z dostawcami część zamiennych i materiałów pomocniczych oraz poziom partnerstwa spółki z poszczególnymi segmentami dostawców. Pogłębiona analiza wymagała także od autora pracy identyfikacji wiodących koncepcji, praktyk, a także rozwiązań technicznych zorientowanych na zwiększenie stopnia integracji z dostawcami na rynku przedsiębiorstw. Dodatkowo, zasadnym było wskazanie barier i aktywatorów dla budowania relacji partnerskich mających kluczowe znaczenie dla dostawców. W końcowej fazie analizy zaproponowano kierunki zmian mające na celu zmniejszenie występujących barier oraz wzmocnienie aktywatorów rozwoju relacji partnerskich w badanym łańcuchu dostaw.

Teza rozprawy doktorskiej odnosząca się do wymienionych wyżej celów badawczych jest następująca:

W przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce istnieją specyficzne bariery dla budowania partnerskich relacji z dostawcami części zamiennych i materiałów pomocniczych, których niwelowanie jest możliwe dzięki wypracowaniu spójnej metodyki współpracy na zasadach win-win[11].

Celem głównym rozprawy była **identyfikacja obszarów zarządzania relacjami z dostawcami wymagających poprawy oraz zaproponowanie metodyki wdrożenia najlepszych praktyk ukierunkowanych na łagodzenie barier dla rozwoju partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce.** Cel główny rozwinięto poprzez cele szczegółowe, które koncentrowały się na:

C1 określeniu typów relacji przedsiębiorstw produkcyjnych z dostawcami części zamiennych i materiałów pomocniczych Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.;

C2 identyfikacji wiodących koncepcji, praktyk, a także rozwiązań technicznych zorientowanych na zwiększenie stopnia integracji z dostawcami Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.;

C3 wskazaniu barier i aktywatorów dla budowania relacji partnerskich, mających kluczowe znaczenie dla dostawców MRO Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.;

C4 zaproponowaniu kierunków zmian mających na celu niwelowanie występujących barier oraz wzmocnienie aktywatorów rozwoju relacji partnerskich z dostawcami MRO Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A..

Dla realizacji tak określonych celów szczegółowych pracy, sformułowano następujące pytania badawcze:

[11] Strategię win – win najlepiej opisuje polskie zdanie „Ja wygrywam i Ty wygrywasz", jest to poszukiwanie takich rozwiązań biznesowych, które dla wszystkich stron partnerstwa będą zyskowne i atrakcyjne. https://Partnerstwo w biznesie, czyli strategia win-win – Biznes lokalny (partnerstwolokalne.turek.pl) [dostęp: 21.07.2022].

P1 Jakie rodzaje relacji dominują pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce?

P2 Jakie bariery ograniczają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce?

P3 Jakie czynniki wspierają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce?

P4 Jakie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływają na zarządzanie relacjami z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce?

W badaniach wykorzystano metody ilościowe, w tym badanie ankietowe, metody statystyczne. Przeprowadzone badanie pozwoliło na opracowanie metodyki wprowadzania zmian w zarządzaniu relacjami z dostawcami przez Spółki GK Grupy LOTOS S.A., zorientowanych na rozwój partnerstwa.

Z uwagi na zrealizowaną fuzję w sektorze paliwowym, przedsiębiorstw należących do Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. i koncernu PKN Orlen, otrzymane wyniki badań będące przedmiotem rozprawy, mogą znaleźć zastosowanie w przyszłej, połączonej organizacji. Ze względu na oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, opracowana metodyka i określenie katalogu właściwych praktyk może znaleźć także zastosowanie w każdym innym przedsiębiorstwie produkcyjnym.

W celu realizacji postawionych w rozprawie celów badawczych i udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze dokonano kwerendy literatury przedmiotu oraz przeprowadzono badania empiryczne. Podczas analizy literatury krajowej, jak i międzynarodowej nie odnaleziono wytycznych w zakresie kształtowania relacji z dostawcami zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak i z dostawcami części zamiennych i materiałów pomocniczych. Potwierdza to, że postawiony problem wymagał pogłębionego podejścia i skorzystania z dorobku nauk o zarządzaniu oraz uzupełnienia istniejącej wiedzy o opracowanie własne. Dodatkowym elementem opracowanym specjalnie na potrzeby niniejszego doktoratu wdrożeniowego, jest opis przeprowadzonego wdrożenia w spółce LOTOS Serwis.

Praca składa się z pięciu rozdziałów tematycznych, z których pierwsze dwa mają charakter teoretyczny i stanowią wprowadzenie do zagadnienia zarządzania relacjami

z dostawcami. Dwa następne rozdziały mają charakter analityczno-badawczy. Natomiast ostatni rozdział ma charakter projekcyjny.

Rozdział pierwszy, który został podzielony na trzy tematyczne części, opisuje koncepcję zarządzania relacjami z dostawcami. W części pierwszej rozdziału zaprezentowano genezę i rozwój koncepcji zarządzania relacjami z dostawcami, której początki sięgają lat 20-tych XX wieku. Przedstawiono także zależności występujące między koncepcją zarządzania relacjami z dostawcami SRM (*ang. Supplier Relationship Management SRM*)[12], a koncepcją CRM (*ang. Customer Relationship Management CRM*)[13]. Scharakteryzowano rolę, jaką pełni SRM w praktykach biznesowych i w odniesieniu do skutecznej komunikacji między przedsiębiorstwem a dostawcą. W dalszej części rozdziału zaprezentowano strategiczny i operacyjny wymiar zarządzania relacjami z dostawcami. Przedstawione zostały między innymi płaszczyzny zarządzania strategicznego relacjami z dostawcami oraz zalety koncepcji win-win, która w zdecydowany sposób odnosi się do budowania relacji interpersonalnych między pracownikami współpracujących firm. Pierwszy rozdział kończy się przedstawieniem korzyści i kosztów, jakie niesie za sobą budowanie relacji partnerskich.

W kolejnym rozdziale scharakteryzowane zostały uwarunkowania relacji z dostawcami. Zaprezentowano wyniki budowania relacji z dostawcami, przedstawiono podział tych relacji, które stanowią niematerialny zasób przedsiębiorstwa oraz opisano modele współpracy z dostawcami.

Rozdział trzeci zawiera charakterystykę specyfiki relacji przedsiębiorstw produkcyjnych z dostawcami MRO w Polsce. W tej części rozprawy przedstawiono, jak wyglądają realia w obszarze zakupów i dostaw MRO w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce, dla których znaczącym obszarem działalności jest utrzymanie ruchu. Kolejne części tego rozdziału poświęcono relacjom z dostawcami MRO oraz zdefiniowano ryzyko związane ściśle z produkcją. Podsumowanie treści trzeciego rozdziału stanowi charakterystyka Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. oraz jej

[12] SRM, to proces angażowania się w działania polegające na tworzeniu, rozwijaniu, stabilizowaniu i rozwiązywaniu relacji z dostawcami wewnętrznymi, jak również obserwacja dostawców zewnętrznych w celu tworzenia i zwiększania wartości w ramach relacji. Zobacz: Moeller S., Fassnacht M.,Klose S., *A Framework for Supplier Relationship Management (SRM),* Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 13, no 4 2006, ss. 69-94.

[13] CRM to podejście, a także narzędzia służące budowaniu, utrzymywaniu i poprawie relacji z klientem. Ważnym założeniem CRM jest to, że klienci różnią się pod względem wkładu w wartość firmy. Zobacz: Gupta S., Lehmann D.R., Stuart J.A., „*VLUING Customers*," Journal of Marketing Research, 41, 1, ss. 7-18.

obecnych relacji z dostawcami MRO, w kontekście możliwych działań wdrożeniowych wynikających z niniejszego opracowania.

Rozdział czwarty obejmuje opis metodyki badań oraz zawiera wyniki z analizy badania empirycznego. Wnioski zdefiniowane na podstawie przeprowadzonych badań przedstawione zostały w ostatnim podrozdziale pracy.

W rozdziale piątym przedstawiono rekomendacje dla przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie kształtowania relacji z dostawcami MRO. Zdefiniowane zostały także przesłanki warunkujące budowanie relacji przez Grupę Kapitałową LOTOS S.A. z dostawcami MRO. Na podstawie badania ankietowego określone zostały determinanty warunkujące budowanie relacji z dostawcami części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wyniki badania ankietowego pozwoliły na sformułowanie szeregu dobrych praktyk budowania relacji z dostawcami MRO dla segmentu przedsiębiorstw produkcyjnych. W podsumowaniu zawarto wnioski i konkluzje związane zaproponowanymi praktykami oraz wskazano na możliwości ich zastosowania przy budowaniu i utrzymywaniu relacji partnerskich w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce.

ROZDZIAŁ 1.
KONCEPCJA ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z DOSTAWCAMI

Poprzez nieustannie podejmowane decyzje oraz dostosowywanie swoich działań do wymogów rynkowych, firmy budują relacje nie tylko z klientami, ale także dostawcami dóbr i usług. Zbudowanie takich wzajemnych relacji ma przynosić korzyści obu stronom uczestniczącym w transakcjach. Z punktu widzenia działającego przedsiębiorstwa produkcyjnego istotne znaczenie ma więc sprawne i efektywne zarządzanie relacjami z dostawcami.

1.1. Geneza i rozwój koncepcji zarządzania relacjami z dostawcami

Zarządzanie jako dziedzina działalności człowieka towarzyszyło mu od zawsze. Bez względu na środowisko i okoliczności człowiek organizował swoją zbiorowość, a tym samym zarządzał grupą ludzi i zdarzeniami[14]. Jest to nauka interdyscyplinarna, która spaja wiedzę z wielu dziedzin[15]. W ostatnich latach coraz ważniejszą częścią nauk o zarządzaniu staje się zarządzanie strategiczną relacją między kupującym a dostawcą. Zarządzanie to znajduje swoje praktyczne zastosowanie w coraz większej liczbie przedsiębiorstw. Zgodnie z większością dostępnych definicji zarządzanie relacjami z dostawcami jest praktyką planowania, wdrażania, rozwijania i monitorowania relacji przedsiębiorstwa z obecnymi i potencjalnymi dostawcami[16].

Świadczenie usług biznesowych cechuje się stałym trendem wzrostowym, zarówno pod względem skali, jak i zakresu. Dzieje się tak, ponieważ przedsiębiorstwa w naturalny sposób szukają zewnętrznych dostawców do świadczenia usług i wytwarzania produktów. Przyczynami tego trendu jest szybszy rozwój

[14] Czaińska K., *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s 4.
[15] W Słowniku Wyrazów Obcych Wydawnictwa Naukowego PWN z 1993 r. słowo „interdyscyplinarny" jest zdefiniowane jako „dotyczący dwu lub więcej dyscyplin naukowych; korzystający z dorobku kilku nauk; złożony z naukowców reprezentujących różne gałęzie wiedzy".
[16] Szerzej: Akamp M., Müller M., *Supplier management in developing countries*, "Sustainable Management Corporation Boundaries", 2013, nr 56, ss. 54–62.

technologiczny, bardziej złożone produkty, większa konkurencja oraz rosnącą liczba wyspecjalizowanych i elastycznych firm outsourcingowych funkcjonujących na rynku[17]. W zarządzaniu firmy coraz częściej korzystają z powierzania prowadzenia niektórych procesów podmiotom zewnętrznym. Obce firmy przejmują od przedsiębiorstw produkcyjnych administrowanie sprawami kadrowymi, księgowością czy zagadnieniami związanymi z bezpieczeństwem i higieną pracy. Zastosowanie koncepcji *sourcing'*u stało się początkiem pojawienia koncepcji zarządzania relacji z dostawcami.

Sourcing jest działaniem/postępowaniem, w drodze którego praca jest kontraktowana lub delegowana do zewnętrznej lub wewnętrznej jednostki, a która fizycznie może być zlokalizowana w dowolnym miejscu na świecie[18]. Pod tym pojęciem rozumiana jest także kompleksowa strategia przedsiębiorstwa, która definiuje, w jaki sposób lub przez kogo są lub będą obsługiwane poszczególne procesy biznesowe, bądź obszary funkcjonalne firmy. W rozumieniu strategicznym wpływa to na konkurencję na rynku oraz wartość przedsiębiorstwa. Dzięki takiej koncepcji przedsiębiorstwo ma możliwość w odpowiednim czasie zaaranżować przyszły rozwój, który będzie dla niego odpowiedni. W wielu firmach *sourcing* jest narzędziem, które wykorzystywane jest w planie strategicznym, zatem wpływa na przyszłość danej jednostki[19].

Umieszczając analizowaną problematykę SRM (ang. *Supplier Relationship Management* – zarządzanie relacjami z dostawcami) na osi czasu trzeba sięgnąć przede wszystkim do pierwszych posunięć organizacyjnych związanych z przeniesieniem części zadań przedsiębiorstwa poza jego strukturę organizacyjną. W latach 20-tych XX wieku, w fabryce Forda zapadła decyzja o zatrudnieniu innych jednostek do wykonywania pewnych działań, a z czasem całych procesów. Celem tego była poprawa efektywności w postaci niższych kosztów. W latach 80-tych ubiegłego wieku została opracowana od strony biznesowej koncepcja

[17] Nordin F., Agndal H., *Business Service Sourcing: A Literature Review and Agenda for Future Research*, "International Journal of Integrated Supply Management", 2008, vol. (4), nr 3/4, s. 380 i dalsze.
[18] Oshiri I., Kotlarski J., Willcocks L.P., 2011, *The handbook of global outsoursing and offshoring. Second edition,* Palgrave Micmillan Ltd., Houndmills Basingstoke Hampshire (UK).
[19] Galińska B., *Koncepcja Global Sourcing – teoria i praktyka*, Warszawa 2015, Difin, s. 69.

strategicznego sourcingu[20]. Zdefiniowano go wówczas, jako mechanizm zamówień ukierunkowany na ciągłe ulepszanie oraz sukcesywną ocenę działalności w zakresie zakupów z punktu widzenia zarządzania operacyjnego[21]. Strategiczny sourcing stanowi kompleksowe podejście do procesu zakupu produktów i usług, dzięki któremu osiągany jest ich najniższy całkowity koszt posiadania TCO[22] (ang. *Total Cost of Ovnership).* Należało przy tym spełnić jednocześnie wymagania odbiorców, zminimalizować ryzyko zakupowe oraz maksymalnie wykorzystać rynkowe możliwości. Proces ten zakłada zaangażowanie zespołów interfunkcjonalnych i wykorzystanie odpowiednich narzędzi oraz technik. Koncepcja sourcingu formułuje założenia strategii pozyskiwania produktów/usług i stanowi podstawę do dalszego zarządzania kategorią[23]. Rola koncepcji sourcingu w zarządzaniu relacjami z dostawcami, wpływa także na poszczególne etapy działań do których zaliczyć należy:

- ocenę bieżących wydatków,
- ocenę rynku zaopatrzenia,
- opracowanie strategii zaopatrzenia,
- odpowiednią identyfikację dostawców,
- negocjacje z dostawcami,
- realizację owej struktury zaopatrzenia,
- monitorowanie wyników współpracy[24].

Sourcing cechują trzy charakterystyki. Pierwsza z nich to międzynarodowość przedsiębiorstwa wykorzystująca w określone zasoby zagraniczne rynki, jednocześnie je obsługując. Zapewnia to stabilizację zaopatrzeniową. Drugą cechą jest strategiczność, podkreślająca budowę przewagi konkurencyjnej i utrzymanie jej w długim horyzoncie czasowym. Ostatnią cechą jest pełna integracja,

[20] W ramach kategorii zakupowej kluczowe znaczenie ma Strategic Sourcing, który definiuje jej strategię i stanowi fundament dalszych działań generujących wartość https://Strategic Sourcing - fundament strategicznej funkcji zakupów - Grant Thornton [dostęp: 12.06.2022].
[21] Galińska B, *op. cit*. s. 46 i dalsze.
[22] Przez TCO (ang. *Total cost of ownership*) rozumiane są całkowite koszty posiadania produktu bądź usługi, w tym wewnętrzne (transakcyjne, zakupu oraz operacyjne generowane na poszczególnych etapach jego cyklu życia) oraz zewnętrzne, generowane przez pozostałe ogniwa łańcucha dostaw. Kuik M., *Strategie Sourcing – fundament strategicznej funkcji zakupów*.
[23] Ibidem.
[24] Bedey L., Eklund S., Nojan N., *Purchasing management*, Chalmers, Göteborg 2008, s. 32.

oznaczająca konieczność zaangażowania w relacje i procesy wszystkich komórek organizacyjnych[25].

Źródeł koncepcji SRM należy doszukiwać się w koncepcji CRM (ang. *Customer Relationship Management* – zarządzanie relacjami z klientami[26]). Pierwotny i fundamentalny pogląd CRM głosił, że wielokrotne interakcje, to jest: wielokrotne zakupy, żądania obsługi klienta i odpowiedzi zachodzące między firmą a klientem, które nastąpiły w czasie, nie były tylko zbiorem poszczególnych i niepowiązanych ze sobą zdarzeń. Zamiast tego, zostały one właściwie i użytecznie zrozumiane jako obejmujące relację między firmą a klientem. Zasadnicze znaczenie przypisuje się segmentacji klientów, która opiera się na wartości relacji z nimi, to znaczy na podstawie oceny korzyści finansowej, którą są oni w stanie wygenerować. Stąd rosnące przekonanie przedsiębiorstw produkcyjnych, że niektórzy klienci z uwagi na niosące ryzyko dla powodzenia wzajemnych transakcji, powinni być oznaczeni jako „klienci zastrzeżeni". Według A.Olczak, koncepcja CRM polega na ukierunkowaniu wszystkich zasobów przedsiębiorstwa na budowanie trwałych i ścisłych związków z klientami, w których szczególnie istotna jest potrzeba ciągłej identyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów[27]. Dalsze spostrzeżenia można wywnioskować z powyższych implikacji. W przeciwieństwie do CRM, którego celem jest maksymalizacja ilości zyskownych klientów lub „szerokiego portfela"[28] poszczególnych klientów, głównym zadaniem zarządzania relacjami z dostawcami SRM jest optymalizacja istniejącego portfela dostawców. Oznacza to odsiewanie dostawców, którzy nie spełniają potrzeb firmy. Jednym z fundamentalnych wniosków, coraz bardziej rozpoznawalnych, ale często głęboko się zmieniających, jest potrzeba wykroczenia poza funkcjonalne tory istniejące w każdej organizacji. Celem tego działania jest zrealizowanie potencjalnych korzyści jakie zawiera w sobie CRM. Na podstawowym poziomie oznacza to, że opracowanie kompleksowego obrazu

[25] Galińska B., *op. cit*., s. 69.
[26] Zarządzanie relacjami z klientem (CRM, *Costomer Relationship Management*) jest procesem starannego zarządzania szczegółową wiedzą o poszczególnych klientach oraz wszystkimi „punktami kontaktu" z klientem, w celu maksymalizacji jego lojalności. Kotler P., Keller K.L., *Marketing*, wydanie pod redakcją Pilarczyk B. oraz Mruka H., Rebis, Poznań 2017, s. 148.
[27] Olczak A., *Zarządzanie relacjami z klientem na rynku B2B,* [w:] Olcak A., Urbaniak M., *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006, s. 19.
[28] Choy K.L., Lee W.B. Lo W., „*An inteligent supplier relationship management system for selecting and benchmarking suppliers*, International Journal od Technology Management, 2003, 26, 7, ss. 717-741.

relacji z klientem wymaga zgromadzenia danych z wielu źródeł: ze sprzedaży, obsługi klienta, jednostek biznesowych sprzedających i obsługujących tego samego klienta. Ma to na celu podjęcie decyzji opartych na faktach, a jednocześnie dotyczących sposobu zarządzania relacjami, to znaczy prowadzenia przyszłych interakcji w sposób celowy i spójny. Źródła takich danych znajdują się w różnych jednostkach organizacyjnych i gromadzą się w wielu funkcjonalnych procesach, a także na nie wpływają. Są one zatem nieuchronnie przechowywane w różnych bazach danych. Właśnie stąd kierowane są główne wysiłki związane z integracją danych, które często towarzyszą staraniom o wdrożenie koncepcji CRM. Zarządzane relacjami z dostawcami umożliwia firmom doskonałą, realizowaną w czasie rzeczywistym obsługę klienta, dzięki efektywnemu wykorzystaniu indywidualnie gromadzonych informacji. Bazując na swojej wiedzy na temat każdego wartościowego klienta, firmy są w stanie personalizować oferty, usługi, programy, przekazy i media. CRM jest tak istotne, ponieważ główną siłą napędową zysków firmy jest zagregowana wartość bazy klientów[29].

Zarządzanie relacjami z dostawcami ma z natury charakter związków B2B[30] (z ang. *Business to Business*). Termin ten oznacza wszystkie kontrakty, tj. transakcje, zamówienia, zapytania, pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w gospodarce w ramach działalności operacyjnej i inwestycyjnej (producenci, hurtownicy, dostawcy, sprzedawcy, sklepy) realizowanych z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej (Internet, e-mail). Poprzez wyspecjalizowane internetowe platformy pośredniczące w zawieraniu transakcji typu B2B, przedsiębiorcy mają dostęp do profesjonalnych systemów autoryzacji i kontroli procesów.

Stanowią one podstawę relacji B2B (procesów takich jak: zaopatrzenie, magazynowanie, serwisowanie, przetwarzanie procesów płatności), katalogów produktów i wyszukiwarek ofert czy rozbudowanych systemów składania i monitorowania realizacji zamówień[31]. Według F.Webstera przedsiębiorstwa dążą

[29] Kotler P., op. cit. s. 148

[30] Hughes J., *What is supplier relationship management and why does it matter?*, „DILForientering", 2010, nr 47, s. 3.

[31] Malinowski A., Senkus P., *Rynek Business to Business w Polsce – zakres i perspektywy rozwoju*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego, Siedlce 2105, nr 105, ss. 150–161., Schulz K. A., Orłowska M. E.., *Architectural Issues for Cross Organizational B2B Interactions*, The

do powtarzania udanych transakcji, co jest punktem wyjścia do kształtowania i rozwoju relacji na rynku B2B. Zatem bezpośrednim celem SRM jest usprawnienie procesów zaopatrzenia między przedsiębiorstwem a jego dostawcami. Do tej pory w dostępnych opracowaniach nie można się doszukać jednolitej definicji, co dokładnie zawiera i jakich relacji dotyczy pojęcie SRM. Warto w tym miejscu przytoczyć niektóre przykładowe definicje pochodzące z praktyki i ze środowisk akademickich. Na ich podstawie określony został zbiór czynników determinujących proces zarządzania relacjami z dostawcami (rysunek 1).

Rysunek 1. Czynniki wpływające na zarządzanie relacjami z dostawcami

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Appelfeller W., Buchholz W., *Supplier Relationship Management: Strategie, Organisation und IT des modernenen Beschaffungs managements*, Gabler, Wiesbaden 2005, Zarządzanie relacjami z dostawcami: Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements | SpringerLink [dostęp: 01.05.2020].

University of Queensland 2001, s. 101, Saha S. K, Hossain M. Sh., Islam A.,. Rodela R. S, *A Comparative Study on B2B vs. B2C Based on Asia Pacific Region*. „International Journal of Scientific & Technology Research" 2014, no. 2/4, ss. 294–298

Jedną z definicji SRM, powstałych w oparciu o aspekty praktyczne jest ta, zgodnie z którą „zarządzanie relacjami z dostawcami to proces określający sposób, w jaki przedsiębiorstwo wchodzi w interakcje z dostawcami". Z treści tej definicji wynika, że stanowi ona lustrzane odbicie pojęcia zarządzania relacjami z klientami (CRM)[32]. Tak jak przedsiębiorstwo musi rozwijać relacje z klientami, potrzebuje również wspierać relacje z dostawcami (...). Pożądanym rezultatem jest korzystny stosunek, w którym obie strony odnoszą korzyści[33].

Inna, praktyczna definicja wskazuje z kolei elementy stanowiące, że „SRM obejmuje zarówno praktyki biznesowe, jak i oprogramowanie, i jest częścią komponentu przepływu informacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw SCM (ang. *Supply Chain Management*). Według The European Commitee of Standarisation łańcuch dostaw jest sekwencją procesów wnoszących wartość dodaną produktu w trakcie jego przepływu i przetwarzania, począwszy od surowców przez wszystkie formy pośrednie, aż do postaci zgodnej z wymaganiami klienta końcowego[34]. Łańcuch dostaw jest typową siecią pionową, czyli taką, która składa się ze zbioru przedsiębiorstw powiązanych ze sobą w relacji dostawca-odbiorca[35]. Niektórzy autorzy sugerują, że słowo „łańcuch" powinno być zastąpione wyrazem „sieć", gdyż zwykle mamy do czynienia z wieloma dostawcami, dostawcami dostawców i wieloma klientami, klientami klientów itd. Łańcuch dostaw jest zatem szczególnym rodzajem sieci dostaw[36]. Obejmuje on wszystkie fazy tworzenia i dostarczania wartości logistycznych, obejmując wszystkie fazy i ogniwa tworzące dany łańcuch[37]. Niektórzy autorzy[38] wskazują nawet, że łańcuch dostaw jest szybkim i elastycznym systemem powiązanym i kierowanym przez mechanizm wyboru klientów, którego celem jest osiągnięcie najwyższego ich zadowolenia

[32] http://www.scm-institute.org/Our-Relationship-Based-Business-Model.html, Publikacje - Dr. Douglas Lambert (drdouglaslambert.com) [dostęp: 01.05.2020].
[33] Ibidem
[34] Tundys B., Rzecycki A., Drobiazgiewicz J., *Decyzje strategiczne w łańcuchu dostaw,* Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Legionowo 2018, s. 37.
[35] ibidem
[36] Kawa A. „*Elastyczne i dynamiczne łańcuchy dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 2008, s. 12. Zobacz także: Cooper M.C., Ellram L.M., *Characteristics of chain Management and Implications for Purchasing and Logistics Strategy*, „International Journal of Logistics Management", 1993, no 2, s. 13.
[37] Szerzej w: Kot S., Starostka-Patyk M., Krzywda D., 2009, *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, s. 6.
[38] Bovet M., Martha J, *ValueNets. Breaking to Supply Chain to Unlock Hidden Profits*, John Wiley & Sons, New York 2000, s.2.

i zysku przedsiębiorstw tworzących łańcuch. W celu stworzenia zintegrowanego łańcucha dostaw przedsiębiorstwa wraz z partnerami muszą współpracować w kluczowych procesach systemu logistycznego tj. planowania i rozwoju produktu, planowania popytu oraz realizacji zamówień. Wymaga to postrzegania potrzeb zarówno ostatecznych klientów, jak i potrzeb oraz możliwości wszystkich partnerów[39].

Termin „zarządzanie łańcuchem dostaw" został po raz pierwszy użyty w literaturze przedmiotu w 1982 r. w kontekście przede wszystkim zmniejszania poziomu zapasów w przedsiębiorstwie i współpracujących z nim przedsiębiorstw. Za twórców tego pojęcia uważa się R.Olivera i M.Webbera, którzy pisali o łańcuchu dostaw w odniesieniu do roli, jaką naczelne kierownictwo międzynarodowych podmiotów gospodarczych funkcjonalnych organizacji powodujących nieskoordynowany przepływ produktów, informacji i środków finansowych[40]. Jednak na całokształt nowego pojęcia definiującego zarządzanie łańcuchem dostaw składają się prace wcześniejszych badaczy, których działalność naukowa zaowocowała uformowaniem się koncepcji łańcucha dostaw. Wśród głównych składowych zagadnienia można wyróżnić[41]:

- badania kanałów marketingowych (ang. *channel research*) –Alderson W., 1957,
- teoria współpracy i kooperacji (ang. *collaboration and cooperation*) – Browersox D.J., 1969,
- lokalizacja i kontrola zapasów w sieciach produkcyjno-dystrybucyjnych – Hanssmann F., 1959,
- efekt „byczego bicza" w systemach produkcyjno-dystrybucyjnych – Forrester J.W., 1958[42],

[39] Rutkowski K., *Teoria i praktyka zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw, (w:) Zintegrowany Łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie.,* Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, ss. 25-27.
[40] Cyt. za: Cristopher M., *Logistics. TheStrategic Issues*, Chapman and Hall, London 1992, s. 6.
[41] Stadler H., Kolger C., *Supply Chain Management and Advanced Planning,* Springer-Verlag, Berlin-Heidelbrg 2000, s. 19.
[42] J.W.Forrester, pionierski amerykański inżynier komputerowy i naukowiec systemowy. Był profesorem w MIT Sloan School of Management, gdzie wprowadził efekt Forrestera opisujący fluktuacje

- hierarchiczne planowanie produkcji – Hax A.C., Meal H.C., 1975.

W łańcuchu dostaw zauważyć można wiele różnych typów zawiązków, np. dostawca surowca – klient producent, dostawca producent – klient dystrybutor, dystrybutor – sieć detaliczna czy sieć detaliczna – klient finalny[43]. Globalne forum łańcucha dostaw (ang. *Global Supply Chain Forum*) utworzyło jedną z najczęściej stosowanych obecnie definicji zarządzania łańcuchem dostaw. Określa ona zarządzanie łańcuchem dostaw jako integrowanie kluczowych procesów biznesowych, od końcowego użytkownika aż do początkowych dostawców, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych udziałowców[44]. Zarządzanie łańcuchem dostaw umożliwia przedsiębiorstwom obniżenie znacznej części kosztów logistycznych i poprawę wydajności całej działalności. O tym będzie mowa w dalszej części rozprawy.

Praktyki SRM tworzą wspólną ramę odniesienia, w celu umożliwienia skutecznej komunikacji między przedsiębiorstwem a dostawcami, którzy mogą stosować odmienne praktyki biznesowe i terminologię. Dyscyplina SRM pomaga określić wartość, jaką dostarcza każdy z dostawców oraz to, którzy z nich są najbardziej krytyczni dla ciągłości działania i wyników firmy. Umożliwia również menedżerom pielęgnowanie lepszych relacji z dostawcami w oparciu o znaczenie każdego z nich[45]. Przechodząc do analiz publikowanych w literaturze należy zwrócić uwagę na kilka ujęć definicyjnych.

W.Appelfeller i W.Buchholz wskazali główne elementy procesów w zaproponowanej przez siebie definicji twierdząc, że „SRM jest rozumiany jako oparty na polityce zaopatrzenia projekt strategicznych i operacyjnych procesów zakupowych, a także konfiguracja zarządzania dostawcami”[46]. Według

---

w łańcuchach dostaw. Jemu przypisywane jest miano twórcy dynamiki systemowej. Jej zadaniem jest symulacja interakcji między obiektami w układach dynamicznych i jest najczęściej stosowana w badaniach i doradztwie w organizacjach i innych systemach społecznych. Badał przepływy między dostawcami i odbiorcami, wskazując jednocześnie problemy występujące w nadmiarze zapasów u dostawców ze względu na skutek stopniowego wzrostu przekłamań informacyjnych o niewielkich zmianach popytu w miarę oddalania się od rynku zbytu. Efekt ten stał się popularny pod nazwą „efektu byczego bicza”. Szerzej: Forrester J., *Industrial Dynamics. A major Breathrought for Decision Makers,* „Harvard Business Review” 1958 No. 7-8, ss. 37-66;

[43] Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw,* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 49-50.

[44] Chain Forum, www.theglobalsupplychainforum.com [dostęp: 23.02.2023]

[45] What is Supplier Relationship Management (SRM)? (techtarget.com) [dostęp: 24.10.2022]

[46] Appelfeller W., Buchholz W., *op. cit*., 2005.

L.M.Leftwich, J.A.Leftwich, N.Y.Moore i współpracowników, zarządzanie relacjami z dostawcami zostało definiowane jako strategiczne, długoterminowe, wielofunkcyjne, dynamiczne podejście do całego przedsiębiorstwa, polegające na wyborze dostawców towarów i usług oraz zarządzaniu nimi i całą siecią wartości, od surowców po końcowe wykorzystanie i usuwanie klientów nieustannie obniżają całkowite koszty posiadania, zarządzają ryzykiem i poprawiają wydajność (jakość, szybkość reakcji, niezawodność i elastyczność)"[47]. Zarządzanie relacjami z dostawcami można odnieść do praktyk biznesowych ukierunkowanych na dostawców, które realizowane są dzięki oprogramowaniu współpracującemu. Umożliwia to firmom współpracować z ich dostawcami w celu osiągnięcia obustronnego sukcesu. Te działania przekładają się na rezultat w postaci odpowiednio opracowanego narzędzia jakim jest SRM. Głównym celem staje się bowiem obniżenie całkowitego kosztu zapasów dla zamawianych towarów. Jednocześnie pozwala to osiągnąć przewagę konkurencyjną dla organizacji dzięki pogłębionym relacjom z dostawcami.

Analiza treści wymienionych wyżej definicji, pozwala twierdzić, że istnieje dychotomia zrozumienia pojęcia SRM: z jednej strony uwagę zwraca podejście zorientowane na zarządzanie, które koncentruje się na aspektach współpracy, z drugiej zaś na koordynację i większą koncentrację uwagi na technologii badania nowych możliwości komunikacji elektronicznej[48]. Zdaniem autora prezentowanego poglądu, oba kierunki definiowania zarządzanie relacjami z dostawcami są nierozłączne i należy je uznać względem siebie za komplementarne. Kształt powiązań międzyorganizacyjnych po części determinują specyficzne właściwości otoczenia, w którym funkcjonują partnerzy. Trwałość, zakres, siła i bliskość relacji w każdym wypadku mogą wyglądać inaczej i zmieniać się wraz z upływem czasu[49]. Istnieje wiele możliwych ujęć relacji, a uwaga może być skupiona na klasyfikacji i podejściu formalnym lub na głębokości, trwałości i zakresie sfer angażowanych przez strony wchodzące

[47] Leftwich L.M., Leftwich J.A., Moore N.Y.et al., *Organizational Concepts for Purchasing and Supply Management Implementation*, MG-116, RAND Corporation, Santa Monica 2004.
[48] Mettler T., Rohner P., *Supplier Relationship Management: A Case Study in the Context of Health Care*, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce ResearchISSN 0718–1876 Wersja elektroniczna Vol 4, no 3, December 2009, Universidad de Talca - Chile, ss. 58-71, [dostęp: Amanote [01.05.2020].
[49] Harrison A., R. van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010, s. 345.

w relacje. Ze względu na eksponowany osobowo-podmiotowy model, relacja musi być relacją bezpośrednią, co wskazuje na istotę osób i ról przez nich wykonywanych[50]. Relacje są wykorzystywane również po to, by ujawnione dzięki nim zależności przekształcić już nie tyle we wzajemnie korzystne transakcje, ile w bardziej rozbudowaną konstelację wartości i zewnętrzną sieć[51]. Procesowe ujęcie relacji może stanowić punkt wyjścia dla prowadzonych w przemyślany sposób działań[52], co z kolei prowadzi do tezy o miejscu i roli SRM w strategii przedsiębiorstwa.

Rozwój koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw sprawia, że wraz z jej rosnącym znaczeniem wzrasta także świadomość podmiotów rynkowych o roli zarządzania zakupami, gospodarką magazynową, łańcuchem dostaw, wiedzą i umiejętnościami kadry zarządzającej oraz personelu z obszaru zakupów. Przedsiębiorstwa coraz częściej skłonne są do tworzenia w swoich strukturach organizacyjnych obszary zajmujące się badaniem poszczególnych czynników i ich wpływem na relacje partnerskie z dostawcami**.**

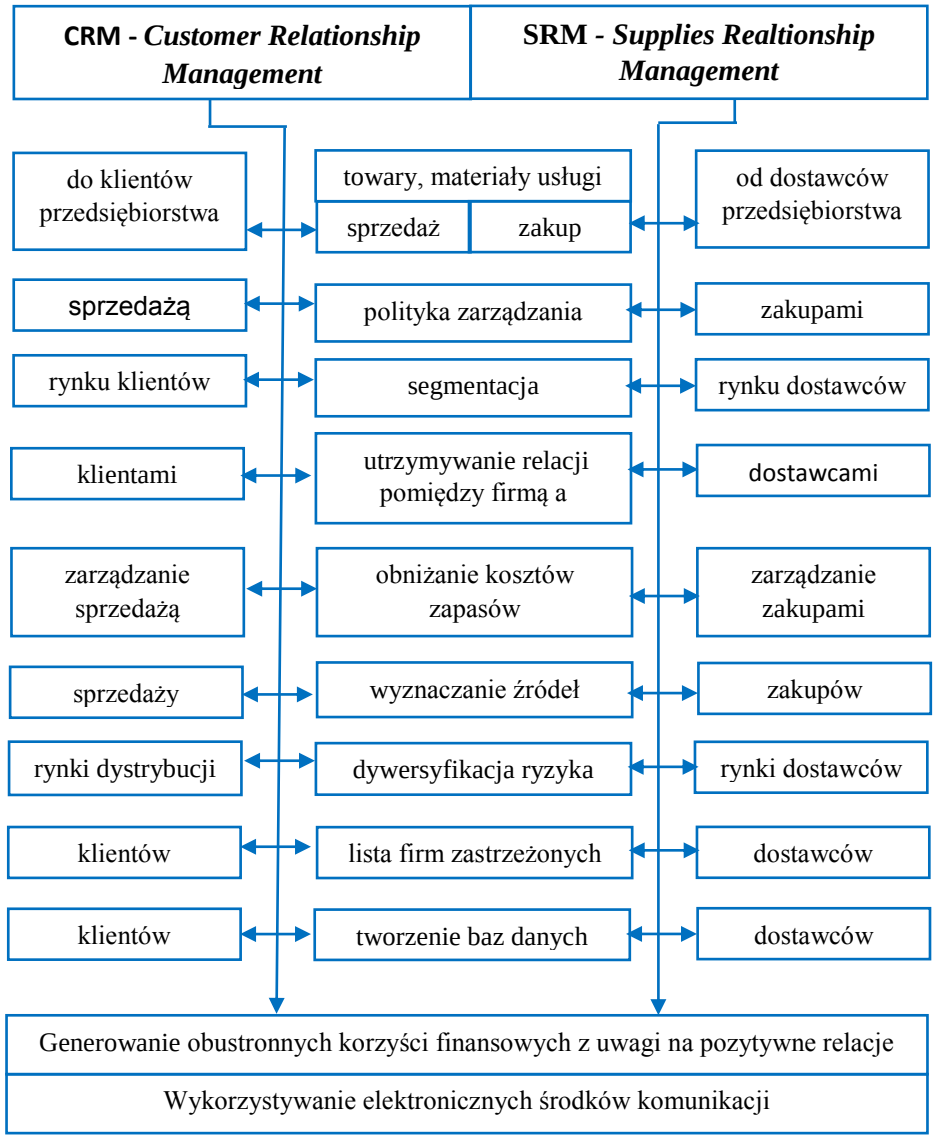
Praktyka pokazuje, że coraz częściej procesy ukierunkowane na zarządzanie ww. obszarami stają się elementami zintegrowanych systemów zarządzania jakością. Pozwala to przedsiębiorstwom produkcyjnym na monitorowanie tych procesów, korygowanie sposobów postępowania oraz nieustanne doskonalenie obszarów kluczowych dla SRM. Dzięki takiemu postepowaniu każde przedsiębiorstwo biorące udział w wymianie dóbr i usług może wypracować właściwe sobie, unikatowe relacje partnerskie z dostawcami. Rozwój koncepcji zarządzania relacjami z dostawcami spowodował, że zarządzanie tymi relacjami stało się strategicznym planowaniem i sterowaniem wszystkimi zależnościami w celu maksymalizacji wartości firmy.

W toku rozważań nad koncepcją zarządzania relacjami z dostawcami oraz jej rozwojem wyodrębniono szereg cech, które są tożsame zarówno dla SRM, jak

[50] Rogoziński K. (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006, s. 16 i dalsze.
[51] Irons K., *The Word of Superservice. Creating profit through a passion for customer service*, Addison-Wesley Boston 1997, s. 238.
[52] Gutek B.A., *The Dynamics of Service. Reflections on Changing Nature of Customer/Provider Interactions*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1995, s. 198.

i dla zarządzania relacjami z klientami. Zbiór tych podobieństw przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Podobieństwa w relacjach z klientami i dostawcami



Źródło: *opracowanie własne*, na podstawie https//:Supply *Chain Management Institute*. Our Relationship Based Business Model, 2008, http://www.scm-institute.org/Our-Relationship-Based-Business-Model.html, [dostęp: 01.05.2020].

Pokrewna koncepcji zarządzania z klientami koncepcja SRM posiada wiele wspólnych cech i obszarów, które wymagają od przedsiębiorstwa produkcyjnego analogicznego podejścia biznesowego. Wychodząc od określenia potrzeby nabycia produktu lub usługi, rynku dostawcy/odbiorcy, opracowania polityki zarządzania dostawami/sprzedażą oraz gospodarką magazynową, zauważamy istotne

podobieństwa w podejściu CRM i zarządzaniem relacjami z dostawcami. W zarządzaniu relacjami z klientami często zbyt mocno podkreśla się pozyskiwanie nowych klientów. Wiąże się to z faktem, że kładzie się większy nacisk na akwizycję niż na posiadanych już klientów[53]. Te same punkty odniesienia pozwalają przedsiębiorstwom produkcyjnym tak kreować relacje z odbiorcami, aby przynosiły wymierne korzyści ekonomiczne.

Przeciwieństwem w obu podejściach jest sposób podejścia do strony klienta i dostawcy. Celem CRM jest maksymalizacja ilości zyskownych klientów lub „share of wallet"[54] poszczególnych klientów. Natomiast głównym zadaniem zarządzania relacjami z dostawcami SRM jest optymalizacja istniejącego portfela dostawców. Oznacza to, odrzucanie dostawców, którzy nie spełniają potrzeb firmy[55]. Geneza oraz późniejsze kształtowanie relacji partnerskich są dowodem, że firmy nieustanie dążą do doskonalenia wzajemnych relacji. Zdobywane latami doświadczenie oraz wiedza nabywana w ramach transakcji handlowych pozwalają wypracować pewne wzorce, których doskonalenie daje wymierne korzyści zarówno producentowi jak i dostawcy. Podobnie jak zarządzanie relacjami z klientami ma na celu usprawnienie i poprawę procesów zachodzących między przedsiębiorstwem a jego klientami, SRM ma na celu rozwijanie wzajemnie korzystnych relacji między organizacją a jej dostawcami, zwłaszcza tymi, którzy są uważani za najbardziej strategicznych dla marki organizacji. Ma również promować jakość, efektywność i innowacyjność. Skuteczna dyscyplina SRM dąży nie tylko do oszczędności kosztów, ale do maksymalizacji wartości dostawców w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku[56].

Przemiany w gospodarce światowej sprawiają, że wszystkie przedsiębiorstwa produkcyjne muszą określać charakter stosunków ze swoimi klientami, dostawcami i pozostałymi partnerami w zakresie transakcji, kontraktów i partnerstwa. Ostatni element jest istotny wtedy, gdy wspólne działania wymagają

[53] Buttle F., (1996) *Relationschip Marketing. Teory and Practice*, London: Paul Chapman Publishing, [w:] Moeller s., Fassnacht M., Klose S., *A framework of Supplier Relationship Management (SRM),* Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 13 no. (4) 2006, ss. 69-94.
[54] Choy K.L., Lee W.B. Lo V., *op. cit*. ss. 717-741.
[55] Bregg R., Sameer K., (2003), *„Building strategic partnerships between companies and suppliers, the right relationship is everything",* Industrial Engineer, 35, 6, ss. 39-44.
[56] Daniel D., Pratt M.K., *Supplier relationship management (SRM),* November 2020, What is Supplier Relationship Management (SRM)? (techtarget.com) [dostęp: 11.08.2022].

ciągłej koordynacji w zarządzaniu nimi, mają skomplikowany charakter i strategiczne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstw. Partnerstwo (ang. *partnership*) opiera się na wspólnych celach, uzupełnieniu się umiejętności integracji procesów ponad granicami organizacji[57]. Praktyka i doświadczenie funkcjonowania w biznesie pozwalają przedsiębiorstwom produkcyjnym przewidywać oraz ewentualnie unikać potencjalnie mogących się pojawić zagrożeń, dywersyfikując między innymi otoczenie dostawców. Wypracowanie poprawnych relacji, w tym przepływ informacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw, pozwala przede wszystkim uniknąć niepowodzeń we wzajemnej współpracy. Wszystko to sprawia, że zaufanie zbudowane pomiędzy stronami pozwala podmiotom przetrwać na rynku dóbr i usług nawet najbardziej niespodziewane zagrożenia, wynikające z uwarunkowań ekonomicznych, gospodarczych, politycznych lub środowiska naturalnego.

1.2. Strategiczny i operacyjny wymiar zarządzania relacjami z dostawcami

W dobie rosnącego popytu oraz globalnej konkurencji przedsiębiorstwa produkcyjne coraz większą uwagę skupiają na doskonaleniu procesów skoncentrowanych na wydajności oraz budowaniu wzajemnych relacji z dostawcami. W opinii C.Bozarth, R.Handfield spośród wszystkich czynności, które wykonuje personel zajmujący się operacjami i łańcuchem dostaw, zarządzanie relacjami jest chyba najtrudniejsze, a przez to najbardziej podatne na niepowodzenia[58]. Zaburzone relacje pomiędzy odbiorcą a dostawcą mogą nieść negatywne konsekwencje dla obu stron uczestniczących w wymianie. Brak wiarygodności dostawcy danego produktu czy usługi może stać się powodem poważnych zakłóceń w procesie produkcyjnym. Niedostarczony towar, urządzenie lub niezrealizowana na czas usługa prowadzi do wielu problemów w całym łańcuchu dostaw. Zdolność firmy do kompleksowego zrozumienia relacji

[57] Penc J., *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008, s.17.
[58] Bozarth C., Handfield R., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw B&H*, Wydawnictwo Helikon, Gliwice 2007, s. 38.

nabywca-dostawca ma zasadnicze znaczenie dla konkurencyjności organizacji[59]. Stąd też wynika istotność i ważkość procesu SRM, wymagającego spójności w podejściu i określonego zestawu zachowań, które z czasem wzmacniają obustronne zaufanie. Skuteczne zarządzanie łańcuchem dostaw wymaga nie tylko instytucjonalizacji nowych sposobów współpracy z kluczowymi dostawcami, ale także aktywnego demontażu istniejących polityk i praktyk, które mogą utrudniać współpracę i ograniczać potencjalną wartość, jaką można uzyskać z relacji z kluczowymi dostawcami. Jednocześnie SRM powinno pociągać za sobą wzajemne zmiany w procesach i politykach u dostawców[60]. Po części SRM dotyczy potrzeby bardzo dokładnej analizy, kiedy i jak wykorzystać zasoby, możliwości i wiedzę dostawców jako źródło przewagi konkurencyjnej. Pojawia się więc potrzeba postrzegania relacji z dostawcami i zarządzania nimi jak strategicznym zasobem, a nie tylko centrum kosztów. W tym sensie pewne kluczowe różnice między działaniem strategicznym a zarządzaniem relacjami z dostawcami stają się przejrzyste.

Jak wspomniano, zarządzanie przekłada się na zaangażowanie wszystkich komórek. Pomimo braku jednego poprawnego modelu wdrażania SRM na poziomie organizacyjnym, istnieją pewne zestawy elementów strukturalnych, które są istotne w większości kontekstów. Jedną ze struktur związaną z tego typu kontekstem jest formalny zespół lub biuro SRM utworzone na poziomie korporacyjnym. Celem takiej grupy jest ułatwienie i koordynacja działań SRM między funkcjami i jednostkami organizacyjnymi. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest interdyscyplinarne i wymaga dobrego połączenia umiejętności handlowych, technicznych i interpersonalnych. Autorzy wymieniają tu takie cechy jak zaangażowanie, komunikacja, satysfakcja i długoterminowa orientacja, ponieważ stanowią one kluczowe aspekty w jakości relacji[61]. Zdaniem M.Srinivasan, D.Mukherjee i A.S.Gaur relacje charakteryzujące się wyższą jakością partnerstwa

[59] Munyimi T.F., Chari D.F., (2018), *The role of buyer-supplier relationship in acheving economic sustainability in the private telecommunication sector in Zimbabwe,* Cogent Business & Management, 5(1), ss. 1-11.
[60] Szerzej: Hughes J., *From vendor to partner: Why and how leading companies collaborate with suppliers for competitive advantage*, "Global Business and Organizational Excellence", 2008, Vol. 27 no 3, ss. 21–37.
[61] Hamid A.A., Yousif A., Rahman N.S.F.A., Alshareef S.D., *Supplier relationship management quality and marketing performance: does stategy Matter?,* Polish Journal of Management Studies, 2021, vol. 24, No 2, ss. 136-154.

są związane z wzajemnym dzieleniem się ryzykiem biznesowym, zaufaniem, zaangażowaniem oraz wzajemnym dostosowaniem i trwałością[62]. „Miękkie" umiejętności w zakresie komunikacji, słuchania, wpływania na zmiany i zarządzania, mają kluczowe znaczenie dla budowania silnych i opartych na zaufaniu relacji roboczych[63]. Pod pojęciem komunikacji należy więc rozumieć „formalne, jak również nieformalne dzielenie się znaczącymi i aktualnymi informacjami pomiędzy firmami[64].

Kolejnym elementem jest funkcjonalna rola menedżera do spraw relacji, menedżera konta dostawcy lub menedżera zarządzającego łańcuchem dostaw. Jego zadaniem jest znalezienie optymalnego sposobu współpracy z dostawcami i klientami w celu redukcji kosztów, przy jednoczesnym dążeniu do podwyższenia poziomu jakości obsługi klientów[65]. W przedsiębiorstwie role te są z reguły przypisane do danej komórki w strukturze organizacyjnej. Ich zadaniem jest przede wszystkim współpraca z dostawcami. Zadania te mogą być także przypisane do menedżera danej kategorii dostaw w dziale zaopatrzenia, dla ograniczonej ilości dostawców. Rola menadżera może być wypełniona pełnoetatowymi, dedykowanymi stanowiskami, chociaż obowiązki zarządzania relacjami w łańcuchu dostaw, mogą również tworzyć szersze uprawnienia. Jest to uzależnione od złożoności i znaczenia relacji z dostawcą, czyli segmentacji dostawców. Budowanie zaufania, będącego jedną z najistotniejszych cech relacji między stronami, jako główna rola, przypada personelowi sprzedażowemu[66]. Menedżerowie odpowiedzialni za SRM powinni rozumieć strategiczne cele, a także problemy swoich dostawców, równoważąc jednocześnie wymagania

[62] Srinivasan M., Mukherjee D., Gaur A.S., *Buyer-supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risk, and enviromental uncertainty*, European Management Journal, 29(4), ss. 260-271.

[63] J.Witkowski zakłada, że istotą koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw jest proces decyzyjny związany z synchronizowaniem fizycznych, informacyjnych i finansowych strumieni popytu i podaży przepływających między jego uczestnikami w celu osiągnięcia przez nich przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich jego ogniw, klientów oraz pozostałych interesarsiuszy. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 26.

[64] Jiang Z., Henneberg S.C., Naudė P., *Supplier relationship management in the construction industry: The effects of trust and dependance.*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2012, 27(1), ss. 3-15.

[65] Favcett S.E., Ellram L.M., Ogden J.A., *Supply Chain Management, From Vision to Implementation* Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River 2007, s. 8.

[66] Szołtysek J., *Budowanie relacji partnerskich w kontaktach z klientami (część II),* Katedra Logistyki Ekonomicznej Akademii Ekonomicznej w Katowicach Rynek Podróży nr 11, Katowice, listopad 2007.

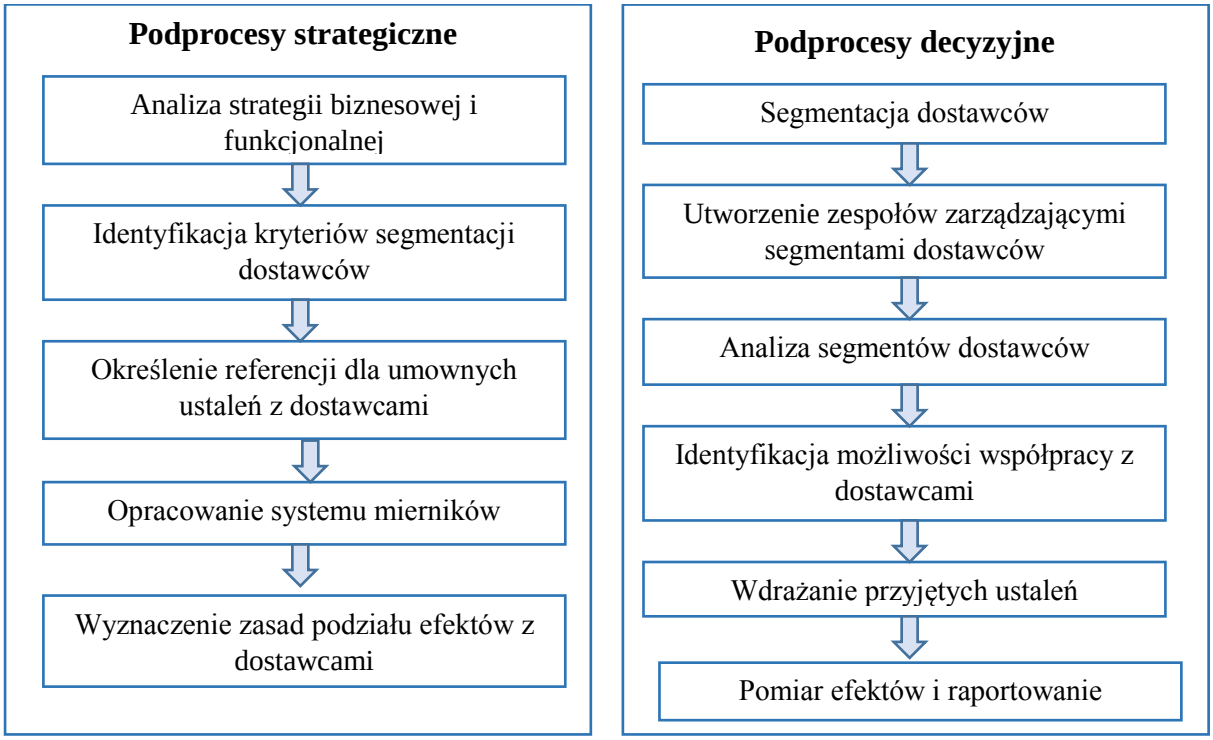
i priorytety własnej organizacji. Zaufanie jest złożonym zjawiskiem społecznym, definiowane jest przez autorów jako zestawienie dwóch krytycznych komponentów życzliwości i wiarygodności[67]. Dodatkowo, zaufanie jest determinantą dla zaangażowania w rozwój relacji kupujący-dostawca. Według L.T.Dung zaangażowanie odnosi się również do chęci partnerów handlowych do podejmowania wysiłków dla dobra relacji i orientacji na przyszłość, dzięki któremu firmy mogą utrzymywać relacje z partnerami i rozwiązywać pojawiające się problemy[68].

Ostatnim elementem jest kadra zarządzająca – osoby te tworzą wyraźny związek między strategiami SRM a ogólnymi strategiami biznesowymi, służą do określania względnego priorytetu wśród różnych celów firmy, ponieważ wpływają one na dostawców i działają jako organ rozstrzygający spory.

Skuteczne zarządzanie relacjami z dostawcami wymaga analizy całego przedsiębiorstwa w zakresie działań, które należy podjąć wobec każdego z dostawców. Powszechna praktyka wdrażania podejścia „jeden rozmiar dla wszystkich" w zarządzaniu relacjami z dostawcami może zwiększać zasoby i ograniczać potencjalną wartość, jaką można uzyskać ze strategicznych z nimi relacji. Z kolei segmentacja dostawców polega na określeniu, jakie interakcje należy przeprowadzić z różnymi dostawcami i jak najlepiej tymi interakcjami zarządzać, nie tylko jako niepowiązanym wewnętrznie zestawem transakcji, ale w skoordynowany sposób w całym przedsiębiorstwie. Dostawców można segmentować nie tylko według kategorii opartej na wydatkach, ale również według całkowitej potencjalnej wartości (mierzonej w wielu wymiarach), którą można zrealizować poprzez interakcje z nimi.

[67] Jiang Z., Henneberg S.C., Naudė P., 2012, *op. cit*., ss. 3-15.
[68] Dung L.T., *Factors affecting the collaboration in supply chain of mechanical enterprises in Vietnam.* International Journal of Managing Value and Supply Chains, 2015, 6(4), ss. 17-29.

Rysunek 3. Płaszczyzny strategicznego zarządzania relacjami z dostawcami



Źródło: Lambert D.M., Schwieterman M.A., *Supplier Relationship Management As A Macro Business Process*, „Supply Chain Management: An International Journal", 2012, vol. 17, s. 341.

Ponadto, dostawców można podzielić na segmenty według stopnia ryzyka, któremu podlega realizacja tej wartości[69]. W zarządzaniu relacjami z dostawcami wyróżnia się pewne podprocesy, które mają zarówno strategiczny, jak i operacyjny charakter (Rysunek 3)[70]. Zaletami z zastosowania strategicznego partnerstwa w łańcuchu dostaw są niewątpliwie[71]:

- oszczędność zasobów i kosztów,
- intensyfikacja prac w obszarach badawczo-rozwojowych,
- poprawa obsługi klienta,
- wzrost zysków.

W analizowanych procesach punktem wyjścia jest ogólna strategia biznesowa przedsiębiorstwa, na podstawie której opracowana zostaje strategia zarządzania zakupami, jako jedna ze strategii funkcjonalnych. Głównym jej

[69] Szołtysek J., *Budowanie relacji (...) op. cit.*
[70] Lambert D.M., Schwietermann M.A., *op. cit.*, ss. 340 i 341.
[71] Lambert D.M. (ed.) Supply Chain Management - *Processes, Partnerships, Performance*. Supply Chain Management Institute, 2008, 11, 20-22, s. 257.

zadaniem jest określenie perspektywy właśnie dla zarządzania relacjami z dostawcami. W przypadku strategii zakupowej przedsiębiorstwo identyfikuje kryteria i przeprowadza segmentację dostawców mających znaczenie strategiczne. W praktyce dostawcy zostają podzieleni na segmenty, m.in. w zależności od wartości i ryzyka, jakie reprezentują dla odbiorcy. Przedsiębiorstwo kupujące musi określić również referencje dla umów zawieranych z dostawcami poszczególnych kategorii produktów, wskazuje mierniki służące wstępnej oraz okresowej ocenie dostawców, jak również wyznacza zasady podziału korzyści i ryzyka w łańcuchu dostaw. Bazując na segmentacji dostawców, na poziomie operacyjnym zespoły odpowiedzialne za zarządzanie poszczególnymi segmentami wskazują możliwości współpracy.

Rozwojowi inicjatyw i przedsięwzięć towarzyszy doskonalenie komunikacji w łańcuchu dostaw[72]. Regularnie okresowo jest przeprowadzany pomiar efektów zarządzania relacjami z dostawcami. Zarówno odbiorca, jak i dostawca dążą do ich ciągłego doskonalenia. Skuteczne zarządzanie segmentami kluczowych dostawców powinno obejmować następujące etapy: planowanie, organizowanie, monitoring oraz kontrolę współpracy partnerskiej. Procedury i zasady współpracy są realizowane przez odpowiednie zespoły zarządzające. Wzmocnieniu zaangażowania partnerów interakcji służy kilka elementów budowania kooperacji w oparciu o strategie biznesowe partnerów. Należy do nich zaliczyć:

- rozwój wspólnych inicjatyw w zakresie doskonalenia (wymiana dobrych praktyk, inicjowanie wspólnych projektów, wspólne zespoły zarządzające);
- współdzielenie informacji (ustalanie agendy wspólnych spotkań i przedsięwzięć, uzgadnianie zasad i sposobów dzielenia się informacjami, koncentracja na tworzeniu dokładnej bazy danych, określone zasady współpracy);
- rozwój poziomu technicznego partnerów (budowanie kompetencji miękkich i twardych, tworzenie wspólnego katalogu standardów postępowania,

[72] Ocicka B., Raźniewska M., *Rola budowania relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne", 2015, nr 249, ss. 66-69.

doskonalenie innowacyjnego potencjału dostawców – zwłaszcza kluczowych);

- monitoring dostawców (dzielenie się okresowymi raportami, komunikowanie raportów, zaangażowanie menadżerów we wspólne rozwiązywanie ewentualnych problemów);

- przekuwanie rywalizacji w obustronne korzyści (pozyskiwanie każdego zasobu u dwóch lub trzech dostawców, tworzenie kompatybilnych systemów produkcji, przedsięwzięcia joint ventures[73]);

- poznawanie i zrozumienie sposobu funkcjonowania dostawców (poznanie specyfiki ich działalności, rozpoznanie koncepcji ich zarządzania, uwzględnienie potencjału zasobów dostawców, zaangażowanie we wspólnym tworzeniu wartości)[74].

Z zaprezentowanego wyżej zbioru działań wynika, że efektywne zarządzanie relacjami z dostawcami, w szczególności z dostawcami kluczowymi, wymaga współdziałania i generowania sytuacji win-win[75]. Konieczne jest to już na poziomie zarządzania strategicznego opracowanie wspólnych celów, mierników pomiaru, sposobów rozwiązywania konfliktów, zasad wymiany informacji oraz inicjatyw czy przedsięwzięć zaangażowania w rozwój współpracy i zapewnienie wysokiej jakości produktów dostarczanych odbiorcy finalnemu[76]. Współdziałające

[73] Joint venture - jest to pojęcie pochodzące z języka angielskiego i jest tłumaczone jako "wspólne przedsięwzięcie". W międzynarodowym biznesie joint venture oznacza podmiot, który został stworzony wspólnie przez więcej niż jedno przedsiębiorstwo w celu stworzenia określonego zadania lub poprowadzenia konkretnej działalności gospodarczej. Wspólnicy w spółce joint venture dzielą między sobą zyski, koszty i straty związane z prowadzoną działalnością. https//Joint venture – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl) [dostęp: 22.07.2022]. Zobacz także: Sobińska M., *Innowacyjne modele biznesu dla IT – wyzwania i perspektywy rozwoju,* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Informatyka Ekonomiczna Business Informatics 1(31), 2014, s.6.

[74] Van Weele A., *Purchasing and Supply Chain Management*, Cengage Learning, s. 355.Andover 2014

[75] Pogląd, że współpraca powinna być oparta na zasadzie wygrany-wygrany poparli także autorzy Bititci U.S., Martinez V., Albores P., Parung J., *Creating and manaing value in collavorative networks*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 2004, 34(3/4), s. 266.

[76] Szerzej: Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L.C., Patterson J.L., Waters D., *Purchasing & Supply Chain Management*, Cengage Learning, Andover 2009, ss. 41-62.

ze sobą przedsiębiorstwa są w stanie osiągnąć większą możliwość skuteczniejszego współtworzenia wartości w otoczeniu w którym funkcjonują[77].

Współpraca między partnerami powinna ponadto zakładać otwartość i elastyczność na nowe propozycje działania i rozwiązywania ewentualnych problemów. Poszczególne ogniwa oraz cały łańcuch dostaw powinny bowiem przynosić korzyści i to w sposób satysfakcjonujący obie strony współpracy. Koncepcja win-win w sposób oczywisty odnosi się także do budowania relacji interpersonalnych między pracownikami współpracujących firm. Czas poświęcony na komunikację, ich uwaga oraz pozytywne nastawienie sprzyjają realizacji wspólnych celów. Kluczową rolę odgrywa także motywacja pracowników zaangażowanych w budowanie i realizację współpracy[78]. Kwintesencją współpracy jest dzielenie się informacjami w ramach łańcucha dostaw dotyczącymi prognoz, zarządzania zapasami, etapów realizacji zamówień czy zarządzania procesami produkcyjnymi. Sprawna i kompleksowa wymiana informacji powinna także dotyczyć zarówno bieżących spraw i procesów, jak i planowanych przedsięwzięć czy zmian. Należy dodać, że również wiedza o działaniach marketingowych angażuje wszystkich uczestników łańcucha dostaw, umożliwiając szybką reakcję i stwarzając możliwość zapewnienia ciągłości przepływów odpowiednich zasobów. Współpraca partnerska pomaga skuteczniej zarządzać zapasami poprzez identyfikację przyczyn gromadzenia zapasów, eliminowanie zapasu nadmiernego oraz odpowiednią alokację zapasów w łańcuchu dostaw. Istnieją koncepcje i techniki zarządzania zapasami wymagające integracji systemów informatycznych partnerów biznesowych[79]. Wymienione w tabeli 1. techniki zarządzania zapasami prezentują kluczowe elementy składające się na strategię budowania relacji z dostawcami. Dla porządku należy wspomnieć, że mogą wystąpić pewne nieporozumienia dotyczące różnicy między zarządzaniem wydajnością dostawcy SPM (ang. *Supplier Performance Measurement)* a SRM.

[77] Lusch R.F., Vargo S.L., O'Brien M., *Competing through service: Insights from service-dominant logic*, Journal of Retailing, 2007, nr 83 (1), s. 5.
[78] Ocicka B., Raźniewska M., *op. cit*., s. 70.
[79] Idem, s. 70.

SPM stanowi element zarządzania relacjami z dostawcami[80]. Pomiar wydajności dostawcy (SPM) jest to proces pomiaru, analizy i zarządzania wydajnością dostawcy dla celów redukcji kosztów, ograniczenia ryzyka i ciągłego doskonalenia[81]. Z kolei SRM polega na wspólnym zwiększaniu wartości dla obu stron, powodując niższe koszty, zmniejszone ryzyko, wyższą wydajność, lepszą jakość i dostęp do innowacji. Wymaga to skupienia się zarówno na negocjowaniu kontraktu, jak i zarządzaniu wynikającymi z niego relacjami podczas wdrażania, a także systematycznych wspólnych wysiłków na rzecz odkrywania wartości.

Przedsiębiorstwa współpracujące z dostawcami, narażone są na ryzyko, którego poziom jest wynikiem zakłóceń procesów związanych z zaopatrzeniem w surowce i materiały potrzebne do produkcji. Pomiar wydajności dostawców jest zatem niezbędny do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania łańcucha dostaw. SPM, jako zarządzanie wydajnością dostawcy stanowi podzbiór SRM, czyli obszaru zarządzania relacjami z dostawcami. Prostym sposobem wyrażenia różnicy między SPM a SRM jest to, że ten pierwszy polega na zapewnieniu, że dostawca dostarczy to, co obiecano w umowie, co sugeruje wąski, jednokierunkowy proces. Strategiczny i operacyjny obszar zarządzania relacjami z dostawcami ma na celu skłonienie obu partnerów do współpracy oraz wzmocnienie zaangażowania. Nadrzędnym kierunkiem takiego zachowania jest dążenie do obustronnego rozwoju wspólnych inicjatyw i odpowiedniego poziomu technicznego. Wspólne cele biznesowe, określone jako punkty strategiczne oraz właściwy monitoring i zarządzanie poszczególnymi segmentami dostawców stanowią kanwę koncepcji win-to-win w budowaniu relacji partnerskich z dostawcami.

Strategiczny i operacyjny wymiar zarządzania relacjami z dostawcami obejmuje zazębiające się ze sobą płaszczyzny począwszy od marketingowej[82], określającej rynek i segmentację dostawców, przez biznesowe, finansowe

[80] Wieteska G., „*Mierzyć sprawność czy zarządzać sprawnością dostawców?”,* Marketing i Rynek, 2015, 2, ss. 17-22.
[81] Aberdeen Group: „*The Supplier Performance Measurement Benchmark Report*”, September, 2005, Chan F., Kumar N.: „*Global supplier development considering risk factors using fuzzy extended AHP-based approach*”, International Journal of Management Science, vol. 35, ss. 417–431, 2007.
[82] L.Berry jest jednym z pierwszych twórców definicji tzw. marketingu relacji. Według niego pod pojęciem marketingu relacji można przyjąć „nawiązywanie , utrzymywanie oraz w organizacjach wielousługowych doskonalenie relacji z klientami. Dotyczy to nawiązywania rozwijania i utrzymywania relacji z klientami. Zobacz: Berry L., *Relationship Marketing*, [w:] Berry L., Shostack L., Upah G.D. (red), Emerging Perspectives of Services Marketing, AMA, Chicago 1983, s. 25 oraz Berry L, Parasurman A., *Marketing service*, The Free Press, New York 1991, s. 62.

i analityczne. Precyzyjne wyznaczenie grupy dostawców, identyfikacja możliwości współpracy oraz analiza i pomiar efektywności podprocesów decyzyjnych umożliwia opracowanie strategii biznesowej wraz z określeniem referencji dla umownych ustaleń z przyszłymi dostawcami. Przy identyfikacji możliwości dostawców oraz określeniu dla nich referencji umownych możliwe jest wyznaczenie tych obszarów, w których dostawcy mogliby podnosić swoją wiedzę i kompetencje.

W koncepcji SRM szkolenia dla pracowników dostawców prowadzone przez przedsiębiorstwo produkcyjne, pozwalają dostawcom zbliżyć się kulturowo do zasad obowiązujących u odbiorców towarów. Wpływa to na większe zrozumienie potrzeb nabywcy oraz wymogów jakościowych wyznaczanych towarom lub usługom. Wszelkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwo produkcyjne w ramach SRM mają na celu optymalizację czasu niezbędnego na realizację dostawy. Ważne jest, aby tak zoptymalizować poszczególne procesy, aby możliwe było wyeliminowanie mogących nastąpić niepożądanych zdarzeń. Istotne jest także ograniczenie kosztów operacyjnych w sposób prowadzący do ich optymalizacji. Na ocenę poziomu zarządzania dostawcami istotny wpływ ma sama komunikacja, to jest wzajemne informowanie się stron w sposób ciągły. Przepływ informacji jest istotnym elementem w budowaniu zaufania uczestników występujących w łańcuchu dostaw. Komunikacja bowiem, jest tu dobrym i pomocnym narzędziem, ponieważ związana jest ona z dzieleniem się między kontrahentami istotnymi informacjami[83]. Optymalizacja komunikacji pozwala szybciej podejmować decyzje, szczególnie w przypadku zagrożenia niepowodzenia dostawy. Współpraca z dostawcami z zachowaniem przesłanek wymienionych w niniejszym podrozdziale, wpływa na rozwój wzajemnych inicjatyw i budowanie wartości firmy nie tylko przedsiębiorstwa produkcyjnego, ale również dostawy. Wzajemna kooperacja umożliwia obu stronom transakcji stosowanie innowacji, rozwoju technologicznego oraz tworzenie standardów współpracy. Wypracowanie odpowiednich wzorców zachowań w relacjach z dostawcami może stanowić klucz do sukcesu w prowadzonym przez przedsiębiorstwa biznesie. W wyniku intensywnych i niespodziewanych zmian na rynkach oraz zróżnicowania

[83] Hentschel B., Cyplik P., Hadaś Ł., Domański R., Adamczuk M., Kupczyk M., Pruska Ż., *Wieloaspektowe uwarunkowania integracji łańcucha dostaw typy forward i backward. Modelowanie i ocena stopnia integracji,* Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2015, s. 13

poziomów zawirowań w środowisku biznesowym, strategiczny i operacyjny wymiar współpracy z dostawcami oraz zarządzanie łańcuchem dostaw muszą wykazywać elastyczne dostosowanie i mieć dobrze dobrane strategie prowadzące do osiągania sukcesu[84].

1.3. Korzyści, koszty oraz wyzwania w budowaniu relacji partnerskich

Według Ch.C.Poirera, zarządzanie relacjami z dostawcami koncentruje się przede wszystkim na budowaniu relacji między przedsiębiorstwem kupującym a kluczowymi dostawcami w dążeniu do identyfikacji możliwości sprzyjających zarówno pogłębionemu rozwojowi ich relacji, jak i wspólnemu doskonaleniu i zwiększaniu korzyści dla partnerów działających w sieciowym otoczeniu biznesowym[85]. Partnerskie budowanie relacji z dostawcami jest decyzją każdej firmy. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach niepewności i problemów turbulentnego i burzliwego otoczenia rynkowego zachęca do tworzenia globalnych partnerstw, które stają się ważnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Długoterminowe relacje z dostawcami są jedną ze strategii prowadzenia działalności gospodarczej i ważnym wkładem w rozwój odpowiednich relacji z dostawcami. Bliskie stosunki handlowe wymagają zaangażowania obu stron. Niezwykle ważna w formułowaniu relacji z dostawcami jest znajomość warunków rozwoju relacji z klientami.

Zrozumienie czynników kształtujących zachowanie uczestników w relacji wydaje się być z całą pewnością ważne dla skutecznego rozwoju partnerstwa między nimi. Partnerstwo to dojrzała forma relacji, która wymaga współpracy z innymi. Jest to fundament nowoczesnych form organizacji, których wysoki poziom zaufania wiąże się również z kosztami[86]. Na uwagę zasługuje fakt, że nie w każdym przypadku koszty czy wartości pojawiają się w tym samym miejscu i po tej samej stronie relacji dostawca-klient. Skuteczne zarządzanie relacjami

[84] Azevedo S.G., Carvalho H., Cruz-Machado V., Grilo F., (2010), *The influence of agile and resilient practice on supply chain performance: An innovative conc eptual model proposal [Paper presentation]*, Hamburg International Conference of Logistics, ss. 265-281

[85] Zobacz: Poirer Ch.C., *Supplier Relationships Management (SRM): Virtual Networks (w:) J.B. Ayers (ed), Encyklopedia of Supply Chain Management.* CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2012.

[86] Weiss E., Tyszkiewicz R., *Building partnerships with suppliers as a new trend in management*, "Economics and Management", 2016, vol. 8, issue 2, s. 14.

z dostawcami ma pozytywny wpływ na możliwość wykorzystania dźwigni finansowej w zarządzaniu łańcuchem dostaw, która obejmuje: wzrost przychodów, obniżenie kosztów operacyjnych, wzrost wydajności, wykorzystanie środków trwałych i obrotowych[87].

Z kolei partnerstwo obejmuje proces, w którym klient i dostawca stopniowo budują silne i szerokie relacje społeczne, ekonomiczne i techniczne relacje. Tworzenie partnerstwa wynika zwykle z pewnego rodzaju ewolucji, której początkiem są powtarzające się transakcje oparte na lojalności wobec źródła zakupu oraz na zaufaniu związanym z pozytywnym wizerunkiem danego partnera[88]. Zgodnie z interpretacją B.Ocickiej partnerstwo prowadzi do realizacji strategii biznesowych partnerów i osiągnięcia strategicznych celów w zarządzaniu łańcuchem dostaw w trzech wymiarach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym[89].

Skuteczne zarządzanie relacjami z dostawcami ma pozytywny wpływ na możliwość wykorzystania dźwigni finansowej[90] w zarządzaniu łańcuchem dostaw, do których należą wzrost przychodów, redukcja kosztów operacyjnych, zwiększenie efektywności wykorzystania aktywów trwałych i obrotowych[91]. SRM zapewnia przewagę konkurencyjną poprzez wykorzystanie talentów i pomysłów od kluczowych partnerów zaopatrzeniowych i przekłada to na oferty produktów i usług dla klientów końcowych. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest procesem decyzyjnym, który nie tylko zmierza do integracji jego uczestników i koordynacji zachodzących między nimi przepływów produktów i informacji, lecz także wymaga podjęcia współpracy dotyczącej przepływów pieniężnych[92]. Istotą

[87] Ibidem, s. 14.
[88] Urbaniak M., *The role of Quality in Building the Relationship with Suppliers and Customers in Business to Business Market*, ISSN 1392 – 0758 Social Sciences/Socialiniai Mokslai, 2009, Nr 4 (66) ss. 26-37.
[89] Ocicka B., Raźniewska M., *Rola budowania(…), op. cit*., ss. 63-75.
[90] Dźwignia jest konstrukcją, która umożliwia wykonanie tej samej pracy przy użyciu mniejszej siły. Efekt dźwigni finansowej uzyskuje się przez wprowadzenie środków obcych do struktury kapitałów przedsiębiorstwa. Informuje ona o stopniu zaangażowania kapitału obcego i rentowności kapitałów własnych. Ocenia ryzyko finansowe oraz bada czy wykorzystywane fundusze obce pozwalają osiągnąć lepszą efektywność zaangażowanych środków własnych. Zobacz: Jakubczyc J., *Zarządzanie finansami. Odpowiedzialność finansowa.* Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, s. 211.
[91] Lambert D.M., Pohlen T.L., (2001), *Supply Chain Metrics.* The International Journal of Logistics Management, *vol.12,* [w:] Ocicka B., Raźniewcka M., *op. cit*. ss. 63-75.
[92] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw: koncepcje, procedury, doświadczenia*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010, s 35.

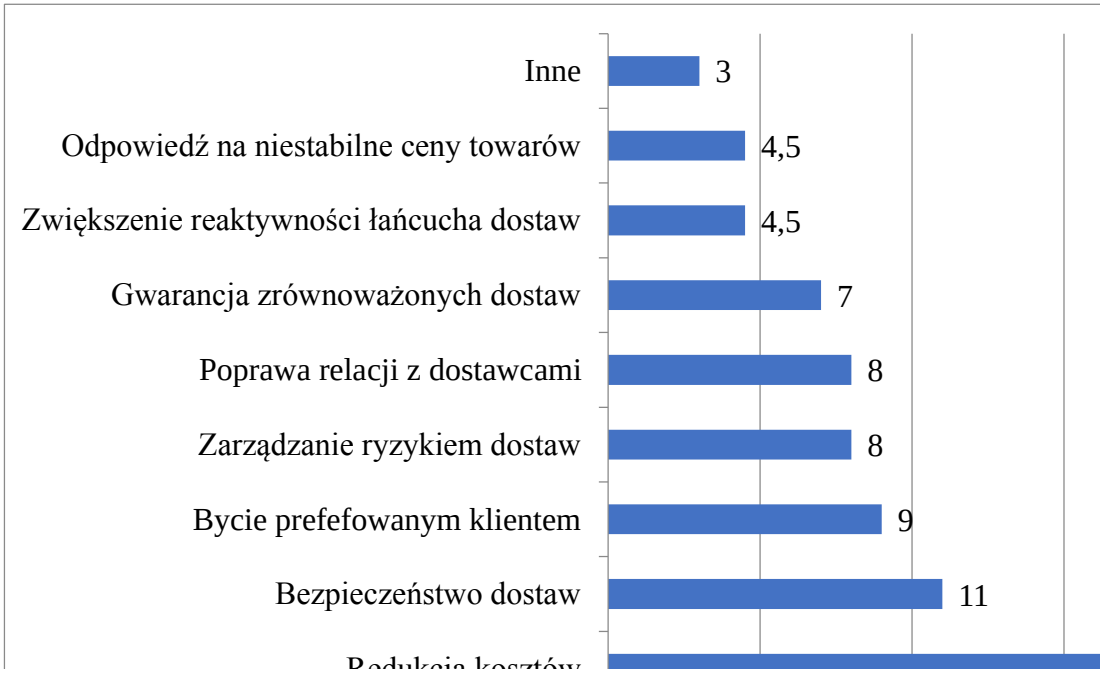
współczesnego zarządzania łańcuchami dostaw jest proces decyzyjny związany z synchronizowaniem fizycznych, informacyjnych i finansowych strumieni popytu i podaży przepływających między jego uczestnikami w celu osiągana przez nich przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich jego ogniw, klientów oraz pozostałych interesariuszy[93].

W odniesieniu do działalności gospodarczej, teoria oraz analiza kwestii związanych z korzyściami i wyzwaniami (kosztami), generowanymi przez procesy zarządzania relacjami z dostawcami, oparta została na danych statystycznych opublikowanych przez Pricewaterhouse Coopers. Zgodnie z danymi z roku 2013[94], SRM koncentruje się na tworzeniu wspólnej wartości opartej na wzajemnym zaufaniu, otwartej komunikacji i współpracy z pewną ograniczoną liczbą kluczowych dostawców. Wykorzystywanie możliwości dostawców jest wymieniane jako najważniejsza korzyść SRM. Organizacje mają świadomość, że nie są w stanie wygenerować środków na samodzielne sfinansowanie wszystkich działań. Realizacja projektów, które zawsze były postrzegane jako silnie przyczyniające się do przewagi konkurencyjnej i były utrzymywane na miejscu (np. rozwój produktu, produkcja, usługi itp.) są aktualnie kwalifikowane do outsourcingu. Uzyskanie dostępu do unikalnej wiedzy, zasobów, możliwości, talentów i pomysłów jest integralną częścią takiego wykorzystania relacji pomiędzy partnerami. Druga niemniej ważna korzyść to obniżanie kosztów. Wydaje się, że jest to sprzeczne z naciskiem na tworzenie wartości, ale cięcie kosztów jest nadal jednym z kluczowych imperatywów. Warto podkreślić, że korzyści są realizowane i „konsumowane" wspólnie z partnerami.

Jako korzyść płynącą z SRM wskazać należy również bezpieczeństwo dostaw. Przez partnerskie relacje firmy kupujące mają na celu uzyskanie preferencyjnej pozycji przy jednoczesnym eliminowaniu dużych wahań wielkości partii, zastępowaniem produktów oraz *hedging* (Wykres 1).

[93] ibidem
[94] *Supplier Relationship Management. How key suppliers drive your company's competitive advantage*, 2013, Pricewaterhouse Coopers, s. 10.

Wykres 1. Udział procentowy czynników wspierających inicjowanie SRM



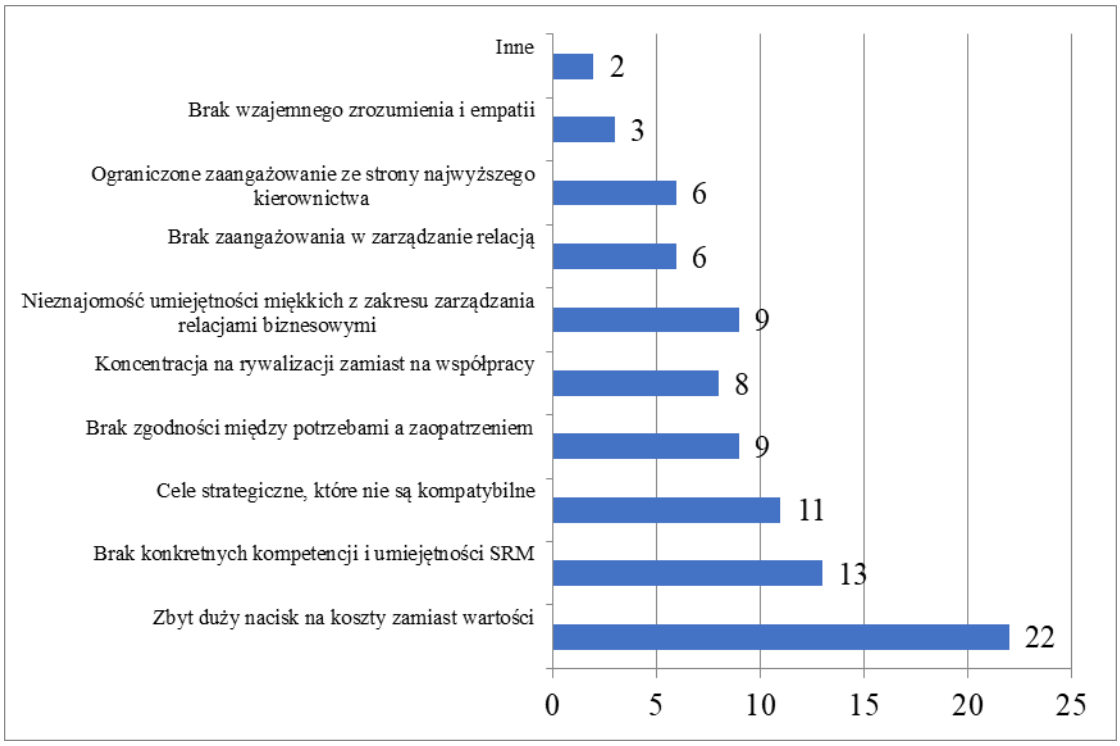
Źródło: *Supplier Relationship Management, op. cit.*, s. 10.

Do innych korzyści SRM, które nie zostały uwzględnione na poniższym wykresie, ale również występujących w zarządzaniu dostawami należy zwiększenie mocy innowacyjnej, zmniejszenie kapitału obrotowego, zapobieganie szkodom dla reputacji, umożliwienie zarządzania łańcuchem dostaw w zamkniętej pętli, skrócenie czasu wprowadzania produktów na rynek, zwiększenie usług dostawców i wyższa jakość produktu. Również koszty SRM należałoby rozłożyć pomiędzy partnerów współpracy. Niestety dostrzega się jednak braki w opracowaniach źródłowych konkretnych informacji na temat tego typu korelacji. Dlatego, zdaniem autora prezentowanego tekstu, należałoby się skupić również na wyzwaniach związanych z zarządzaniem relacjami z dostawcami.

Poważnym wyzwaniem jest także redukcja kosztów. W wymiarze ekonomicznym to istotna część tworzenia wartości, pomimo że zbyt duży nacisk na ten aspekt zniechęca do długoterminowej orientacji. Jednak czynniki napędzające wartość, takie jak innowacja, zrównoważony rozwój i skłonność do działania, wymagają długoterminowej relacji, która jest sprzeczna z celami krótkoterminowymi. Wiąże to SRM ze strategią biznesową firmy. Kompetencje funkcjonalne, takie jak umiejętności negocjacyjne, analizy rynku oraz zarządzanie

kosztami i ryzykiem były postrzegane jako klucz do sukcesu. SRM wymaga jednak zupełnie innych umiejętności, takich jak wywieranie wpływu, przywództwo i zarządzanie zmianami – co oznacza wyższy poziom relacji z dostawcami, niż tylko poziom czysto transakcyjny. Wyzwaniem może być również niezgodność celów strategicznych nabywcy i dostawcy.

Wykres 2. Wpływ barier związanych z inicjowaniem SRM. Udział procentowy



Źródło: *Supplier Relationship Management op. cit.*, s. 10.

Sytuacja zaostrza się, jeśli organizacja kupująca chce nawiązać partnerstwo, podczas gdy dostawca koncentruje się na wykorzystaniu klienta. Co więcej, organizacje mogą z natury mieć różne orientacje na odbiorców swoich usług i produktów, nie będąc skłonnymi do zmiany. W tym przypadku brak schematów wykonawczych i uzasadnień biznesowych to najważniejsze przeszkody do pokonania. Inne kluczowe wyzwania to brak szkolenia, brak konkretnej strategii i celów SRM, brak zharmonizowanego sposobu pracy ze standardowym zestawem narzędzi i brak rygorystycznego zarządzania programem budowania relacji[95].

[95] Ibidem, s. 11.

Podobnie jak w przypadku wielu działań związanych z zaopatrzeniem, na najbardziej podstawowym poziomie SRM może być więc wykorzystywane do obniżenia zarówno płaconych cen, jak i kosztów dla organizacji. Opracowując odpowiednie style interakcji, nawet przeciwne, przedsiębiorstwo ma możliwość redukowania kosztów. Chociaż generowanie korzyści w tym zakresie koncentruje się w dużej mierze na wewnętrznej refleksji, równie ważne jest zrozumienie, co rynek dostaw i poszczególni dostawcy są w stanie dostarczyć danej organizacji. Skuteczna strategia budowania i utrzymania relacji będzie bowiem starannie rozróżniać między świadczeniem wewnętrznym i zewnętrznym w taki sposób, aby nie naruszać ani z innymi nie konkurować. W tym momencie nacisk kładziony jest na dostosowanie organizacji w celu zapewnienia przepływu produktów i usług przez łańcuch dostaw i sieć dystrybucji w kierunku budowania wartości dla klienta końcowego, przy okazji generując wartość (nie koszt) dla wszystkich uczestników relacji. Jak zauważa A.Szymonik „partnerstwo między ogniwami łańcucha może przynieść korzyści w postaci dodatkowych efektów synergicznych, przewagi konkurencyjnej, zmniejszenia niepewności, zwiększenia elastyczności i szybkości działania, ułatwionego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności, pozyskania informacji, organizowania i utrzymywania wspólnej bazy surowcowej, magazynowej, czy też transportowej, stosowania bardziej zaawansowanych technologii, większej elastyczności produkcyjnej, większej możliwości zmniejszenia kosztów oraz tworzenia rozwiązań innowacyjnych. Jednak partnerskie stosunki między uczestnikami łańcucha dostaw nie oznaczają, że każdy z nich skorzysta po równo. Najważniejsze jest, aby żadna ze stron nie czuła się oszukana czy poszkodowana. Warto pamiętać również, iż żadna relacja partnerska nie jest pozbawiona skazy rywalizacji czy też konfliktu interesów”[96].

Każda firma bez względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności pragnie osiągnąć sukces rozumiany jako zadowalający ja poziom rentowności, rozmiar udziału w rynku, stopień płynności finansowej, zwiększenie eksportu, zdystansowanie konkurencji, itp[97]. Sukcesem rynkowym nie są tylko działania ukierunkowane na zmiany i przekształcenia wewnątrz organizacji. W realizacji

[96] Szymonik A., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część 2.*, Difin, Warszawa 2011, ss. 59 i 60.
[97] Penc J., *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy,* Wyższa Szkoła studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008, s. 619.

dążeń przedsiębiorstwa produkcyjnego do sukcesu ważne są przede wszystkim relacje z dostawcami, ich kształtowanie i utrzymywanie. Rozwijające się przez lata koncepcje i podejścia do roli przedsiębiorstwa produkcyjnego, jako zarządcy w relacjach z partnerami biznesowymi pokazały, jak ważną rolę w pozycji rynkowej zajmuje SRM. Punktem wyjścia w rozważaniach na temat koncepcji zarządzania relacjami z dostawcami jest rodzaj działalności gospodarczej prowadzonej przed dane przedsiębiorstwo produkcyjne. Od niej zależy wybór rynków zbytu i zakupu oraz ich segmentacja, opracowanie strategii biznesowej, planów produkcji, sprzedaży i zakupów. Następnym elementem jest oszacowanie warunków niepewności, utworzenie kanałów informacyjnych baz danych oraz dobranie odpowiedniej kadry menadżerskiej i pracowników niższego szczebla w organizacji. Dobór kadry pracowników jest dodatnio skorelowany z ewentualnymi szkoleniami branżowymi i ewentualną koniecznością podniesienia wiedzy w danych zespołach. Następnie, zgodnie z przyjętymi założeniami, zarządzając procesem dostaw, siecią dostawców, ryzykiem i przepływem informacji, można dokonywać pomiaru wydajności i skuteczności prowadzonych działań.

Te procesy wpływają na praktyki biznesowe, określone zachowanie przedsiębiorstwa produkcyjnego zarówno w stosunku do klientów jak i dostawców. Poprawność zarządzania relacjami z dostawcami pozwala na osiąganie obustronnych korzyści, tworzenie przewagi konkurencyjnej, umacniania pozycji na rynku dóbr i usług oraz wzrost wydajności. Przy założeniu koncepcji B2B oraz Win to Win, w prowadzonych działaniach gospodarczych każda ze stron na zasadzie wzajemnego partnerstwa biznesowego może osiągnąć potencjalne korzyści ekonomiczno-finansowe, jak rentowność, wzrost wartości firmy, możliwości inwestycyjne oraz ukształtować i umocnić swój wizerunek w otoczeniu konkurencyjnym. Przedsiębiorstwo produkcyjne, jako kupujący, określa kryteria dla przyszłych dostaw oraz ich wpływ na efekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, wyróżniając segment kluczowych dostawców zwanych również strategicznymi, których cechuje przede wszystkim: dostarczanie towarów i/lub usług najważniejszych dla działalności przedsiębiorstwa oraz mających największą siłę wpływu na jego konkurencyjność i wartość dostarczaną w łańcuchu dostaw; spełnienie wysokich wymagań klientów wewnętrznych

w firmie kupującej; realizacja dostaw związanych z wysokim ryzykiem, m.in. z powodu ograniczonej liczby dostawców, wysokich barier dla nowych dostawców czy ograniczonej możliwości substytucji dostaw[98].

Dla wielu firm relacje z dostawcami nie ograniczają się wyłącznie do stawiania im rygorystycznych wymagań i ciągłego monitorowania ich spełniania. Coraz częściej dostrzegają, in budowanie ich przewagi konkurencyjnej wymaga także budowania partnerskich więzi z dostawcami, które przejawiają się wspólnymi projektami w zakresie wdrażania zarówno innowacji produktowych (poprawy parametrów technicznych obecnych i wdrażanie zupełnie nowych wyrobów), jak i organizacyjnych, przyczyniających się do wzrostu skuteczności (ograniczanie ryzyka zagrożeń nieterminowości, wadliwości dostaw), a także wzrostu efektywności procesów (zmniejszania kosztów poprzez zwiększanie wydajności pracowników/infrastruktury, poprawę bezpieczeństwa czy ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne[99].

Rozpatrując strategiczny i operacyjny wymiar zarządzania relacjami z dostawcami można wywnioskować, że w perspektywie rozwijających się procesów biznesowych oba obszary wpływają pozytywnie na korzyści osiągane zarówno przez przedsiębiorstwa produkcyjne, jak i przez dostawców. Zwiększona zostaje skuteczność i wydajność w zarządzaniu procesami oraz poprawa poziomu satysfakcji klientów. Przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju[100] obie strony mają dostęp do innowacji technologicznych, możliwość szybkiej reakcji na zmiany popytu i potrzeb rynkowych.

Poza tym współpraca partnerska jest związana z prowadzeniem wspólnych działań w zakresie identyfikowania i ograniczania ryzyka wspólnie zarządzanych procesów przepływu towarów i informacji w łańcuchu dostaw[101].

[98] Ocicka B., Raźniewska M., *op.cit.,* s. 66.
[99] Urbaniak M., *Rola programów rozwoju dostawców w doskonaleniu produktów i procesów*, Problemy Jakości Lipiec-Sierpień 2021, ss. 2-7.
[100] Por. Lee H., (2010), Don't Tweak Your Supply Chain – Rethink It End TO End, Harvard Business Review, October, [w:] Ocicka B., Raźniewska M., *Rola budowania (...), op. cit*., ss. 63-75
[101] Wieteska G., (2011), *Rola ryzyka w budowaniu relacji z dostawcami,* ACTA Universitatis Lodzinsis, Folia Oeconomica, nr 251, ss. 235-261.

ROZDZIAŁ 2.
UWARUNKOWANIA BUDOWANIA RELACJI Z DOSTAWCAMI

Fundamentem nowoczesnych form współpracy między podmiotami gospodarczymi jest szeroko rozumiane partnerstwo[102] o charakterze długoterminowym. Niemniej jednak kształtowanie długoterminowych relacji z dostawcami służy nie tylko zaspokajaniu potrzeb pojawiających się w procesie współpracy. Nie może więc dziwić, że poszukiwanie obustronnie korzystnych rozwiązań stanowi klucz budowania relacji partnerskich. Paradoksem jest natomiast, że procesy współpracy determinowane są i napędzane przez rosnący poziom rynkowej konkurencji, poszukiwanie metod budowania przewagi konkurencyjnej i nacisk klientów na budowanie odpowiedzialnego biznesu[103]. Dobór partnerów biznesowych, a co za tym idzie i narzędzi wykorzystywanych w mechanizmach współpracy, wymaga zapoznania się z czynnikami, które mają wpływ na zachowania uczestników danej relacji. Spoiwem relacji partnerskich musi być umiejętność kreowania wzajemnego zaufania oraz zobowiązania relacyjnego. Wpływają one na zmniejszenie ryzyka zachowań oportunistycznych drugiej strony, jednocześnie minimalizując koszty transakcyjne i obniżając skłonność partnera do opuszczania relacji.

Głównymi priorytetami przedsiębiorstw dążących do ustanowienia partnerstwa powinna być dbałość o zwiększanie dostarczanej wartości, wypracowywanie korzystnych dla obu stron zasad współpracy[104].

[102] Według T.Kotarbińskiego, partnerstwo należy rozumieć jak kształtowanie stosunków gospodarczych między jego ogniwami na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej. Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności,* PWN, Warszawa 1972, ss. 62-63.
[103] Tyszkiewicz R., *Długoterminowe partnerstwo w relacjach z dostawcami*, Przedsiębiorstwo Przyszłości, 2012, nr 4, s. 39.
[104] Tyszkiewicz R., *Partnerstwo w relacjach dostawca – nabywca w przedsiębiorstwie*, Academy of Management, 2018, nr 2(1), ss. 46-64.

2.1. Narzędzia budowania relacji z dostawcami

Istota relacji partnerskich, zwłaszcza z punktu widzenia marketingu partnerskiego, opiera się ma wzajemnych zobowiązaniach stanowiących główne warunki umożliwiające skuteczne partnerstwo – korzystne dla obu stron. Zobowiązania i zaufanie występujące jednocześnie przynoszą rezultaty w postaci większej wydajności, produktywności jak i efektywności relacji. Partnerskie zobowiązania powinny być definiowane jako współpraca partnerów mających wiarę w to, że łącząca ich relacja ważna jest na tyle, iż uzasadnia włożenie maksymalnego wysiłku w kierunku jej utrzymania. Zaangażowane strony muszą być więc przekonane, że partnerstwo warte jest dalszej pracy w celu zapewnienia trwałości. Zobowiązanie relacyjne koncentruje się zatem na ciągłym dążeniu do utrzymania wartościowego partnerstwa[105]. Zobowiązanie i zaufanie stanowią więc klucz relacji, skłaniając kadrę zarządzającą do działań zabezpieczających relacyjne inwestycje przez kooperację z partnerami wymiany; niekorzystania z krótkoterminowej alternatywy na rzecz długoterminowych korzyści z pozostawania w już funkcjonującym partnerstwie oraz postrzegania potencjalnie ryzykownych działań jako relatywnie bezpiecznych z powodu wiary, że partner nie będzie działał na szkodę drugiego partnera[106].

Wspólne występowanie w relacji zobowiązania do zaufania prowadzi do wielu pozytywnych zachowań kooperacyjnych, które bezsprzecznie sprzyjają sukcesowi marketingu partnerskiego. Marketing partnerski określa zobowiązanie oraz zaufanie jako zmienne, będące pomiędzy ich pięcioma okolicznościami, jak i pięcioma cechami działającej relacji. Do zmiennych, które wpływają na rozwój zobowiązania oraz zaufania należy zaliczyć:

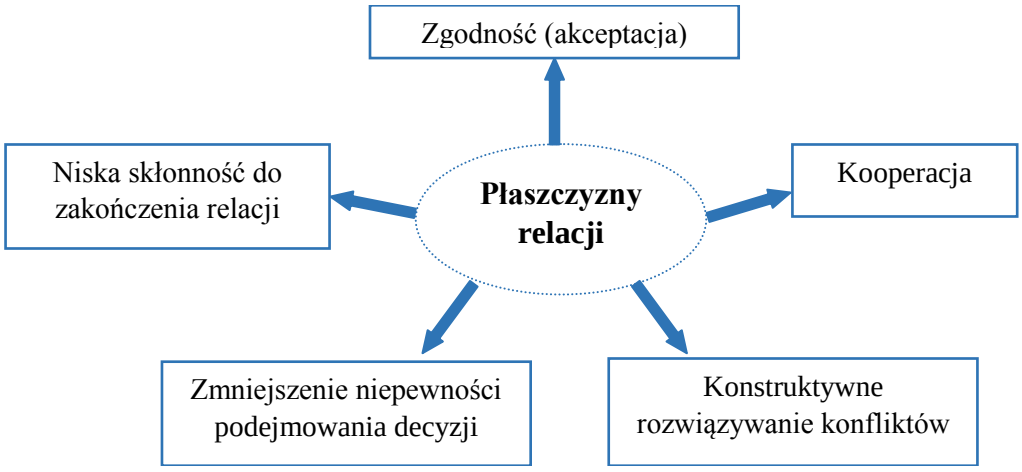
- koszt zakończenia relacji, rozumiany jako wszystkie przewidywane straty powstałe w wyniku zerwania związku oraz braku porównywalnych alternatywnych źródeł zasobów, w tym koszt zmiany partnera;
- korzyści z relacji, traktowane jako możliwe do uzyskania wartości z najlepszej alternatywnej relacji;

[105] Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006, s. 139.
[106] Ibidem

- dzielone wartości kulturowe przedsiębiorstwa, czyli wyznawane przez partnerów wartości;
- komunikacja, która oznacza formalne i nieformalne dzielenie się informacjami mające znaczenie dla partnerów w określonym czasie;
- zachowania oportunistyczne, czyli zachowania, które wykazują brak bezstronności oraz uczciwości wobec partnera w celu osiągnięcia jednostronnych korzyści[107].

Wspomniane wyżej okoliczności, z wyjątkiem zachowań oportunistycznych, pozytywnie oddziałują na rozwój zarówno zaufania, jak i zobowiązań. Osiągnięcie w relacji odpowiedniego poziomu obu tych mechanizmów daje podstawę dla trwałej więzi, charakteryzującej się określonymi cechami (Rysunek 5). W swojej ocenie R.Tyszkiewicz wysunął pogląd, że zaufanie wpływa pozytywnie na współpracę oraz umiejętności konstruktywnego rozwiązywania konfliktów, obniża natomiast stopień niepewności podejmowanych decyzji. Z kolei zobowiązanie partnerskie wzmacnia zgodność partnerów, jak również zachowania kooperacyjne, zmniejsza natomiast skłonność do rozwiązania związku poprzez partnera"[108].

Rysunek 4. Płaszczyzny (cechy) relacji partnerskiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Romanowska M., Trocki M., op. cit., s. 115.

[107]Ibidem.
[108] Tyszkiewicz R., *Partnerstwo (...), op. cit.*, ss. 46-64.

Przedsiębiorstwa, współpracujące na zasadach partnerskich wykazują troskę zarówno o własne, jak i o interesy wszystkich partnerów obecnych w łańcuchu dostaw. Nie ulega bowiem wątpliwości fakt, że interesy któregokolwiek przedsiębiorstwa odbiegające od interesów pozostałych, nie wpływają pozytywnie na zwiększenie efektywności całego łańcucha. Przedsiębiorstwa muszą współpracować w taki sposób, by dążenie jednego przedsiębiorstwa do maksymalizowania dochodów jednocześnie generowało maksymalizowanie wyników osiąganych w całym łańcuch dostaw. Tworzenie większej skuteczności działania jest możliwe dzięki swobodnej wymianie informacji z dostawcami oraz klientami, dotyczącej głównie bieżącej wiedzy na temat zmian w podaży i popycie, co umożliwia szybką reakcję partnerów. Istotne jest również określenie ról, zadań oraz zakresów odpowiedzialności dostawców jak i klientów, a także sprawiedliwe dzielenie się ryzykiem, kosztami oraz zyskami wynikającymi z wprowadzania nowych inicjatyw[109]. Powodzenie współpracy, która oparta jest na relacjach partnerskich uwarunkowane jest powstaniem pewnych zdarzeń. Rozumiana może być ona jako cykl reakcji wpływających na elementy relacji, w której wartość współpracy uwiarygodniona jest działaniami popartymi zaufaniem nakierowanym na jakość oraz innowacje w perspektywie długofalowej, przy jednoczesnym określeniu zachęt do wzrostu wydajności. Utrwalanie współpracy poprzez skuteczniejszą komunikację współdecyduje o jakości relacji[110] (Rysunek 6).

[109] Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa 2000, s. 225.
[110] Tyszkiewicz R., *Partnerstwo (...), op. cit*., ss. 46-64.

Rysunek 5. Mechanizmy współpracy partnerskiej

Źródło: Tyszkiewicz R., *op. cit.*, s. 51.

Na każdym etapie relacji partnerskich zastosowanie w praktyce mają inne mechanizmy. Podjęcie długoterminowej współpracy wymaga wydzielenia części posiadanych procesów i powiązania ich w zbiór współzależności przyczyniających się do sukcesu wspólnych przedsięwzięć. Proces ten wymaga stosownego przygotowania, rozplanowania, zorganizowania oraz podlega negocjacjom. Jego realizacja jest związana z pokonywaniem pewnych etapów, do których należy zaliczyć:

– fazę przed zawarciem umowy, gdy analizowane są czynniki mające wpływ na potrzebę pozyskiwania zasobów wybranego partnera oraz wynikające z tego potencjalne korzyści efektów koordynacji działań,

– fazę formalizacji związku, gdy określa się zasady współpracy, zakres oraz podział obowiązków, negocjacje warunków kontraktu a także jego podpisania,

– fazę operacyjną, w której następuje wymiana zasobów oraz realizacja założeń ujętych w umowie.

Nie można jednak oczekiwać, że od momentu rozpoczęcia współpracy partnerzy wykazywać będą cechy pełnej otwartości. Przekształcenie się początkowych relacji w relacje partnerskie może rodzić konflikty lub rozczarowania związane

z odmiennymi od oczekiwanych rezultatów etapów cząstkowych zawiązywania współpracy. Zatem, od obydwu stron wymaga on empatii, która stopniowo zamienia się w zaufanie. To ono właśnie jest głównym czynnikiem charakteryzującym relacje partnerskie, umożliwiając swobodny przepływ informacji, zabezpiecza łańcuch dostaw przed ryzykiem związanym z wahaniami popytu[111]. W miarę upływu czasu trwania relacji, współpraca jest coraz bardziej umocniona oraz zindywidualizowana, co w praktyce polega na:

- traktowaniu klienta jako konkretnego oraz wyjątkowego z punktu widzenia dostawcy;
- dostosowania produkcji bądź zakupu do potrzeb odbiorcy;
- eliminacji pomyłek we współpracy sprzedażowej; tworzeniu życzliwego stosunku do odbiorcy;
- dostosowaniu rozwiązań odpowiadających klientowi, nie zawsze wygodne dla przedsiębiorstwa;
- spersonifikowaniu stosunku do klienta oraz wysyłaniu sygnałów informacyjnych o wyraźnym personalnym charakterze[112].

Należy wskazać, że problematyka mechanizmów wykorzystywanych w ramach relacji partnerskich jako takich, nie funkcjonuje w literaturze przedmiotu w sposób wyraźnie wyodrębniony.

[111] Rutkowski K. (red.), *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003, s. 121.
[112] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 91.

Rysunek 6. Mapa narzędzi relacji partnerskich

Źródło*: opracowanie własne,* na podstawie Romanowska M., Trocki M. (red.), *op. cit*., s. 91

W zależności bowiem od indywidualnego charakteru danego partnerstwa oraz preferencji partnerów mogą mieć zastosowanie różne narzędzia. Badania współpracy między dostawcą a nabywcą można analizować na dwa sposoby. Pierwszy, koncentruje się na strategii współpracy (można je nazwać mechanizmami miękkimi). Drugi sposób, to używając systemu SRM do realizacji strategii współpracy, można badać zgodnie z fazą uczestnictwa w opracowywaniu i produkcji nowych produktów. W wielu branżach firmy zachęcają dostawców do zaangażowania się w poszukiwanie sposobów skrócenia czasu opracowywania,

poprawy jakości, obniżenia kosztów i sprawnego wypuszczania nowych produktów. Najbardziej znanymi technikami współpracy są zapasy zarządzane przez dostawcę – *Vendor Managed Inventory* (VMI) i *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR). W tym podejściu VMI dostawcy biorą odpowiedzialność za szereg umów i zarządzają zapasami nabywcy. Natomiast CPRF to wspólne planowanie, prognozowanie i uzupełnianie zapasów, które obejmuje integrację łańcucha dostaw[113] (tabela 1).

Ważnym aspektem, który coraz częściej jest włączany na tym etapie postępowania do procesu budowania relacji z dostawcami są zasady i praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu – (ang. CSR *Corporate Social Responsibility*). Społeczna odpowiedzialność biznesu to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami[114]. Wiele przedsiębiorstw międzynarodowych na etapie podpisywania umowy zobowiązuje dostawcę do zapoznania się i przestrzegania w swoich relacjach biznesowych zasad wynikających z opracowanych w bardziej lub mniej formalny sposób katalogów dobrych praktyk[115].

[113] Park J., Shin K., Chang T.W., Park J., *An integrative framework for supplier relationship management*, "Industrial Management & Data Systems", 2010, vol. 110, nr 4, s. 496. Zobacz także: Stobiński R. *Koncepcja VMI – zarządzanie magazynem klienta – czy rzeczywiście zapewnia sukces użytkowania?,* w: Elastyczne łańcuchy dostaw – koncepcje, doświadczeni, wyzwania, materiały Konferencji Logistics 2002, ILiM, Poznań 2002, ss. 269-270.

[114] Odpowiedzialność społeczna korporacji dotyczy sposobu, w jaki organizacja oddziaływuje na społeczeństwo, w którym istnieje. Zobacz: James A.F., Stoner R., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr, *Kierowanie,* Wydanie II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1998, s.91.

[115] Szerzej: Jasiulewicz-Kaczmarek M., Szafer P., Drożyner P., *Supplier evaluation framework based on CSR perspective*, "Research in Logistics & Production", 2015, nr 5(5), ss. 435-444.

Tabela 1. Strategiczne koncepcje zarządzania zapasami w łańcuchu dostaw

Koncepcja/Technika	Cel	Istota	Podstawa
System szybkiej reakcji, QR[116] (ang. *Quick Response*)	Uchwycenie popytu niemal w czasie rzeczywistym i tak blisko ostatecznego klienta, jak to tylko możliwe	Zidentyfikowanie i zaspokojenie realnego popytu na produkty finalne zgłaszanego przez końcowe ogniwo łańcucha dostaw	Efektywna i intensywna współpraca pomiędzy kooperantami w łańcuchu dostaw
Wspólne planowanie, prognozowanie i uzupełnianie, CPFR (ang. Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment)	Poprawa jakości prognozowania i współpracy firm w łańcuchu dostaw	Wspólne prognozowanie, planowanie i uzupełnianie zapasów oparte na wymianie informacji	Wzajemna wymiana danych pomiędzy kooperującymi przedsiębiorstwami, ułatwienie dostępu do informacji
Zarządzanie zapasami przez dostawcę, VMI (ang. Vendor Managed Inventory)	Usprawnienie procesów zaopatrzeniowych	Odpowiedzialność dostawcy za przebieg procesu zaopatrzenia i uzupełnianie zapasów u odbiorcy	Obustronne pełne zaufanie oraz konieczność posiadania przez dostawcę dużej wiedzy na temat działalności odbiorcy
Wspólne zarządzanie zapasami, CMI[117] (ang. *Co-Managed Inventory*)	Usprawnienie procesów zaopatrzeniowych	Odpowiedzialność odbiorcy za przebieg procesu zaopatrzenia i uzupełnianie zapasów	Ograniczone zaufanie partnerów

Źródło: B. Ocicka, M. Raźniewska, op.cit., s. 71.

Tak jak we wszystkich rodzajach kontaktów międzyludzkich i gospodarczych, podstawą relacji organizacja – dostawca, powinno być zaufanie. Nie oznacza to jednak zupełnego braku kontroli i monitorowania dostawcy.

Kolejnym aspektem więc jest optymalizacja osiągnięć dostawców poprzez monitorowanie dostaw dostawców, analizę wyników oraz inicjowanie i wdrażanie działań korygujących i doskonalących. Celem monitorowania osiągnięć dostawcy jest zapewnienie, że wszystkie uzgodnienia z dostawcą zawarte w umowie lub

[116] Koncepcja szybkiego reagowania (ang. *Quick response*, QR) to koncepcja, której celem jest precyzyjne spełnienie wymagań klienta w krótkim przedziale czasowym i przy minimalnym poziomie zapasów. Odlanicka - Poczobutt M., Bartnicki M., Cholewa J., *Quick Response – Systemy Szybkiego Reagowania*, Katedra Organizacji Produkcji Politechnika Śląska 2002, ss. 445–446, Coyle John J., Bardi Edward J. Langley Jr. C. John, *Zarządzanie logistyczne*, wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 280.

[117] CMI - (ang. *co-Managed Inventory*) to forma ciągłego uzupełniania, w której producent jest odpowiedzialny za uzupełnianie standardowych towarów, podczas gdy sprzedawca zarządza uzupełnianiem towarów promocyjnych. Vendor Managed Inventory (VMI) and Co-Managed Inventory (CMI) (demandplanning.net) [dostęp: 21.08.2022].

zamówieniu są realizowane. Niektóre systemy certyfikacji, takie jak np. ITAF 16949[118] wymagają od przedsiębiorstw bieżącego monitorowania dostawcy w ramach utrzymywania swoich systemów zarządzania jakością. Wymagania zawarte w tych standardach mogą stanowić podstawy do opracowania w przedsiębiorstwach spójnego systemu monitorowania dostawców. Prawidłowo zbudowany program monitorowania dostawcy powinien uwzględniać informacje z dwóch obszarów: badania dostawców i dostaw oraz funkcjonującego w przedsiębiorstwie systemu zarządzania. Dla trwałego sukcesu relacji biznesowych ważne jest również, aby przedsiębiorstwo miało wiedzę na temat bezpieczeństwa finansowego dostawcy. Element ten jest istotny w odniesieniu do wielkości składanych zamówień. Kolejnym elementem jest ocena dostaw. Kontrola odbiorcza dostarczanych wyrobów jest konieczna do zapewnienia, że dostawy spełniają wymagania zawarte w zamówieniu. Dobre relacje z dostawcami to również proces komunikacji, a więc informacja zwrotna o wynikach. Regularne spotkania z dostawcami to dobra praktyka stosowana w wielu sektorach przemysłowych. Celem tych spotkań jest poznanie zamierzeń dotyczących dalszego rozwoju dostawcy, nawiązanie relacji personalnych, a także dostarczenie informacji zwrotnych dotyczących monitoringu.

Najczęstszym procesem w dziale zaopatrzenia jest ocena dostawców. Ma ona na celu dokonanie kompleksowej oceny każdego z dostawców. Jest to proces postępowania bazujący na danych historycznych, opierający się o szereg wyliczeń wskaźników dotyczących tej oceny. Typowe wskaźniki oceny to: terminowość dostaw, długotrwałość cyklu dostawy, cena za dostawy, jakość dostaw, warunki dostawy (opakowania, obsługa dostaw) ocena finansowa[119]. Ocena dostawców przynosi więc wartość w budowaniu relacji, o ile przedsiębiorstwo dzieli się swoimi spostrzeżeniami i sugestiami z dostawcą. Dostawcy muszą wiedzieć o problemach wynikających z ich dostaw niezwłocznie, gdy tylko się pojawią. Powinni otrzymywać informację, że ich obecny poziom wyników nie jest zadowalający oraz wyjaśnienie, dlaczego tak jest i szczegóły, jakie zmiany są potrzebne w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Coraz więcej

[118] Gruszka J., Misztal A., *The new IATF 16949:2016 standard in the automotive supply chain*, Research in Logistics & Production, Poznan University of Technology, 2017, Vol. 7, No. 4, ss. 311–318.
[119] Urbaniak M., *Kryteria wstępnej i okresowej oceny dostawców*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 7/2009, ss. 7-11.

przedsiębiorstw ma świadomość, że koszty związane z utratą kontroli nad dostawcami mogą być zbyt wysokie, a w przypadku wielu przedsiębiorstw przemysłowych brak wiedzy o statusie kontroli produktów uniemożliwia spełnienie wymagań prawnych dotyczących identyfikowalności wyrobów i ich jakości. Ponieważ przedsiębiorstwa muszą w sposób ciągły dostosowywać się do zmieniających się i skomplikowanych realiów rynkowych, specjaliści zarządzania dostawami muszą nieustannie przeglądać i doskonalić relacje z dostawcami i uwzględniać ryzyko z nimi związane. Dostawy usług i wyrobów, jako jedno z głównych ogniw w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, mają szczególne znaczenie w obszarze ryzyka związanego z działalnością operacyjną. Jednocześnie stanowią one jedno z głównych źródeł ryzyka. Zarządzanie ryzykiem w „cyklu życia dostawcy" jest dobrą praktyką podczas wyboru i optymalizacji wyników dostawcy. Pomaga przedsiębiorstwom na efektywne zarządzanie bazą dostaw, zmniejszenie ryzyka związanego z dostawcami i aktywne reagowanie na zmiany na rynku[120].

Budowanie relacji partnerskich stanowi płaszczyznę budowania SRM i utrzymywania relacji pomiędzy przedsiębiorstwem, a jego dostawcami. Autorzy definiują ten proces w różny sposób. Według I.H.Gordon, pod pojęciem relacji partnerskich kryje się „ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywczej klienta. Jego podstawą jest zrozumienie znaczenia trwałej współpracy między dostawcami a wybraną grupą klientów oraz kierowanie nią w celu tworzenia wspólnej wartości po to, aby następnie się nią podzielić. Mechanizmem umożliwiającym efektywną współpracę są wzajemne powiązania i dostosowania struktur organizacyjnych"[121].

Z kolei E.Rudawska uważa, że jest to koncepcja „zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firmy zależna jest od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę związków lojalności z klientem, aliansów strategicznych z partnerami w biznesie –

[120] Jasiulewicz-Kaczmarek M., *Budowanie relacji z dostawcami w branży spożywczej*, „Problemy Jakości", 2016, nr 9, ss. 5-8.
[121] Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, ss. 35 i dalsze.

dostawcami, potencjalnymi konkurentami, bankami, producentami wyrobów komplementarnych, pośrednikami itp."[122]. Jak już wspomniano, budowanie relacji z dostawcami ma swoją genezę w koncepcji marketingu partnerskiego. R.Kunitzky wskazuje z kolei, że jest to „współpraca dwóch lub więcej organizacji z zamiarem opracowania średnioterminowego lub długoterminowego programu marketingowego, który ma na celu spełnienie ich celów marketingowych. Potrzeba partnerskiego programu marketingowego istnieje, gdy jedna organizacja może skuteczniej osiągać swoje cele, wykorzystując uzupełniające się mocne strony innej organizacji, która dąży do podobnej bazy klientów"[123].

Niektóre z inicjatyw w ramach marketingu partnerskiego mogą mieć ograniczony czas trwania. Marketing partnerski (relacyjny) obejmuje tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem[124]. Dla przykładu wspólny marketing lub promocja partnera z wartością dodaną może być przykładem kampanii sezonowej, podczas gdy inne, takie jak inicjatywy stowarzyszone, partnerskie lub licencyjne, mogą być krytycznymi elementami całego zestawu marketingowego oraz zarządzane przez długi czas. W każdym przypadku celem jest uzyskanie korzyści z kanałów, zasobów, treści lub możliwości partnera oraz wykorzystanie relacji dla zmaksymalizowania wpływu marketingowego. Z założenia działania te mają być realizowane przy niższych kosztach niż w przypadku tradycyjnych metod, takich jak na przykład konwencjonalna umowa reklamowa z cennikiem. Należy w tym miejscu podkreślić, że zależność ta funkcjonuje dwukierunkowo. Marketing partnerski może przybierać różne formy:

- partnerstwo dystrybucyjne – partnerzy dystrybucyjni, sprzedaż wiązana produktów i promocje krzyżowe,
- programy typu „*store-in-store*" – wynajem specjalnej powierzchni partnerowi handlowemu,

[122] Rudawska E., *Marketing partnerski – nowe wyzwanie marketingu XXI wieku*, [w:] Karwowski J. (red.), *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2003, s. 33.
[123] Kunitzky R., *Partnership Marketing: How to Grow Your Business and Transform Your Brand Through Smart Collaboration*, John Wiley & Sons Canada, Mississauga 2011, s. 1.
[124] Zobacz: Kuczewska L. (2004), Marketing usług, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, ss. 21 - 23

- partnerstwo z wartością dodaną – oferty specjalne, partnerzy promocyjni,
- lojalnościowe programy marketingowe – dostęp do programu członkowskiego, który zachęca do wzajemnej promocji i ofert,
- wspólny marketing – wspólny rozwój nowego produktu lub usługi lub oferty specjalnej,
- partnerstwo programów– specjalne oferty baz danych, zniżki na członkostwa itp.,
- partnerstwo w ramach programu afiliacyjnego – podmioty stowarzyszone generują wspólny ruch,
- programy marketingowe –dystrybucja, import i eksport treści,
- programy sponsorskie – promocje marek i wyłączne prawa do wydarzeń specjalnych,
- programy licencyjne – dostęp lub sprzedaż marek, treści lub innych praw własności intelektualnej do wykorzystania w ramach ofert licencjodawcy[125].

Większość pozycji literatury odnosi się o jednak do koncepcji partnerstwa marketingowego, a nie marketingu partnerskiego, to znaczy w odniesieniu do konstrukcji, jaka poddana zostanie badaniu w części empirycznej. Dodatkowo kluczowym aspektem jest ukierunkowanie na interes klienta, a nie dostawców czy kooperantów. Należałoby więc dokonać analizy zjawisk czy elementów życia gospodarczego niejako fragmentarycznie, co umożliwi w konsekwencji odniesienie się do zaprezentowanych wcześniej definicji marketingu partnerskiego.

Problem satysfakcji natomiast, jest szeroko omawiany od strony teoretycznej, ale także od strony empirycznej, co czyni wiarygodnym, poza nielicznymi wyjątkami, zależność pomiędzy wartością a trwałością jego relacji z przedsiębiorstwem[126]. Istnieją też postulaty, aby w przyszłości, wraz z rozwojem marketingu relacji wzmacniać badania zachowań konsumentów, a programy

[125] Ibidem, s. 10.
[126] Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 81.

budowy lojalności opierać na modelach behawioralnych[127]. Kształtowanie wartości stanowi główny cel nawiązywania i utrzymywania relacji. Dotyczy to związków przedsiębiorstwa z klientami, jak i z dostawcami. Wielokrotne kontakty oraz zachowana cykliczność transakcji kupna-sprzedaży pomiędzy przedsiębiorstwem produkcyjnym a dostawcami w długiej perspektywie może przerodzić się w partnerstwo, regulowane porozumieniami, będące kolejnym etapem rozwoju współpracy[128].

W relacjach wymiany rynkowej między podmiotami wartość jest wypadkową funkcjonowania przedsiębiorstwa w systemie wartości i jest generowana przez efekty synergiczne współpracy oraz współzawodnictwa między podmiotami[129]. Kolejnym elementem powiązanym z marketingiem partnerskim i wynikającym z wartości są relacje. Wynikiem tego jest pojęcie marketingu relacji. Według K.Konfary to pojęcie obejmuje tworzenie, rozwój i utrzymanie powiązań przedsiębiorstwa z innymi podmiotami. Skuteczność działania jest zdeterminowana poprzez zorientowanie się nie tylko na nabywcę produktu czy usługi lecz również na inne elementy, do których należą: otoczenie wewnętrzne (pracownicy firmy) oraz zewnętrzne (dostawcy, konkurenci podmioty władzy, inne organizacje, nabywcy). Teoria uwzględnia interaktywny oraz bezpośredni charakter powiazań pomiędzy poszczególnymi ogniami, podkreślając ich trwałość oraz wymagania w zakresie czasu oraz nakładów finansowych.

Podstawą koncepcji marketingu partnerskiego są bezpośrednie kontakty pomiędzy nabywcą a odbiorcą w procesach zakupu oraz sprzedaży produktów i usług. Stanowią one istotny warunek odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwo w długim okresie.[130] W koncepcji marketingu relacyjnego wartość jest również odnoszona do sfery zarządczej. Proces tworzenia wartości stanowi kluczowy moduł modelu zarządzania marketingiem relacyjnym. Ważnymi jego obszarami są

[127] Chlipała P., *Marketing relacyjny i marketing wartości – w kierunku paradygmatu zintegrowanego,* Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2014, nr 182, s. 13.
[128] Wagner S.M., *Supplier development and the relationship life-cycle,* International Journal of Production Economics, 2011, nr 129(2), s. 282.
[129] Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 49 i dalsze.
[130] Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw,* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, 51-52, ss. 23,.

analiza wartości dostarczanej klientowi i wartości otrzymywanej od klienta i podmiotów wspólnie operujących[131].

Kwestie wartości można również rozpatrywać z perspektywy analizy systemów wartości w organizacji oraz konieczności uwzględnienia wartości w wyznaczaniu strategii partnerstwa na rynku dóbr przemysłowych[132].

Koncepcje marketingu relacji i marketingu wartości mają ze sobą wiele wspólnych cech. Obie koncepcje rozwijały się obok siebie pod wpływem tych samych uwarunkowań. Analiza zakresu przedmiotowego obu koncepcji pozwala stwierdzić, że bez wątpienia istnieją wspólne elementy, wiążące marketing relacji i marketing wartości. Szczególną uwagę na bezpośrednie i „miękkie" relacje osobowe między producentem a konsumentem zwraca marketing relacji[133]. Za główny cel przyjmuje on generowanie wartości przez powiązania, więzi i relacje. Wartość jest tym przypadku punktem wyjścia budowania trwałej relacji. Z kolei wartość w marketingu jest w dużej mierze tworzona na podstawie relacji z partnerami. Marketing relacji i marketing wartości mają zatem wspólne problemy, choć nieco inaczej rozłożone akcenty. Rzeczywiście pewne zagadnienia w obu rozważanych koncepcjach różnią się wyłącznie perspektywą. Na przykład w źródłach poruszany jest problem tzw. sieci wartości.

Z punktu widzenia marketingu relacyjnego akcentuje się, że przedsiębiorstwo funkcjonuje w sieci wartości, a to jest podstawą budowania i rozwijania relacji. Natomiast marketing wartości zauważa się, że to relacje są narzędziem tworzenia wartości. Koncepcje marketingu relacji i marketingu wartości mają zbliżoną do siebie historię, wspólne obszary zainteresowań, przenikające się zagadnienia. Problemy rozpatrywane przez zwolenników obu koncepcji różną się często akcentem, ale nie podstawową treścią. We współczesnym marketingu trudno jest oddzielać relacje od wartości. Wydaje się więc cenne szersze spojrzenie na zagadnienia relacji i wartości w marketingu. Służy temu wspólny, zintegrowany paradygmat wartościowo-relacyjny lub włączenie problemów zawartych w obu koncepcjach do tzw. marketingu

[131] Kowalska-Musiał M., *Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, Marketing i Rynek, 2006, nr 3, s. 6.
[132] Szerzej: Fonfara K., *op cit.*, ss. 152-154.
[133] Por.: Sagan A., *Marketing relacyjny*, Statsoft Polska , Kraków 2003.

holistycznego, rozpatrującego wszystkie ważne obszary współczesnego marketingu[134].

W badaniach empirycznych, zaprojektowanych na potrzeby prezentowanego tekstu, zawarte zostały pewne elementy marketingu partnerskiego. Dodatkowo badanie przewiduje w wybranej grupie wyselekcjonowanych podmiotów również analizę perspektywy budowania relacji partnerskich z kręgiem dostawców, co umożliwi – przynajmniej pośrednio – dokonanie oceny lub zakwalifikowania z którym rodzajem paradygmatu najczęściej mamy do czynienia w przypadku badanej grupy przedsiębiorstw.

Z pozoru więc marketing partnerski i partnerstwo są do siebie bardzo podobne. Zasadniczym podobieństwem jest to, że znaczenie zarówno marketingu partnerskiego, jak i partnerstwa zaczęto dostrzegać stosunkowo niedawno. Przez długi czas bagatelizowano fakt, że działania te mogą przynieść znacznie większe korzyści niż tradycyjne podejścia do form i sposobów działania na rynku. Marketing partnerski i partnerstwo obejmują swoim zasięgiem różne obszary działalności przedsiębiorstwa. Obszar ich oddziaływania może się pokrywać, lecz nie musi. Podczas gdy partnerstwo może dotyczyć tylko jednego konkretnego aspektu funkcjonowania firmy, marketing partnerski wymaga zmiany podejścia w całym przedsiębiorstwie, a w szczególności we wszystkich obszarach, które w jakimkolwiek stopniu przyczyniają się do tworzenia trwałej więzi. Zarówno w marketingu partnerskim, jak i partnerstwie przedsiębiorstwo jest nastawione na długofalową współpracę z partnerem, która ma na celu przyniesienie korzyści obu stronom. Jednocześnie partnerstwo, jak i marketing partnerski opierają się na otwartej wymianie informacji, która pozwala na kreowanie wartości dla partnerów współpracy. Marketing partnerski wiąże się z dostarczaniem korzyści w zamian za długotrwałą lojalność. Partnerstwo natomiast może być zawiązane tylko na czas realizacji konkretnego projektu, po zakończeniu którego każda przedsiębiorstwo może nawet zaprzestać jakichkolwiek kontaktów i nie mieć więcej żadnych zobowiązań wobec byłego partnera[135]. W ujęciu omawianym w prezentowanym

[134] Chlipała P., *op. cit*., ss. 15-17
[135] Kędzierska I., *Marketing partnerski jako wstęp do partnerstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin, 2011, nr 24, ss. 70 i dalsze.

tekście, partnerstwo rozumiane jest jednak jako trwała współpraca w oparciu o ustalony na podstawie doświadczeń i analizy strategicznej określony model.

2.2. Rodzaje relacji z dostawcami

W ostatnich latach coraz większym zainteresowaniem cieszy się zarządzanie relacjami strategicznymi między nabywcą a dostawcą. Jest to praktyka planowania, wdrażania, rozwijania i monitorowania relacji firmy z obecnym i potencjalnym dostawcą. Główne procesy związane z zarządzaniem dostawcami to wybór i ocena dostawców, monitorowanie dostawców, rozwój dostawców i integracja dostawców. Wybór dostawcy jest uważany za podstawę zakupów i zarządzania dostawami w celu utrzymania i wzmocnienia przewagi konkurencyjnej[136]. Artykuły dotyczące wyboru dostawców przedstawiają jakość jako najpopularniejszy czynnik budowania relacji, a następnie dostawę, cenę, możliwości produkcyjne, usługi, zarządzanie, badania i rozwój, finanse, elastyczność, reputację, relacje, ryzyko oraz bezpieczeństwo i środowisko[137]. Istotne znaczenie ma identyfikacja czterech głównych obszarów atrakcyjności z punktu widzenia relacji z partnerami (Rysunek 8).

Rysunek 7. Rodzaje relacji z dostawcami

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: Oghazi P., Rad F.F., Zaefarian G., Beheshti H.M., Mortazavi S., *Unity is strength: A study of supplier relationship management integration*, "Journal of Business Research", 2016, nr 69, ss. 4804–4810.

[136] Abdollahi M., Arvan M., Razmi J., *An integrated approach for supplier portfolio selection: Lean or agile?*, "Expert Systems With Applications", 2015, nr 42, ss. 680-682.
[137] Thakur V., Anbanandam R., *Supplier selection using grey theory: a case study from Indian banking industry*, "Journal of Enterprise Information Management", 2015, nr 28, s. 788.

Z każdym rodzajem współpracy wiążą się pewnego rodzaju wyzwania. Ich lista wskazywana w literaturze z pewnością nie jest kompletna i zamknięta, ale obejmuje w szczególności brak zaufania, brak komunikacji i wspólnych celów, brak standardowych narzędzi, brak zaangażowania, brak chęci, specyfika systemu informatycznego, stopień formalności, bariery bezpieczeństwa, brak elastyczności i koszt integracji[138]. Z wyzwaniami z tym związanymi próbują radzić sobie różnego rodzaju modele teoretyczne współpracy z dostawcami.

W literaturze nie odnajduje się opracowania takiego modelu (rodzaju) relacji z dostawcami, który odzwierciedlałby jednolity standard współpracy. Brak jest również katalogu rodzajów relacji, stąd konieczność odniesienia się do szerszego kontekstu współpracy. Przy jej określeniu należy skorzystać z już opracowanych i dostępnych dokumentów określających standardy jakości.

W tabeli 2 przedstawione zostały relacje z dostawcami w zestawieniu z istniejącymi systemami zarządzania przez jakość.

[138] Oghazi P., Rad F.F., Zaefarian G., Beheshti H.M., Mortazavi S., *op.cit*., ss. 4804–4810.

Tabela 2. Relacje z dostawcami z punktu widzenia znormalizowanych systemów zarządzania

System zarządzania	Standard	Określenie relacji z dostawcami
System zarządzania jakością	ISO 9001	Wzajemne korzystne relacje z dostawcami jako kluczowa zasada zarządzania
		Zapewnienie nadzoru nad procesami zlecanymi do dostawców
		Dokonywanie oceny, wyboru i ponownej oceny dostawców na podstawie ustalonych kryteriów
		Komunikowanie dostawcom wymagań dotyczących dostaw
System zarządzania środowiskowego	ISO 14001	Uwzględnianie faktu, iż dostawcy jako strony zainteresowane w organizacji mają wpływ na wyniki jej działalności środowiskowej
		Uwzględnianie punktu widzenia dostawców podczas formułowania celów, zadań i programów środowiskowych
		Szkolenie pracowników dostawców w zakresie świadomości środowiskowej
		Stworzenie procedury komunikacji z dostawcami i innymi stronami zainteresowanymi
System zarządzania bhp	ISO 45001	Uwzględnianie faktu, iż dostawcy jako strony zainteresowane w organizacji mają wpływ na wyniki jej działalności w zakresie bhp, a także organizacja może mieć wpływ na bhp dostawców
		Udostępnienie dostawcom jako stronie zainteresowanej polityki bhp
		Objęcie procedurą oceny ryzyka bhp aktywności pracowników dostawców znajdujących się pod nadzorem organizacji
		Objęcie prac wykonywanych przez dostawców nadzorem nad bhp
		Szkolenie pracowników dostawców znajdujących się pod nadzorem organizacji, w zakresie bhp
System zarządzania bezpieczeństwem informacji	ISO 27001	Analiza dostawców w ramach identyfikacji kontekstu działalności organizacji w celu podejmowania działań prewencyjnych
		Ocena wpływu dostawców jako strony zainteresowanej na zakres systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji
		Uwzględnienie relacji z dostawcami w analizie ryzyka bezpieczeństwa informacji
		Nadzór nad bezpieczeństwem informacyjnym procesów zleconych na zewnątrz
System zarządzania społeczną odpowiedzialnością	ISO 26000	Identyfikowanie i angażowanie dostawców jako strony zainteresowanej w społeczną działalność organizacji
		Stosowanie zasady poszanowania interesów dostawców
		Wpływanie na dostawców w zakresie stosowania reguł społecznej odpowiedzialności w takich wymiarach, jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej

Źródło: Jedynak M., *Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015, nr 376, s. 174.

Z obserwacji praktyki gospodarczej wynika, że system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 jest podstawowym narzędziem warunkującym budowanie relacji partnerskich w łańcuchu dostaw[139].

Zgodnie z kluczową zasadą zarządzania, wprowadzenie tej normy pozwala zarówno przedsiębiorstwu produkcyjnemu jak i dostawcy osiągnąć korzystne relacje. Formalne wymogi tej normy sprowadzają się do zapewnienia nadzoru nad procesami oraz konieczności dokonywania oceny dostawców. Ustalone kryteria w danym przedsiębiorstwie pozwalają na dokonywanie wyboru dostawców w jednolity sposób, a obowiązek komunikacji zapewnia dostawcom wiedzę o wymogach stawianych przez przedsiębiorstwo[140].

Z kolei system zarządzania środowiskowego ISO 14001 ukierunkowany jest na formułowanie celów, zadań i programów środowiskowych. W tym systemie istotą jest świadomość dostawców, że będąc stroną wymiany, mają oni wpływ na wymiar działalności środowiskowej odbiorcy[141].

Określenie relacji z dostawcami, które związane są z systemem zarzadzania bhp (norma ISO 45001) sprawia, że dostawcy, jako strony zainteresowane mają, wpływ na wyniki działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Jednocześnie, zgodnie z wymogami ww. normy przedsiębiorstwo produkcyjne może mieć wpływ na warunki bhp stosowane u dostawcy[142]. Ważną rolę kształtującą relacje z dostawcami pełni system zarządzania bezpieczeństwem informacji według normy ISO 27001. Wymaga ona dokonywania analizy dostawców w ramach identyfikacji kontekstu działalności organizacji przy podejmowaniu działań prewencyjnych[143].

Relacje, których zadaniem jest wpływanie na dostawców jako stron zainteresowanych społeczną działalnością przedsiębiorstwa produkcyjnego określa

[139] Urbaniak M., The *Role (...) op. cit.*
[140] Zobacz: Norma ISO 9001 ISO - ISO 9001 and related standards — Quality management [dostęp: 17.01.2023].
[141] Zobacz: Norma ISO 14001- ISO - ISO 14001 and related standards — Environmental management [dostęp: 17.01.2023].
[142] Zobacz: Norma ISO 45001- ISO - ISO 45000 family — Occupational health and safety [dostęp: 17.01.2023].
[143] Zobacz: Norma ISO 27001 ISO - ISO/IEC 27001 and related standards — Information security management [dostęp: 17.01.2023].

system zarządzania społeczną odpowiedzialnością, według Normy ISO 26000. Wymogi tej normy pozwalają przedsiębiorstwom produkcyjnym na wpływanie na dostawców zakresie stosowania reguł społecznej odpowiedzialności w takich wymiarach jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu prawa pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne zagadnienia konsumenckie zaangażowanie społeczne oraz rozwój społeczności lokalnej.

Zasada kreowania wspólnej wartości umożliwia w praktyce osiąganie pewnych korzyści, które przekładają się na możliwość określania rodzajów współpracy z dostawcami. Pierwsza korzyść to przede wszystkim wzrost zdolności do tworzenia wartości dla wszystkich stron relacji. Należy bowiem wskazać, że mówiąc o współpracy partnerskiej w rozumieniu pewnej konstrukcji funkcjonalnej nie może być mowy wyłącznie o dwóch podmiotach partnerskich, ale o całej sieci budującej pewien model współpracy. Druga korzyść wynika z elastyczności i tempa reakcji (wspólnej) na zmieniające się warunki otoczenia rynkowego. Trzecią korzyścią jest natomiast optymalizacja strony kosztowej realizowania działalności operacyjnej partnerskich przedsiębiorstw.

W opinii M.Kostrzewy „specyfika procesów w łańcuchu dostaw polega na tym, że przebiegają one przez granice organizacji i są niezależne od ich struktur formalnych. Ze względu na to, że identyfikacja procesów łańcucha dostaw to przede wszystkim analiza działalności firm tworzących ten łańcuch, niezwykle trudne jest jednoznaczne zdefiniowanie rodzajów omawianych zależności. Głównym celem podejmowanej współpracy jest doskonalenie procesów zachodzących w łańcuchu dostaw, przy założeniu uzyskania profitów dla wszystkich uczestników tego łańcucha. W projektach tradycyjnych, które polegają na współpracy przedsiębiorstw, decydującym powodem ich podejmowania jest zazwyczaj możliwość osiągania indywidualnych korzyści przez poszczególne przedsiębiorstwa. Skala współpracy w łańcuchu dostaw jest zdecydowanie większa aniżeli ma to miejsce w tradycyjnych relacjach przedsiębiorstw, obejmuje dłuższy horyzont czasu i większą liczbę kooperantów”[144].

[144] Kostrzewa M., *Zarządzanie relacjami w logistyce*, [w:] R. Knosala (red.), *NAO – jej istota przyczyny i konsekwencje*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2018, s. 12.

Z punktu widzenia logistyki wymienia się nieco inaczej rodzaje relacji z dostawcami. Pierwszym rodzajem relacji jest współtworzenie (ang. *co-makership)* między kupującym a dostawcą w łańcuchu dostaw, którzy wymieniają się między sobą informacjami dotyczącymi badań i rozwoju, marketingu i dystrybucji. W niektórych organizacjach pomocne może być zaangażowanie dostawców w projektowanie procesów i produktów. Kluczowe w tych badaniach jest integracja dostawców z rozwojem nowych produktów. Może to pomóc w koordynowaniu procesu w projektowaniu łańcucha dostaw, produktu i procesów. Wkład wybranego dostawcy może pozytywnie wpłynąć na lepsze podejmowanie decyzji przez zespół projektowy. Może to pomóc w stworzeniu lepszego projektu i wreszcie lepszych wyników finansowych[145].

Kolejnym rodzajem relacji jest pozyskiwanie partnerów (ang. *partnership sourcing*), proces, w którym partnerzy podejmują wysoki poziom celowej współpracy, aby utrzymać stosunki handlowe w czasie. Relacja jest dwustronna; obie strony mają moc kształtowania jej charakteru i przyszłego kierunku w czasie. Wzajemne zaangażowanie w przyszłość i zrównoważony związek władzy są niezbędne dla tego procesu. Chociaż relacje oparte na współpracy nie są pozbawione konfliktu, obejmują mechanizmy zarządzania konfliktem wbudowane w relacje. Jest to zatem dwustronny wysiłek zarówno organizacji kupujących, jak i dostarczających, mający na celu wspólną poprawę wyników i (lub) możliwości dostawcy w co najmniej jednym z następujących obszarów: koszty, jakość, dostawa, czas wprowadzenia produktu na rynek, technologia, odpowiedzialność za środowisko, zdolności zarządcze oraz rentowność[146].

Ostatnim rodzajem relacji są sojusze dostawców (ang. *Supplier alliances*) zachodzące między kupującym a dostawcą. Obaj koncentrują się na osiąganiu ciągłych ulepszeń, jednocześnie obniżając koszty. Sojusze te kładą duży nacisk na

[145] Szerzej: Petersen K.J., Handfield R.B., Ragatz G.L., *Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design*, Journal of operations management, 2005, nr 23, ss. 371-388.
[146] Por. Gould B., *Partnership sourcing: firms without boundaries in the value chain? The Antidote*, t. 2, 1997, s.7-9.

napływ innowacji ze strony partnera dostawcy i rozwijanie relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i dążeniu do wspólnych celów[147].

Na przestrzeni ostatnich lat koncepcja relacji opartych na współpracy została przeniesiona z bezpośrednich dostawców na szeroko pojmowany łańcuch dostaw. Sam łańcuch dostaw jest zarówno siecią, jak również systemem. Cechy sieci, które wykazuje to m.in. szereg powiązań, relacji między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, działający na rzecz przepływu wyrobów i informacji z nimi powiązanymi, cechy systemu natomiast to wzajemna współzależność pomiędzy działaniami, procesami i organizacjami. Wprowadzanie czy też przewidywanie zmian w relacjach między kooperantami w łańcuchu dostaw nie jest proste. Istotna jest ważność pewnych zasobów, które niezbędne są do budowy odpowiedniej relacji. Zasoby kluczowe będą wspierać relacje partnerskie, niekluczowe natomiast dominację. Wiele prostych operacji w łańcuchu logistycznym wymaga niewielkiego zakresu współpracy. W ich przypadku ogniwa łańcucha dążą do zwiększenia własnych korzyści w możliwie krótkim czasie. Odbiorca ma na celu skrócenie czasu realizacji złożonego zamówienia, przy czym zamówienia te składane są z coraz mniejszym wyprzedzeniem i ulegają one zmianie. Dostawca natomiast dąży do tego, aby znać zapotrzebowanie z dużym wyprzedzeniem. Z jego punktu widzenia ciągłe zmiany zamówień są niewskazane, gdyż wpływają one na korekty jego planów. Stąd też ważną kwestię stanowi zaufanie między partnerami łańcucha dostaw, które nie jest jednak łatwe do osiągnięcia i wymaga czasu"[148].

2.3. Relacje z dostawcami jako zasób niematerialny przedsiębiorstwa

W latach 70-tych XX w. panował pogląd, że to wymierne środki stanowią podstawowy zasób każdego z operujących na rynku przedsiębiorstw. Obecnie uważa się, że równie wymiernie można oceniać również zasoby niematerialne. Oznacza to, że pozycja rynkowa wypracowana przy wykorzystaniu relacji

[147]Szerzej: Kannan V.R., Tan K.C., *Supplier alliances: differences in attitudes to supplier and quality management of adopters and non-adopters*, "Supply Chain Management: An International Journal", 2004, vol. 9, ss. 279-286.
[148] Kostrzewa M, *op. cit*., s. 12 i dalsze.

z partnerami, w tym przede wszystkim z dostawcami, rysują się jako jeden z bardziej istotnych zasobów o niematerialnym charakterze. Przyrost wartości przedsiębiorstwa, który wyraża się w efektywności zaangażowanego kapitału[149], stanowi rezultat umiejętnego wykorzystywania wiedzy, dzięki której istnieje możliwość zdiagnozowania źródła dochodu przedsiębiorstwa i czynników generujących wartość[150]. Nie można pomijać również faktu, że istotną umiejętnością jest również sprawne zarządzanie wszystkimi zasobami. Identyfikacja czynników i elementów, które najbardziej przyczyniają się do budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa, musi być procesem priorytetowym. Popełnienie błędu na etapie diagnozowania determinant odpowiedzialnych za wartości dodane dla biznesu ma szerokie negatywne skutki dla podejmowanych później działań.

Należy pamiętać, że czynniki te są różne dla każdej firmy, gdyż są one przede wszystkim związane z tendencjami i warunkami konkurencyjności dla danej branży. Ponadto, będą one zależały między innymi od strategii rozwoju przyjętej firmy, zasobów, kluczowych kompetencji, potencjału kapitału intelektualnego, umiejętności tworzenia innowacyjnych rozwiązań, zdolności dostosowywania się do zmieniających się warunków środowiskowych, a także potrzeb i oczekiwań klientów. Powszechnie uważa się, że zasoby niematerialne, które są osadzone w wizerunku i reputacji firmy oraz relacje, jakie przedsiębiorstwo ma z klientami, pracownikami, dostawcami, partnerami i innymi zainteresowanymi stronami zwanymi interesariuszami, stają się aktualnie bardziej istotne, niż zasoby materialne[151]. Należy zaznaczyć, że np. dla wielu nowoczesnych firm pracownicy stanowią źródło zysku dla firmy, ponieważ wpływają na rozwój relacji z klientami

[149] Kapitał definiowany jest jako majątek wniesiony przy zakładaniu przedsiębiorstwa i przeznaczony do jego uruchomienia. *Mały słownik języka polskiego,* pod redakcją Skorupki S., Auderskiej H., Łempickiej Z., Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989, t.I, s. 876. Pod pojęciem kapitału rozumie się także sumę wartości na którą składają się środki produkcji, pieniądze i papier wartościowe przynoszące dochód właścicielowi. *Encyklopedia popularna,* Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s.443.

[150] W ogólnym rozumieniu przyjmuje się, że wartość to cecha lub zespół cech właściwych sobie lub rzeczy, stanowiących o jej walorach, cennych dla ludzi, mogących zaspokajać ich potrzeby. Można zatem mówić o różnych kategoriach wartości np. ekonomicznej, majątkowej, intelektualnej, użytkowej czy rynkowej. Walczak W., *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, e-mentor : Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa [dostęp: 12.07.2020]

[151] Zobacz szerzej: Dobiegała-Korona T. Doligalski B., (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010; Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, PWN, Warszawa 2010.

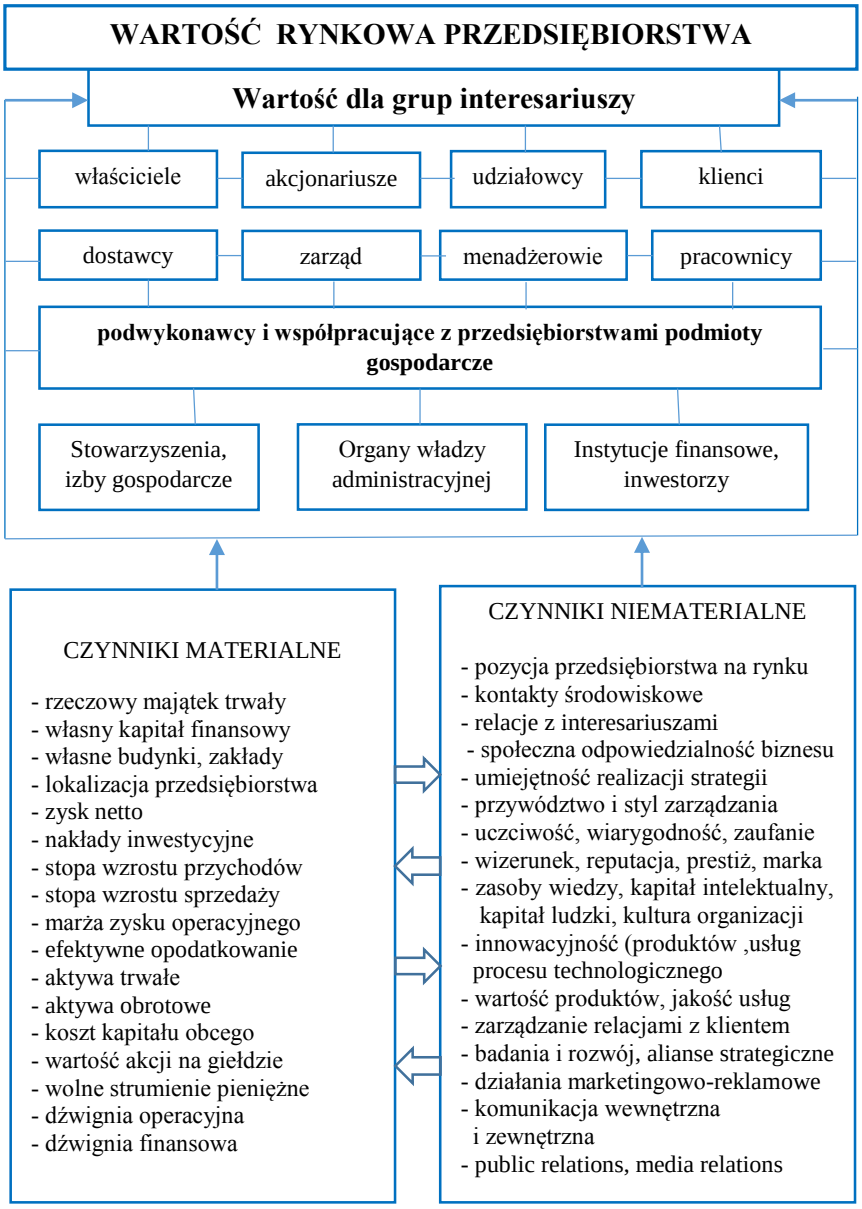
wykorzystując swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje. Wiąże się to z bardzo prostą zależnością: postawy, umiejętności i zachowanie pracowników są istotnym czynnikiem sukcesu w przyciąganiu kapitału od klientów, którzy osiągają wymierne korzyści finansowe dla firmy, płacąc za oferowane przez firmę produkty i usługi. Jednak analizując czynniki wpływające na budowanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa, konieczne jest podejście kompleksowe, które uwypukli kluczowe grupy interesariuszy oraz synergiczne efekty zasobów materialnych i niematerialnych[152].

Wybrane czynniki materialne i niematerialne kreujące wartość rynkową współczesnego przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 9. Pod pojęciem wartości rynkowej kryje się całkowita wartość przedsiębiorstwa, jaką aktualnie przedstawia ono na konkurencyjnym rynku. Przyjmuje się, że wartość firmy to cena, jaką rynek jest gotów zapłacić za firmę w danej chwili. Bardziej precyzyjnie brzmi jednak inna definicja, która przedstawia wartość rynkową przedsiębiorstwa jako sumę wartości materialnych i niematerialnych, gdzie wartości materialne to posiadany przez firmę majątek, czyli wszystkie aktywa ewidencjonowane w bilansie pomniejszone o zobowiązania, a wartości niematerialne to nadwyżka wartości rynkowej składników firm[153].

[152] Walczak W., *op. cit*.. [dostęp: 12.07.2020]

[153] Grudzewski W.M.,. Hejduk I.K, *Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości*, [w:] Herman A., Szablewski A. (red.), Zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa 1999, ss. 200-201.

Rysunek 8. Czynniki materialne i niematerialne kreujące wartość rynkową współczesnego przedsiębiorstwa



Źródło: Walczak W., *Znaczenie niematerialnych zasobów (...) op. cit.* s.4 [dostęp: 12.07.2020]

Wartość rynkowa podmiotu gospodarczego odzwierciedla wartość dodaną dla poszczególnych grup interesariuszy, co w istotny sposób wpływa na trudności w obiektywnej wycenie. Wzrost wartości przedsiębiorstwa, wyrażający efektywność zaangażowanego kapitału, jest pochodną umiejętnego wykorzystywania wiedzy, dzięki której możemy zdiagnozować źródła dochodu przedsiębiorstwa i czynniki generujące wartość, oraz zdolności skutecznego zarządzania nimi. Rozpoznanie czynników i elementów, które w największym stopniu przyczyniają się do budowania wartości rynkowej danego

przedsiębiorstwa, musi być procesem pierwotnym. Popełnienie błędu na etapie diagnozy determinant odpowiedzialnych za kreowanie wartości firmy będzie skutkowało daleko idącymi negatywnymi implikacjami rzutującymi na kolejne podejmowane działania[154]. Interpretacja przedstawionego modelu pod kątem kreowania wartości rynkowej pozwala wskazać różne kategorie czynników i uwarunkowań, które łączy złożona sieć sprzężenia zwrotnego. Wśród nich można wyróżnić dwie grupy czynników, które różnią się charakterem i wpływem na funkcjonowanie firmy. Jedna grupa czynników tworzy zasoby materialne, podczas gdy druga odpowiada za rozwój zasobów niematerialnych. Szczególną uwagę należy zwrócić na efekty ich synergicznego działania, co stawia przed nowoczesnymi menedżerami wyzwanie umiejętnego wyznaczania celów i projektowania procesów organizacyjnych, z uwzględnieniem równoległego rozwoju zasobów materialnych i niematerialnych firmy[155].

W związku z powyższym zatem łatwo jest zaniżać wartość przedsiębiorstwa, polegając wyłącznie na jego sprawozdaniach finansowych, ponieważ często znaczące aktywa lub w niektórych przypadkach największe aktywa nie są wykazywane w bilansie jednostki.

Zasady rachunkowości nie pozwalają na ujęcie w bilansie większości wartości niematerialnych wytworzonych we własnym zakresie. Ponadto standardy rachunkowości zabraniają ujmowania w bilansie wartości niematerialnych w ich godziwej wartości rynkowej, mimo iż często znacznie odbiegają od ich wartości księgowych. Wartość rynkowa aktywów pieniężnych rzadko znacznie odbiega od ich wartości księgowej. Wartość rynkowa rzeczowych aktywów trwałych jest często wyższa niż ich wartości księgowe, ponieważ amortyzacja księgowa środków trwałych jest zwykle większa niż ich faktyczny spadek wartości. Jednak różnica ta zasadniczo nie oznacza istotnego zaniżenia wartości przedsiębiorstwa w przypadku kontynuacji działalności operacyjnej. I odwrotnie, godziwa wartość rynkowa wartości niematerialnych nie jest wykazywana w bilansie i może stanowić znaczną część wartości przedsiębiorstwa, jak omówiono poniżej. Dlatego analizując bilans przedsiębiorstwa należy zachować ostrożność i uwzględnić

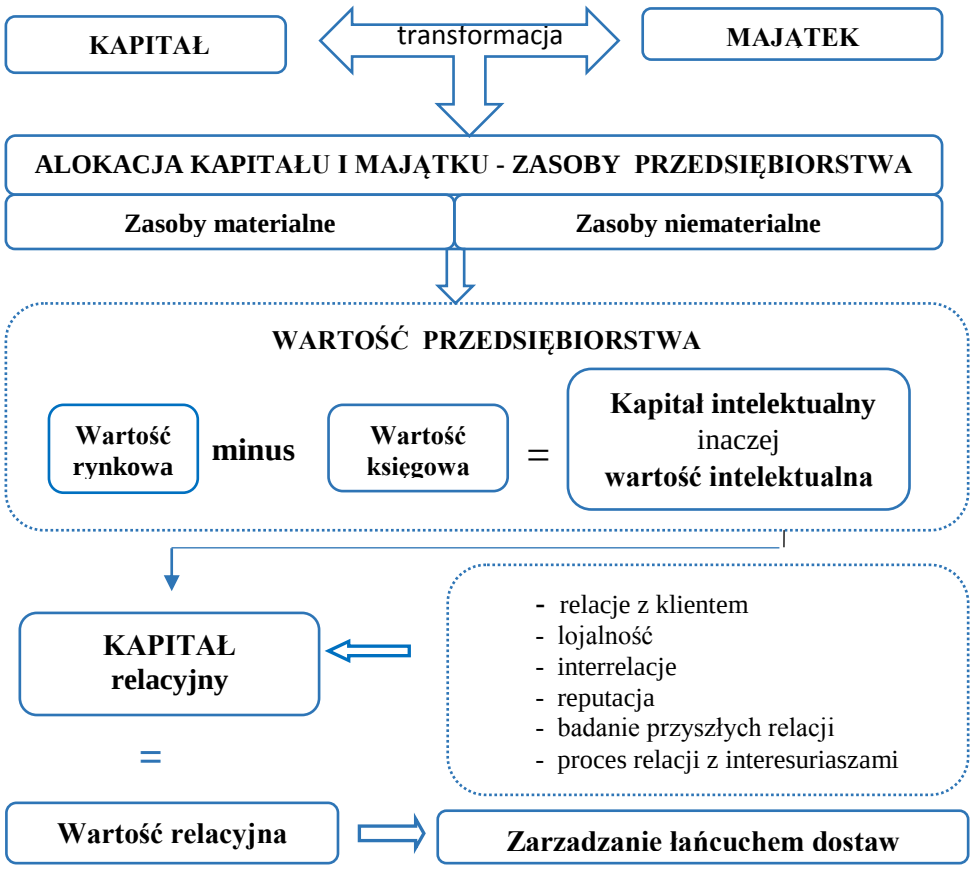
[154] Walczak W., *Źródła kreowania wartości współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo*, t. II, Zeszyty Naukowe Ekonomiczne - Problemy Usług, nr 572, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009, ss. 355-362.
[155] Walczak W., *op. cit*.. [dostęp: 12.07.2020]

odpowiednie wartości niematerialne. Wartości niematerialne i prawne są zwykle związane z marketingiem, klientem, sztuką, umową lub technologią.

Przykłady zasobów niematerialnych relacji z dostawcami najwyższego poziomu są na drugim miejscu zaraz po relacjach z klientami[156]. Natomiast jeżeli kształtowanie koncepcji zarządzania relacjami z dostawcami opiera się na teorii zarządzania, to należałoby dla porządku odnieść się do rywalizacji, prowadzącej do kooperacji, czyli w oparciu o współpracę. Punktem wyjścia powinno być przy tym stwierdzenie, że to organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności[157]. Powstają one z alokacji kapitału[158], który definiowany jest jako majątek wniesiony przy zakładaniu przedsiębiorstwa i przeznaczony do jego uruchomienia. Jest to wartość, która przynosi kapitaliście wartość dodatkową w postaci zysku[159]. Według współczesnych teorii kapitał jest jedną z podstawowych zmiennych ekonomicznych. Jego akumulacja napędza gospodarkę i przyśpiesza wzrost gospodarczy[160]. Dzięki transformacji kapitału w majątek przedsiębiorstwo otrzymuje dobra materialne i niematerialne (nieruchomości i ruchomości w postaci maszyn oraz urządzeń, licencje lub patenty).

[156] Langevin J.P., *Intangible Assets — More Valuable Than You Think*, 2017, Intangible Assets — More Valuable Than You Think | MNP, [dostęp: 12.07.2020].
[157] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 127.
[158] A.Smith, szkocki myśliciel i filozof, autor badań nad naturą i przyczynami bogactwa narodów, uważał, że kapitał, jego akumulacja, jest traktowana w procesie rozwoju gospodarczego, jako kategoria tworzenia bogactwa – por. Lenderth H., Calander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998.
[159] *Mały słownik języka polskiego*, pod redakcją Krorupki S., Auderskiej H., Łempickiej Z., Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1998, t. I, s. 876.
[160] Samuelson P., *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1995, s.352. Porównaj także: Begg D., Fisher S., Dornbusch R., Ekonomia, t I , PWE, Warszawa 1997, s. 169.

Rysunek 9. Wpływ transformacji zasobów przedsiębiorstwa na wartość relatywną



Źródło: *opracowanie właśnie, na podstawie* Marcinkowska M., *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 194 i Edvinsson L.,. Malone M. S, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 39.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w praktyce polega zatem na przesuwaniu środka ciężkości z zasobów materialnych na zasoby niematerialne.

Zgodnie ze stawianą tezą, dopiero pod koniec XX wieku świadomość, jaką już od dawna mieli przedsiębiorcy, że to właśnie w zasobach niematerialnych tkwią korzenie wartości przedsiębiorstwa, zaczęła na dobre przedzierać się do teorii zarządzania"[161]. Zachodzące przez lata zmiany w postrzeganiu roli kapitału także jako dobra niematerialnego doprowadziły do pojawienia się terminu „kapitał intelektualny", definiowanego jako różnica między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstw[162].

[161] Marcinkowska M., *Niematerialne* (..) *op. cit*., s. 194.
[162] Sopińska A., *Istota kapitału (...), op.cit*. s. 43.

Według L.Edvinsson i M.S.Malone jest on sumą ukrytych aktywów nie ujętych w bilansie firmy. Kapitał intelektualny jest więc kapitałem niefinansowym odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową[163].Termin „kapitał intelektualny" zastępowany jest często terminami „aktywa intelektualne", „aktywa wiedzy" czy „własność intelektualna"[164]. Kapitał intelektualny to posiadana wiedza, odpowiednie doświadczenie, technologia organizacyjna, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku. Może być także traktowany jako język myślenia i zbiór technik działania odnoszących się do nośników przyszłych wyników przedsiębiorstwa. Stanowi on zbiór wszystkich niematerialne zasoby lub ich przekształcenia, które znajdują się pod kontrolą organizacji i powiększają jej wartość. Podstawą kapitału intelektualnego jest zawsze wiedza pracowników i kierownictwa[165]. Zdaniem K.Czaińskiej kapitał finansowy traci na znaczeniu jako czynnik dobrobytu, gdyż zostaje wyparty przez kapitał intelektualny i społeczny[166].

Na kapitał intelektualny składa się wiele elementów, a jednym z wymienianych w literaturze jest kapitał relacyjny[167]. **S**tanowi on potencjał przedsiębiorstwa związany z niematerialnymi aktywami rynkowymi, takimi jak:

- marki handlowe,
- klienci i ich lojalność,
- relacje z klientami,
- kontrakty i umowy (np.: licencyjne, koncesyjne),
- strategie marketingowe, w tym: kształtowanie jakości produktu, strategie cenowe, kanały dystrybucyjne, wykorzystywane środki promocji, reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa, formalne i nieformalne powiązania z dostawcami, udziałowcami, partnerami lub innymi zainteresowanymi w otoczeniu przedsiębiorstwa[168].

[163] Edvinsson L., Malone M. S., *op.cit.*, s. 39.
[164] Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODiDK, Gdańsk 2002, s. 57.
[165] Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości" 1999, nr 5, s. 11.
[166] Czaińska K., *Odkryć zarządzanie, (...) op. cit.*, s. 92.
[167] Szerzej: Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, ss. 82-93
[168] Pobrotyn P., *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, ISSN 1506-2864 (wsbip.edu.pl) [dostęp: 12.01.2023]

Wraz z pojawieniem się pojęcia relacji jako kapitału przedsiębiorstwa kapitał relacyjny traktowany jest jak jeden ze składników kapitału intelektualnego, a zatem jest powiązany z uzyskiwaniem trwałej przewagi konkurencyjnej i wyników[169]. Kapitał relacyjny odnosi się do relacji między przedsiębiorstwami, klientami, dostawcami i partnerami, co jest kluczem do długotrwałego generowania zysków i pomyślnych operacji biznesowych. Uważa się, kapitał relacyjny za zasób niematerialny wpływający pozytywnie na rezultaty działalności przedsiębiorstw oraz całych łańcuchów dostaw[170].

Istnieje wiele definicji w odniesieniu do tego pojęcia, które są mniej lub bardziej powszechnie akceptowane. Według R.Capello, A.Faggiana kapitał relacyjny należy definiować jako zbiór wszelkich relacji – rynkowych, władzy i współpracy – nawiązywanych między przedsiębiorstwami, instytucjami i ludźmi, które wynikają z silnego poczucia przynależności i wysoko rozwiniętej zdolności współpracy typowej dla podobnych kulturowo ludzi i instytucji[171]. A. Rodriguez, S.Ranguelov, J.D.García wskazują, że kapitał relacyjny definiuje się jako zbiór niejawnej i jawnej wiedzy na temat form relacji firmy z lokalnymi agentami. Klienci są jednym z głównych agentów[172]. Według C.K.Prahalad, V.Ramaswamy, klienci stają się nowym źródłem kompetencji dla organizacji, ponieważ odnawiają ogólne kompetencje organizacji i odmładzają bazę wiedzy zapobiegając jej starzeniu się w niespokojnym środowisku[173]. Wydaje się, że analogicznie należy odnosić się do kwestii relacji z dostawcami. Kolejna z definicji

---

[169] Przez niektórych autorów kapitał społeczny traktowany jest jako kapitał relacyjny, który leży u podstaw efektywnych łańcuchów dostaw. McGrath R., Sparks W.L., *The importance of building social capital*, Quality Progress, 2005, vol. 38, nr 2, ss. 45-9. Zobacz także: Nahapiet. J. and Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, Academy of Management Review, 1998, vol. 23, nr 2, ss. 242-66.

[170] Ciszewska-Mlinarič M. Obłój K., Mliniarič F., *How relational capabilities matter? Organizacional context and performance of internationally oriented SMEs,* Central Europe Business Review, 2012, vo1. 1 no 3, s. 33-34; Cousinas P.D. Handfield R.B., Lawson B., Petersen K.J., *Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes,* Journal of Operations Management, 2006, vol. 24, Issue 6, s. 860; Tyler B.B., *The relationships between supplier development, commitment, social accumulation and performance improvement,* Journal of Operations Management, 2007, vol. 25, no 2, s. 540.

[171] Capello R., Faggian A., *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, "Regional Studies", 2005, vol. 39, no 1, ss. 75-87.

[172] Rodriguez A., Ranguelov S., García J.D., *Intangible resources and value creation in firms: a review*, [w:] B. Kilsberg, C. Mercado (red.), *Los límites de la Responsabilidad Social de la Empresa. Responsabilidad Social de la Empresa*, Universidad y Desarrollo, University of Buenos Aires and Rey Juan Carlos University, Buenos Aires 2006, ss. 489-496.

[173] Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting customer competence*, "Harvard Business Review", 2000, vol. 78, nr 1, ss. 79-87.

stanowi, że kapitał relacyjny jest pozytywnie kojarzony z wynikami biznesowymi, a szczególnie z wynikami finansowymi – wymiary kapitału intelektualnego wpływają zatem pozytywnie na wyniki przedsiębiorczości, gdzie kapitał relacyjny jest wymiarem najbardziej istotnym statystycznie[174].

Kapitał relacyjny obejmuje nie tylko relacje z klientami, ale i inne interakcje zewnętrzne organizacji, m.in. z dostawcami, a w rezultacie jego wartość zależy zarówno od reputacji firmy, lojalności oraz satysfakcji klientów, jak i od postrzegania przedsiębiorstwa przez dostawców[175]. Określa się go również jako proces rozwijający się w perspektywach wewnętrznej i zewnętrznej, kolejno odnoszących się do zasobów relacyjnych tworzonych przez interesariuszy, stanowiących organizację, oraz zbioru relacji z interesariuszami w otoczeniu[176]. Kluczową więc umiejętnością wydaje się zdolność przedsiębiorstwa do akumulacji, eksploatacji i odnawiania kapitału relacyjnego. Korzyścią z zarządzania kapitałem relacji jest wartość relacyjna[177]. Zauważalne jest to zwłaszcza w warunkach konkurowania, skupiających się na dążeniu do ograniczania posiadania aktywów na korzyść zwiększania ich dostępności przez współpracę z innymi podmiotami. Szczególną perspektywę dla osiągania wartości relacyjnej stanowi zarządzanie łańcuchem dostaw. Jest on dłuższym kanałem, który rozciąga się od surowców przez komponenty po gotowe produkty dostarczane nabywcom finalnym[178]. Obejmuje organizacje gospodarcze zaangażowane, przez powiązania z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy i działania, które tworzą wartość w postaci produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom[179].

Zdaniem B.Ocickiej „kapitał relacyjny stanowi zasób niematerialny przedsiębiorstw tworzących sieci dostaw, będących w istocie swoistymi «sieciami

---

[174] Cabrita M.R., De Vaz J.L., *Intellectual Capital and Value Creation: Evidencing in Portuguese Banking Industry*, Conference: 6th European Conference on Knowledge Management, September 8-9, 2005, University of Limerick, Ireland, 2005, (PDF) Kapitał intelektualny i tworzenie wartości: Emonstrencing w portugalskim sektorze bankowym (researchgate.net), [dostęp: 11.07.2020].
[175] Sopińska A., op. cit., s. 88.
[176] Perechuda P., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, Zarządzanie i Finanse 2013, nr 4, s. 307.
[177] Czakon W., *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie",2017, nr 2, s. 95.
[178] Kotler P., Northwestern Uniwersity, Lane K., Dartmouth College, *Marketing*, Wydanie pod red. Prof.dr hab. B.Pilarczyk oraz prof. Dr. Hab. H.Mruka, Pearson, 2018, s 12.
[179] Christopher M., *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson Education Limited, Harlow 2011, s. 13.

relacji, zaś umiejętność ich konfiguracji zyskała miano kluczowej kompetencji menedżerów zarządzania łańcuchem dostaw w XXI wieku"[180]. Wartość sieci dostawców wynika z ich znaczenia dla budowania przewagi konkurencyjnej i skutecznej realizacji strategii rozwoju firmy kupującej przez zarówno wykorzystywanie szans, jak i neutralizowanie zagrożeń. Dostawcy są źródłem różnorodnych zasobów materialnych i niematerialnych, determinujących rozwój innowacji, jak np.: innowacyjne materiały i komponenty, nowoczesne technologie produkcji, potencjał badawczo-rozwojowy pracowników czy wiedza o najlepszych praktykach i trendach rynkowych.

Konfiguracja sieci dostawców firmy kupującej ma zwykle charakter unikatowy ze względu na powiązania rozwijające się w czasie, zarówno z bezpośrednimi dostawcami, jak i pośrednio z poddostawcami i innymi interesariuszami w ich otoczeniu biznesowym, tworzące związki przyczynowo-skutkowe. W rezultacie ocena atrakcyjności danej bazy dostawców ma zawsze charakter względny i stanowi źródło wartości w łańcuchu dostaw w zależności od strategii rozwoju przedsiębiorstwa kupującego. Szczególnie mocno podkreśla się, że sieć dostawców mających potencjał rozwoju innowacji jest zasobem wartościowym, rzadkim, nieimitowanym oraz niepodlegającym zastąpieniu przez substytuty[181]. Zgodnie z kolejnym twierdzeniem B.Ocickiej „kapitał relacji z dostawcami – jako niematerialny zasób przedsiębiorstwa – tworzy suma jego relacji z obecnymi dostawcami. Jednak na podstawie analizy wydatków oraz wyników segmentacji charakter relacji przedsiębiorstwa z poszczególnymi grupami dostawców jest zróżnicowany[182].

Z obserwacji wynika, że wraz ze świadomością przedsiębiorstw wzrasta ich skłonność do tworzenia pozytywnych relacji partnerskich z dostawcami. Jednocześnie zwiększa się także potrzeba poszukiwania zewnętrznych zasobów niezbędnych w procesach tworzenia i dostarczania wartości w łańcuchach dostaw. to szczególnie rzadkich zasobów lub takich, które w celu ich wytworzenia we własnym zakresie, wymagają czasu i znaczących nakładów finansowych. Rozwój

[180] Ocicka B., *Wpływ zarządzania kapitałem relacji z dostawcami na rozwój innowacji w łańcuchach dostaw*, „Organizacja i Kierowanie", 2018, nr 4(183), s. 104.
[181] Yan T., Yang S., Dooley K., *A theory of supplier network-based innovation value*, „Journal of Purchasing and Supply Management", 2017, no. 23, ss. 156 i dalsze.
[182] Ocicka B., *op. cit.*, s. 105.

koncepcji zarzadzania relacjami z dostawcami sprawił, że przedsiębiorstwa produkcyjne przejawiają coraz większe zainteresowanie wpływem funkcji zakupów i relacji z dostawcami na tworzenie wartości firmy.

Według autorów D.Merino, L.García-Zambrano oraz A.Rodríguez-Castellanos istnieje bezpośredni związek między wskaźnikami satysfakcji klienta, wartości i (lub) lojalności a miarami rzeczywistych wyników rynkowych lub finansowych[183]. Stanowi to potwierdzenie, że inwestycje dokonane w zarządzanie relacjami, a także inwestycje w odpowiednie usprawnienia procesów i jakości, faktycznie przyczyniają się do wzrostu przychodów, rentowności i innych wskaźników finansowych i rynkowych. Sprawne zarządzanie relacjami z partnerami w biznesie wpływa dodatnio nie tylko na wyniki finansowe ujmowane w corocznych sprawozdaniach i bilansie przedsiębiorstw. Stanowi ono także wartość niematerialną, która dzięki zaangażowaniu obu stron wymiany dóbr i usług zostaje, transformowana w unikatową wartość relacyjną wykorzystywaną w procesie zarządzania łańcuchem dostaw[184]. Wypracowanie właściwych relacji z dostawcami można potraktować jako niematerialny certyfikat zaufania przedsiębiorstwa produkcyjnego.

2.4. Wybrane modele współpracy z dostawcami

Przedsiębiorstwa produkcyjne koncentrując się na warunkach budowania relacji z dostawcami kierują się zasadą wzajemnych korzyści. W partnerskich relacjach przyjmuje się założenie, że w wymianie dóbr i świadczeniu usług obie strony powinny otrzymywać określone profity. Taki rodzaj współpracy nie tylko pozwala na utrzymanie równowagi wzajemnego zaangażowania, ale również umożliwia wymianę doświadczeń i wspólne planowanie strategiczne. Niematerialny charakter relacji z dostawcami sprawia, że wypracowanie odpowiednich powiazań, o danej sile oddziaływań pomiędzy

[183] Por.: Merino D., García-Zambrano L., Rodríguez-Castellanos A., *Impact of Relational Capital on Business Value*, "Journal of Information & Knowledge Management", 2014, vol. 13, nr 1, s. 5.
[184] Niektórzy autorzy przy omawianiu zagadnień dotyczących funkcjonowania łańcucha dostaw nawiązują do koncepcji M.E. Portera, to jest do koncepcji łańcucha wartości. Zobacz: Porter M.E., *Competetive Strategy*, The Tree Press, 1980.

ogniwami danego łańcucha dostaw pozwala utworzyć model[185] dla określonych zachowań. Aby model mógł spełnić swoją rolę, podczas jego tworzenia należy uwzględnić następujące zalecenia[186]:

- konstrukcji modelu musi towarzyszyć świadomość celu, dla którego jest on tworzony,

- model powinien odzwierciedlać elementy, własność oraz relacje między elementami i ich własnościami,

- model powinien być wewnętrznie spójny i zgodny z informacjami, które były podstawą jego konstrukcji,

- prezentacja modelu powinna uwzględnić relacje między realnym fragmentem rzeczywistości a jego otoczeniem.

W literaturze odnajdujemy szereg modeli, które w zależności od charakteru i złożoności pokazują wpływ oraz rolę powiązań pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw. Rolą tych powiązań jest przede wszystkim wyjście naprzeciw oczekiwaniom klientów, które osiągane jest poprzez podniesienie poziomu obsługi klienta. Dodatkowo powiązania te mają na celu poprawę produkowanych wyrobów i usług, usprawnienie przepływów oraz ich optymalizację, minimalizację zapasów, a także wzrost udziału w rynku, który przekłada się na wzrost zysków[187]. Wśród dostępnych i zdefiniowanych przez autorów modeli znajdują się modele liniowe i macierzowe. W modelach liniowych zaprezentowane są poszczególne etapy rozwoju relacji z dostawcami. Natomiast w modelach macierzowych, poza relacjami zachodzącymi między dostawcami, przedstawione są także inne zmienne, które we właściwy sobie sposób kształtują określony rodzaj relacji.

[185] Model, z łac, modus, modelus oznacza miarę lub obraz. Przez model rozumie się taki dający się pomyśleć lub materialnie zrealizować układ, który odzwierciedlając lub odtwarzając przedmiot działania, zdolny jest zastępować go tak, że jego badanie dostarcza nam nowej informacji o obiekcie. Szerzej w: Staff W., *Modelowanie i filozofia*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1996.
[186] Krawczyk S., Metody ilościowe w planowaniu, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, ss. 3-4.
[187] Kostrzewa M., *op. cit.* s.13.

W modelu liniowym opracowanych przez A.Coxa występuje sześć etapów budowania relacji z dostawcami[188]. Pierwszy rodzaj stanowi relacja transakcyjna. W kolejnych etapach (preferowany dostawca, *single sourcing* oraz alians strategiczny) następuje budowa relacji partnerskich z dostawcą. Ostatnim etapem jest fuzja[189] z dostawcą lub jego przejęcie[190], przy czym w modelu A.Coxa każda relacja inna niż transakcyjna jest określana jako partnerska[191]. Podobnie do A.Coxa przedstawił relacje w modelu liniowym C.M.Harland, w którym „etapy wspólnego zarządzania produktem, wspólnego przeznaczenia, udziału mniejszościowego oraz aliansu strategicznego stanowią relację partnerską[192]. W tym modelu budowy relacji partnerskich poza możliwością aliansu strategicznego autor założył także kooperację w ramach joint venture oraz możliwości fuzji lub przejęcia.

W koncepcji relacji z dostawcami zaprezentowanej przez S.Johnson przyjęto, że relacja partnerska stanowi osobny etap rozwoju relacji[193]. Odmiennie do niego, autor kolejnego modelu liniowego A.van Weele wyróżnił relację „partnera współtworzącego produkt" (ang. *design partner).* W tym modelu autor, w przeciwieństwie do prezentowanych wyżej relacji z dostawcami, przyjął „zakres zaangażowania dostawcy we współpracę z odbiorcą"[194]. Z kolei A.Harrison i inni autorzy w etapach relacji z dostawcami wyodrębnili jedynie trzy etapy rozwoju tych relacji, to jest: komercyjną, preferowaną i strategiczną[195].

Wspólnym mianownikiem wymienionych wyżej modeli liniowych definiujących relacje z dostawcami jest podejście oparte na poziomie powiązań pomiędzy dostawcami

[188] Cox A., *Relational competence and strategic procurement management,* European Journal of Purchasing & Supply Management 2(1), 1996, s.63

[189] Fuzja - jest to dobrowolne połączenie co najmniej dwóch przedsiębiorstw w jedno. Polega na wchłonięciu jednego przedsiębiorstwa przez inne lub utworzeniu z łączonych przedsiębiorstw zupełnie nowego przedsiębiorstwa. Miedziński B, Stefan Biczyński S., *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991, s. 46

[190] Przejęcie Pod pojęciem przejęcie definiowana jest transakcja polegająca na przeniesieniu kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa. Następuje zazwyczaj w wyniku wykupienia udziałów, czasami bez zgody zarządu przedsiębiorstwa (wrogie przejęcie). Zobacz: Frąckowiak W., Fuzje i przejęcia. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009.

[191] Cox A., *op.cit,* s. 63

[192] Harland C.M., *Supply chain management: relationship, chains and networks,* British Journal of management 7, 1996, s.65.

[193] Jonson S., *Managing change trough teamwork,* Tinsley Bridge Ltd., Sheffield 1997, s. 7-77 (za: Lysons K., Farrington B., *Purchasing and supply chain management,* Pearson Education Limited, Essex 2012, s.222)

[194] Van Weele A.J., *op. cit*., ss. 67-71.

[195] Harrison A., van Hoek R.I., Skipworth H., *Logistics management and strategy: competing through the supply chain,* Pearson Education, Harlow 2014, s. 376.

a odbiorcami. Na pierwszym etapie nawiązanej współpracy przyjęto, że już przy wymianie handlowej pomiędzy stronami następuje relacja rynkowa. Natomiast cechą charakterystyczną dla relacji partnerskiej jest bliska współpraca przedsiębiorstwa produkcyjnego z dostawcą.

W podrozdziale 2.2. przy określaniu relacji z dostawcami z punktu widzenia znormalizowanych systemów zarządzania scharakteryzowano te relacje w zestawieniu z wymogami określonymi przez ustandaryzowane normy ISO. W zależności od danej normy ISO każda z przestawionych relacji przedsiębiorstwa produkcyjnego z dostawcą opierała się na konkretnych założeniach, w tym między innymi na zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy, zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością czy bezpieczeństwem informacji. Na podstawie analizy poszczególnych modeli należy przyjąć, że w opisanych wyżej relacjach partnerskich zastosowanie ma model liniowy, gdyż nie występują w nich dodatkowe determinanty, które są charakterystyczne dla modeli macierzowych. Autorzy R.F.Olsen i L.M.Ellram, w opracowanym modelu macierzowym uwarunkowali relacje z dostawcami poprzez ich siłę oraz relatywną atrakcyjność dostawcy[196].

Z kolei w innymi modelu macierzowym S.Emmett jako determinantę wprowadził zależność budowy relacji z dostawcami od prowadzenia bieżącej wymiany rynkowej oraz potrzeby budowania długotrwałych relacji[197]. Zgodnie z jego założeniem budowanie relacji z dostawcami ma charakter osiągania krótkotrwałych korzyści, przy jednoczesnej długotrwałej relacji. M.Bensaou za determinantę warunkującą relację z dostawcami przyjął wartość nakładów inwestycyjnych nabywcy i dostawcy. Na tej podstawie wyodrębnione zostały cztery obszary relacji określające przywiązanego nabywcę i dostawcę, wymianę rynkową oraz strategiczne partnerstwo[198]. W tym modelu, w przypadku gdy ze względu na sytuację rynkową dostawca przeznacza większe nakłady inwestycyjne wówczas relacje z nabywcą mają charakter strategicznego partnerstwa. Taka relacja następuje także wówczas, gdy nabywca przeznacza większe finanse na nakłady finansowe. Natomiast, przy jednoczesnym wzroście nakładów inwestycyjnych u nabywcy i odbiorcy tworzy się między stronami

[196] Olsen R.F., Ellram L. M., *A portfolio approach to supplier relationships,* Industrial marketing management 26(2), 1997, s. 107.
[197] Emmett S., *Supplier Relationship Management in the Supply Chain,* Cambridge 2012, ss. 46-47.
[198] Bensaou M., *Portfolios of buyer-supplier relationship,* MIT Sloan Management Reviev 40 (4), 1999, s. 55.

relacja tzw. strategicznego partnerstwa. Sprawia to, że poza wzajemnymi relacjami inwestycyjnymi sprzężone zostają określone działania. Analogicznie do tych powiązań utworzona została macierz zakupowa Kraljica, której założenia zostały przedstawione w rozdziale 3.1.

Modele współpracy z dostawcami stanowią istotne narzędzia wyznaczające kierunki rozwijania relacji z poszczególnymi segmentami dostawców w odniesieniu do wybranych czynników. Modele te stosowane mogą być również w odniesieniu do takich zmiennych jak ryzyko strategiczne i operacyjne, rozwój dostawców, czy włączanie dostawców w rozwój produktów[199].

Przedstawione wyżej przykłady modeli definiujących współpracę z dostawcami pokazują drogę do osiągnięcia skutecznego i efektywnego działania łańcucha dostaw, poprzez stworzenie odpowiednich powiązań o odpowiedniej sile oddziaływania między poszczególnymi ogniwami tego łańcucha. Powiązania oraz zależności, w kontekście nauki logistyki, przyczyniają się do stworzenia zintegrowanego systemu logistycznego pomiędzy podmiotami będącymi ogniwami łańcucha dostaw.

[199] Wieteska G, *„Rozwój dostawców w modelach portfolio relacji dostawca–nabywca”,* Logistyka, 2013, (5), ss. 205-209.; Wieteska G., *“Supplier risk in building B2B relationships–portfolio models approach”*, International Journal of Supply Chain and Operations Resilience, 2014, 1(1), ss. 104-120; Kędzia G “*Dostawca w procesie rozwoju produktu”,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2022, ss. 106-122.

Tabela 3. Rodzaje łańcuchów dostaw oraz stopień ich złożoności

Typ łańcucha/ typ sieci	Opis/charakterystyka	Stopień złożoności
Brak łańcucha	Funkcje realizowane w sposób swobodny, brak przewagi strategicznej łańcucha dostaw	Niski
Nieznany	Operacje łańcucha dostaw głownie zlecane na zewnątrz (outsourcing)	Niski
Łańcuch wiążący firmę	Skupiony wewnętrznie (catch-upmode). Koncentracja na logistyce i kosztach związanych z magazynowaniem i transportem	Wysoki
Nanołańcuch	Skupiony zewnętrznie na efektywności wytwarzania w zakładach wymagających intensywnego wykorzystania. Procesy przychodzące i wychodzące są drugoplanowe.	Niski
Mikrołańcuch	Model logistyczny ze zintegrowanym przepływem dóbr materiałowych i informacji. Równoważy dystrybucję nadchodzącą, wychodzącą i produkcję	Niski
Łańcuch logistycznej obsługi przedsięwzięć (projectlogistics)	Skuteczny przy organizowaniu i realizowaniu przedsięwzięć. Obejmuje wielu dostawców w ramach przedsięwzięcia. Podobny do nanołańcuchów, poza faktem pozostawania w sferze przedsięwzięć	Średni
Łańcuch cyklu spieniężenia transakcji (cash-to-cashcycle)	Skupiony na przepływach pieniężnych, głównie na niekorzyść dostawcy. Punktem wyjściowym jest cel skupiony na przepływach pieniężnych z odpowiednio dostosowanymi działaniami	Wysoki
Łańcuch synergiczny	Eliminacja powielania. Brak przewagi konkurencyjnej. Dążenie do wzmocnienia siły nabywczej. Typowy dla dużych przedsiębiorstw z wieloma niezależnymi działami. Koncentracja na typowych zakupach towarowych	Wysoki
Łańcuch popytu	Wzmożona współpraca często dyktowana przez dominujących klientów. Interdyscyplinarny w ramach sprzedaży i działań. Działania dostosowane do potrzeb klienta. Przedsiębiorstwo o dużej elastyczności. Wykorzystanie nowych technologii	Średni
Rozszerzony łańcuch dostaw	Posiada cechy łańcucha dostaw. Menedżerowie wykształceni w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw. Sprawne procesy dla nowych produktów oraz dla produkcji istniejących	Średni
Dominacja oraz blokowanie rynku	Preferowany monopol i kontrola rynku oraz poziomu cen. W krajach rozwiniętych często uznawane za nielegalne	Niski
Integracja dostaw	Wysoce interdyscyplinarny, wynikający z działań związanych z redukcją kosztów związanych z procesami. Pełne podejście do łańcucha dostaw, platforma dla konkurencyjnych inicjatyw	Średni
Szybkie wejście na rynek	Nacisk na rozwój nowych produktów. Elastyczność. Czas jest czynnikiem kluczowym. Dążenie do skorzystania z niewykorzystanych możliwości łańcucha dostaw celem szybkiego wprowadzania produktów na rynek	Średni

Innowacja	Sieć producentów i dostawców logistycznych celem zapewnienia elastyczności. Skupienie na opracowywaniu produktu, wypuszczaniu go na rynek oraz fazach rozwoju w trakcie cyklu życia produktu	Średni
Łańcuch wartości	Konkurencja w łańcuchu dostaw, poszukiwanie innowacji wewnątrz całego łańcucha. Koordynacja zaopatrzenia. Uczestnicy inwestują w rozwój potencjału niezbędnego do wykorzystania w ich części łańcucha	Wysoki
Sieci informacyjne	Elastyczne sieci obejmujące niewiele aktywów materialnych, służące do przetwarzania przepływu informacji. Menedżerowie łańcucha dostaw są zwykle twórcami i liderami sieci. Dostęp do danych umożliwia ich przetwarzanie na informacje i wiedzę	Wysoki

Źródło: M. Kostrzewa, *op. cit.,* s. 16 dalsze.

Rolą tych powiązań jest przede wszystkim wyjście naprzeciw oczekiwaniom klientów, które osiągane jest głównie poprzez podniesienie poziomu obsługi klienta. Dodatkowo powiązania te mają na celu poprawę jakości produkowanych wyrobów i usług, usprawnienie przepływów oraz ich optymalizację, minimalizację zapasów, a także wzrost udziału w rynku, który przekłada się na wzrost zysków[200]. Wnikliwa obserwacja przedsiębiorstw produkcyjnych potwierdza tezę, że w trakcie aktywności gospodarczej niekoniecznie muszą one dążyć do realizowania tych samych celów. Na podstawie przyjętej strategii działania, dane przedsiębiorstwo może wytypować dowolną liczbę poziomów integracji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrzne (z partnerami)[201]. Twórca modelu wskazał szesnaście rodzajów łańcuchów dostaw, które stanowią bardzo szerokie spektrum prawdopodobnych modeli w funkcjonujących przedsiębiorstwach (tabela 3). Są one rezultatem analizy różnych branż gospodarki, więc należy wnioskować, że specyfika każdej branży narzuca partnerskim relacjom pewne ograniczenia. Dotyczą one między innymi tego, jak daleko można posunąć się we wdrażaniu nowych technologii i innych nowych rozwiązań dla łańcuchów dostaw.

Model Cavinato pokazuje również, że łańcuchy dostaw mogą być źródłem wydajności operacyjnej, a przez to przewagi konkurencyjnej, jednocześnie jednak mogą one również wpływać negatywnie na firmy poprzez ich „dysfunkcjonalność"

[200] Kostrzewa M., *op. cit*., s. 13.
[201] Cavinato J., *What's your supply chain type?*, "Supply Chain Management Review", 2002, maj/czerwiec, ss. 60-66.

w osiągnięciu celów rozwojowych i zysków[202]. Rozważania nad modelami współpracy z dostawcami prowadzą do wniosku, że określenie zasad postępowania w każdym przypadku wymaga opracowania pewnych standardów. Utworzenie modelu właściwego dla danego podmiotu jest procesem wieloetapowym i wymagającym precyzyjnego przygotowania. Projekty, modele oparte na rozwoju dostawców mogą mieć charakter krótko- i średniookresowy (reaktywny, koncentrujący się głównie na eliminacji bieżących problemów) lub długookresowy strategiczny, oparty na silnej integracji działań partnerów z zachowaniem zasady win-win. [203] Określenie zasad postępowania wymaga zdefiniowania narzędzi, obszaru działania oraz potencjalnych korzyści. Ważne jest więc określenie segmentu dostawców, potencjalnych ograniczeń rynkowych oraz wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa. Do czynników niezbędnych przy szacowaniu modelu współpracy z dostawcami ważne jest także określenie możliwości wewnątrz firmy, w tym poziomu zaawansowania informatycznego, poziomu komunikacji i poziomu kompetencji personelu podstawowego i kadry zarządzającej. Kompleksowe podejście do modelowania relacji wymaga także monitorowania funkcjonowania opracowanego procesu i wprowadzania jego doskonalenia i modernizacji.

W praktyce należy zweryfikować, czy dany model pozwala obu stronom wymiany osiągać wymierne korzyści. Właściwe jest więc precyzyjne przygotowanie mierników badających poprawność funkcjonowania modelu oraz czasookresów ich monitorowania. Powyższe działania stanowią jeden z elementów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

[202] Kostrzewa M., *op. cit*., s. 17.
[203] Muddassir A., Hendry L., „*Supplier development literature review and key future research areas*", International Journal of Engineering and Technology Innovation, 2(4), s. 293-33 i Rogers Zachary S., Craig R., Carte, Kwan V., „*Marketing tough choices: A policy capturing approach to evaluating the tradeoffs in sustainable supplier development initiatives*", Journal of Purchasing and Supply Management, 2019, 25(5), s. 10574.

ROZDZIAŁ 3.
SPECYFIKA RELACJI PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH Z DOSTAWCAMI MRO

Specyfika relacji przedsiębiorstw produkcyjnych z dostawcami części krytycznych i komponentów, które są nieodzowne w procesie produkcyjnym, wymaga wypracowania odpowiednich zasad postępowania i zebrania informacji. W praktyce przyjmuje się, że personel i praktyki zamówień muszą posiadać odpowiednie informacje i dane dotyczące swoich głównych dostawców krytycznych komponentów, podzespołów i części zamiennych[204]. Zbieranie informacji o dostawcach, w tym o ich kondycji finansowej, ładzie korporacyjnym, środowisku operacyjnym, możliwości, zdolności i podstawowego długoterminowego przetrwania pozwala na utworzenie w przedsiębiorstwie indywidualnego modelu konceptualnego. Wypracowanie zasad współpracy pozwala na długoterminowe zarządzanie relacjami z dostawcami, negocjacje i zarządzanie kontraktami[205].

3.1. Charakterystyka obszaru zakupów i dostaw MRO w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Dawniej zakupy były traktowane jako mniej lub bardziej odrębna, strategicznie nieistotna funkcja w firmie[206]. W ujęciu marketingowym obszar zakupowy to zbiór elementów obejmujących rynek dostępnych dóbr i usług oraz środowiska zamawiającego i dostawcy. W obrębie tego obszaru dokonują się badania i analizy potrzeb zamawiającego.

[204] Jeeva A., *op. cit.*. s.1
[205] Ibidem.1
[206] Reid D.A., Plank R. R., "*Business Marketing Comes of Age: A Comprehensieve Rewiev Literature"*, Journal of Business-to-Business Marketing, 7, 2/3, ss. 9-185.

Rynek dóbr zaopatrzeniowych jest obszarem wykorzystywanym w koncepcji marketingowej[207]. Na tym obszarze, po zdefiniowaniu potrzeb asortymentowych, przedsiębiorstwo produkcyjne przygotowuje plany zaopatrzenia i podejmuje decyzję co do zakupu odpowiednich surowców, materiałów i półfabrykatów/ Już na tym etapie następuje wymiana dokumentacji związanej z zakupem, tj. zapytań ofertowych, ofert sprzedaży oraz zamówień. Z obszarem zakupów łączy się nierozerwalnie planowanie dostaw, optymalizacja kosztów, transport oraz magazynowanie. Całokształt tych działań pozwala przedsiębiorcy wypracować odpowiednią strategię zakupową, co następnie wpływa na procesy zakupowe, a także na relacje pomiędzy dostawcą a nabywcą.

Proces zakupowy to ogół działań związanych z nabywaniem produktów oraz usług wraz z decyzjami poprzedzającymi i warunkującymi te działania[208]. W przedsiębiorstwie jest on wielopoziomową selekcją dostawców i stanowi podstawowe narzędzie, które prowadzi do optymalnej kwalifikacji oraz wyboru finalnego dostawcy[209]. Zakupy surowców i materiałów wykorzystywanych w procesach przetwarzania, półfabrykatów podlegających obróbce, gotowych elementów, części bądź całych urządzeń oraz materiałów przeznaczonych do bieżącego stosowania stanowią proces wymagający właściwego przygotowania. Racjonalizacja procesu zakupu prowadzi bowiem do bardziej efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw[210], co korzystnie oddziałuje nie tylko na finansowania bieżącej działalności przedsiębiorstwa, ale i na jego rozwój i postęp[211]. Według Skowronka proces zaopatrzenia (zakupu) można zdefiniować jako część procesu logistycznego, w którym następuje zasilenie w potrzebne towary[212]. Pogląd ten zakłada, że proces zakupu jest tożsamy z procesem zaopatrzenia.

Zdaniem M. Urbaniaka proces zakupowy często poprzedzony jest tzw. fazą wstępną, podczas której dokonuje się analizy możliwości zaspokojenia zaistniałej potrzeby[213]. Należy przy tym dokonać precyzyjnej analizy potrzeb, określić cele i parametry dla

---

[207] Praca zbiorowa pod redakcją Grabski L., *Marketing. Koncepcja skuteczna działań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 34.
[208] Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingowe*, cz. I, Uniwersytet Gdański, 1993, s. 141.
[209] htpps:// Proces Zakupowy – PROCON Professionals (myprocon.pl) [dostęp: 23.07.2022].
[210] Szczepankiewicz W., *Organizacja źródeł zaopatrzenia i rola handlu detalicznego w kanałach rynku,* (w:) Szumilak J. (red.): *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004, s. 142.
[211] Skowronek Cz,, *Wpływ procesów zaopatrzenia i gospodarowania materiałami na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.* „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 1, 1997, s. 5.
[212] Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie,* PWE, Warszawa 1999, s.108.
[213] Urbaniak M., *The Role of Quality* (…), *op. cit.,* ss. 26-27.

danego zamówienia, aby następnie dokonać wyboru potencjalnego dostawcy lub grupy dostawców[214]. Wyselekcjonowani dostawcy pozwalają w przyszłości spełnić biznesowe oczekiwania przedsiębiorstwa. Analiza decyzyjna procesu zakupów pozwala uzyskać odpowiedź na pytania:

- czy lepiej zakupić czy produkować we własnych zakresie (*make-or-buy*)?,
- jaka powinna być wielkość zakupu?,
- gdzie lub u kogo kupować?,
- jaki rodzaj transportu wybrać?,
- czy opłaca się nam magazynować zakupiony towar?[215].

Proces zakupów ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celu biznesowego. Praktyki zakupowe pozwalają bowiem na wybór dostawców spełniających określone wymagania czy sformułowanie zakresu wzajemnych zobowiązań umożliwiających budowanie długich i korzystnych relacji[216]. Jest to proces strategiczny dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Od jego skuteczności zależy to, jaki produkt otrzyma klient i czy możliwe będzie wywiązanie się ze złożonej na rynku deklaracji[217]. P.Kraljic, przy podejmowaniu decyzji zakupowych dotyczących dostawców kluczowy jest stosunek siły przetargowej przedsiębiorstwa do siły rynku dostawców. Siły te określa się na podstawie kryteriów takich jak np. stosunek tempa wzrostu rynku do wzrostu przepustowości dostawców czy stosunek wzrostu popytu do wzrostu przepustowości przedsiębiorstwa – odbiorcy[218].

Założeniem modelu (ang. *Purchasing Portfolio Matrix*) czyli Macierzy Zakupowej Kraljica jest podział decyzji zakupowych dotyczących dostawców ze względu na stosunek tych sił. (tabela 4).

[214] Szerzej: Szczepankiewicz W. ,*Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 94.
[215] Galińska B., *Koncepcja* (…) *op. cit*., 2015, ss. 43-44.
[216] Praca pod redakcją Sońta-Drączkowska E., Bednarska-Wnuk I., „*Wybrane aspektu zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach",* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Wydanie I, Łódź 2020, s. 25.
[217] ibidem
[218] Kraljic P., *op.cit,* s. 114.

Tabela 4. Macierz zakupowa Kraljica

Znaczenie decyzji zakupowej	**Wysokie**	Partnerstwo niskiego poziomu	Partnerstwo strategiczne lub alians strategiczny
	Niskie	Relacja transakcyjna	Partnerstwo średniego poziomu
		Niska	**Wysoka**
		Złożoność rynku dostawców	

Źródło: Kraljic P., *Purchasing must become supply management*, Harvard Business Review, 61 (5), 1983, s.114.

Zgodnie z koncepcją wymienionej wyżej macierzy zakupowej, w przypadku wystąpienia przeważającej siły odbiorcy współpraca powinna być rozwijana z obecnymi dostawcami. Ważne jest przy tym wykorzystanie silnej pozycji przetargowej. Jeżeli jednak na rynku przeważającą rolę mają dostawcy, wówczas decydujące znaczenie ma dywersyfikacja współpracy i utrzymywanie relacji z wieloma dostawcami. Nadrzędnym celem jest w tym wypadku rozwijanie relacji partnerskich z tymi dostawcami, z którymi współpraca będzie najkorzystniejsza. Podjęcie decyzji zakupowej dotyczącej dostawców może wiązać się z istotnymi konsekwencjami związanymi ze współpracą z nimi, w tym z budowaniem relacji partnerskich[219]. Macierz Kraljica była przedmiotem pracy badaczy[220], którzy opierali na niej opracowywane przez siebie modele zarzadzania procesem zakupu[221].
W innej wersji tego modelu siłę przetargową przedsiębiorstwa zastąpiono znaczeniem decyzji zakupowej, natomiast siłę rynku dostawców – jego złożonością[222].

W procesie zakupu przedsiębiorstwo handlowe podejmuje działania o charakterze zarówno strategicznym jak i operacyjnym. Pierwsze z nich dotyczą dłuższego przedziału czasowego (kilka lat). Obejmują głównie identyfikację, znalezienie i wykorzystanie źródeł zaopatrzenia, korzystnych z punktu widzenia kosztów. Obecnie niezbędne staje się również uwzględnienie czynników związanych

[219] Ibidem, s. 115.
[220] Model G. Richards i S. Grinsted połączył macierz Kraljica z poszczególnymi etapami budowy relacji, gdzie poszczególnym polom danej macierzy odpowiadały kolejne etapy budowy relacji. Zobacz: Richards G., Grinsted S., *The Logistics and Supply Chain Toolkit: over 90 tools for transport, warehousing and inventory management*, Kogan Page Limited, London 2013, s. 177.
[221] Caniëls M.C. Gelderman C.J. *Purchasing strategies in the Krajlic matrix – A power and dependence perspective*, Journal of purchasing and supply management 11 (2-3), 2005, ss. 153-154.
[222] Ibidem, s. 142.

z ekologią i czasem[223]. Rolę działań strategicznych i operacyjnych przedstawiono szerzej w podrozdziale 1.2. niniejszej rozprawy.

Działania mające na celu zaspokojenie zapotrzebowania na dobra materialne , usługi, możliwości i wiedzę, które są potrzebne do działalności, w najlepszych, możliwych warunkach określa się zarządzaniem procesem zakupu[224]. Sprawne zarządzanie procesem zakupu pozwala również na budowanie relacji z dostawcami[225]. Jest to uwarunkowane przez fakt, ze na budowanie relacji z dostawcami mają wpływ procesy związane z zarządzaniem procesem zakupu, takie jak ewaluacja dostawców[226]. W węższym znaczeniu zakupy zaopatrzeniowe to akt zakupu towarów i usług dla firmy, a w szerszym znaczeniu to proces pozyskiwania dóbr i usług dla firmy[227]. W wielu przedsiębiorstwach coraz częściej przywiązywana jest ogromna waga do działu zakupów zaopatrzeniowych, ponieważ ma on duży wpływ na zyskowność firmy oraz na oszczędności[228].

Problemy na poziomie operacyjnym, zdaniem M.Maternowskiej „dotyczą bieżącej organizacji przepływów fizycznych w celu minimalizacji kosztów, zapewnienia właściwej gospodarki magazynowej, korzystniejszego środka transportu towarów oraz uzyskania wysokiego stopnia gotowości do realizacji zamówień[229].

Przedsiębiorstwa produkcyjne dokonują zakupu dóbr materialnych oraz usług. Te przedmioty, które ulegają bezpośredniemu zużyciu po ich zakupie określane są mianem dóbr bezpośrednich (ang. *direct goods*). Zaliczane są do niech tzw. dobra nieprzetworzone, czyli surowce naturalne. Do materialnych dóbr bezpośrednich zalicza się: surowce naturalne- dobra nieprzetworzone, wykorzystywane i zużywane w procesach produkcyjnych przedsiębiorstwa nabywcy, np. rudy metali, węgiel, ropa naftowa; materiały pomocnicze – dobra wykorzystywane i zużywane w procesach produkcyjnych, ale niestanowiące integralnej części wyrobu gotowego, np. substancje chłodzące, materiały polerujące, gazy przemysłowe; półprodukty – dobra przetworzone, wykorzystywane i zużywane w procesach produkcyjnych, np. rury stalowe, drut, folia

[223] Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2000, s.34.
[224] Van Velle, A. J., *op. cit*., s. 429.
[225] Ocicka B., *Rola zakupów w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2019, s. 24.
[226] Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 190.
[227] Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr C.J., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 103.
[228] Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2004, s. 13
[229] Maternowska M., *Analiza kosztów logistycznych wspomaga proces podejmowania decyzji w sferze dystrybucji – studium przypadków,* Logistyka, 2002 nr 4, ss. 18.20.

z tworzywa sztucznego; komponenty – dobra przetworzone, wykorzystywane w procesach produkcyjnych, stanowiące składową część produktu gotowego, ale niepodlegające obróbce przez nabywcę, np. baterie, części silnikowe, części elektroniczne; produktu gotowe i towary handlowe dobra materialne, nabywane w celu dalszej odsprzedaży[230].

Z kolei dobra materialne, które nie są bezpośrednio wykorzystywane przy procesie produkcji lub nieulegające bezpośredniemu zużyciu po ich zakupie określane są mianem dóbr pośrednich (ang. *inderect goods*). Należą do nich miedzy innymi: środki trwałe, budynki i grunty, maszyny produkcyjne, środki transportu, dobra inwestycyjne oraz materiały eksploatacyjne i części zamienne. Dobra te określane są jako MRO (ang. *Maintenace, Repair and Operation Materials*). Przy analizie zamówień na bardzo drogie urządzenia i wyposażenie oraz relacji z dostawcami MRO jest elementem kluczowym. Według H.Kinnissona „konserwację można opisać jako proces zapewnienia, że system stale wykonuje swoje zamierzone funkcje przy zachowaniu pierwotnego poziomu niezawodności i bezpieczeństwa[231].
W obszarze dostaw materiałów stanowi ono kluczowy element zapewnienia bezpieczeństwa procesowego zakładów produkcyjnych.

Efektywne zakupy zaopatrzeniowe przyczyniają się do przewagi konkurencyjnej danej organizacji[232]. Podstawy MRO to wszystkie działania, które mają na celu zachowanie lub przywrócenie elementu do stanu, w którym może on pełnić swoją wymaganą funkcję. Działania te obejmują połączenie wszystkich działań technicznych i odpowiadającym im działań administracyjnych, zarządczych i nadzorczych[233]. Natomiast według H.Kinnisona konserwację można opisać jako proces zapewniania, że system stale wykonuje swoje zamierzone funkcje przy zachowaniu pierwotnego poziomu niezawodności i bezpieczeństwa[234].

---

[230] Ocicka B., *Strategie zakupowe przedsiębiorstwa w warunkach niestabilności*, Handel Wewnętrzny 3(368), 2017, s.15.
[231] Kinninson H.A., „*Aviation Maintenance Management*", Mcraw-Hill, New York, NY (w:) Vieira D.R., *Maintenance, Repair and Overhaul (MRO) Fundamentals and Strategies: An Aeronautical Industry Overview,* International Journal of Computer Applications (0975-8887) Vol. 135, No. 12, February 2016, ss. 21-29.
[232] Waszkiewicz-Flasza A., Dąbrowski M., Białecka B., *Doskonalenie procedury zakupowej w procesie przygotowania produkcji,* Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Inżynierii Produkcji, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2016, z. 92 nr 1955.
[233] EFNMS. 2013. „*MRO Definition*". European Federation of National Maintenance Society. http://www.edfms.org/ [dostęp: 22.08.2022].
[234] Kinnison H. A., *Aviation Maintenance Management*, McGraw-Hill, New York, 2012.

Ważnym etapem w procesie planowania zakupów z punktu widzenia przedsiębiorstwa produkcyjnego jest optymalizacja kosztów, z czym związane jest także ryzyko kosztów. Składa się na nie brak konkurencji wśród potencjalnych dostawców, wpływ jaki zakupy mają na wynik finansowy danej firmy, brak funduszy potrzebnych do dokonania zakupu oraz wzrost kosztów transportu oraz magazynowania. Rozwiązanie problemów związanych z zakupami w przedsiębiorstwie jest także uzależnione od tego czy dana firma posiada dział logistyki zajmujący się zaopatrzeniem, zakupami przedsiębiorstwa[235]. Organizacje które chcą skutecznie konkurować na rynku zmuszone są do ciągłego rozwoju. Jednym z jego kierunków jest wyeliminowanie tradycyjnych, nieefektywnych procedur zakupu[236].

Zgodnie z opinią Kraljica, poza niewielką liczbą firm, zarządzanie zakupami wymaga zbudowania systemów biznesowych. Praktycznie każdy aspekt organizacji zakupowej, począwszy od wsparcia systemowego po styl zarządzania, w tym także po silne zaangażowanie najwyższego kierownictwa firmy, musi ostatecznie dostosować się do tych wymagań. Konkretne zmiany w organizacji będą konieczne, aby ustanowić relacje międzyorganizacyjne, zapewnić odpowiednie wsparcie systemowe oraz sprostać nowym wymaganiom dotyczącym personelu i umiejętności[237].

Prężnie funkcjonujące podmioty gospodarcze w sektorze produkcyjnym w Polsce pełnią coraz częściej istotną rolę w zapewnieniu ciągłości działalności dzięki relacjom utrzymywanym z dostawcami materiałów MRO. Organizacje, które chcą skutecznie konkurować na rynku, zmuszone są do ciągłego rozwoju. Jednym z jego kierunków jest wyeliminowanie tradycyjnych, nieefektownych procedur zakupu[238]. Dla osiągnięcia tego celu należy pomijać niepotrzebne etapy procesu zakupowego, dążyć do skrócenia czasu oczekiwania na materiały oraz eliminować wszelkie czynności, które nie dodają wartości w danym procesie[239]. W roku 2019 udział przedsiębiorstw przemysłowych w polskiej gospodarce

[235] Budzyński W., *Zakupy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Potext, Warszawa 2016, s.19.
[236] Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne , Warszawa 2004, s. 45.
[237] Kraljic P., *op. cit.*.
[238] Lysons K., *op. cit,* 2004, s. 45.
[239] Croom S., *Press Release*. Electronic Purchasing, 1998.

stanowił 10,2% ogółu wszystkich podmiotów niefinansowych[240]. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego przychody pochodzące z sektora przemysłu stanowiły ogółem 36,8% przychodów wszystkich przedsiębiorstw. Odsetek ten był zdecydowanie przeważający w sektorze dużych przedsiębiorstw i stanowił w nich aż 56,1% przychodów pochodzących z działalności produkcyjnej[241]. Dane te przekładają się wprost na generowany przez przedsiębiorstwa produkcyjne Produkt Krajowy Brutto (PKB). Niemal jedna czwarta PKB w 2020r. pochodziła właśnie z przemysłu[242].

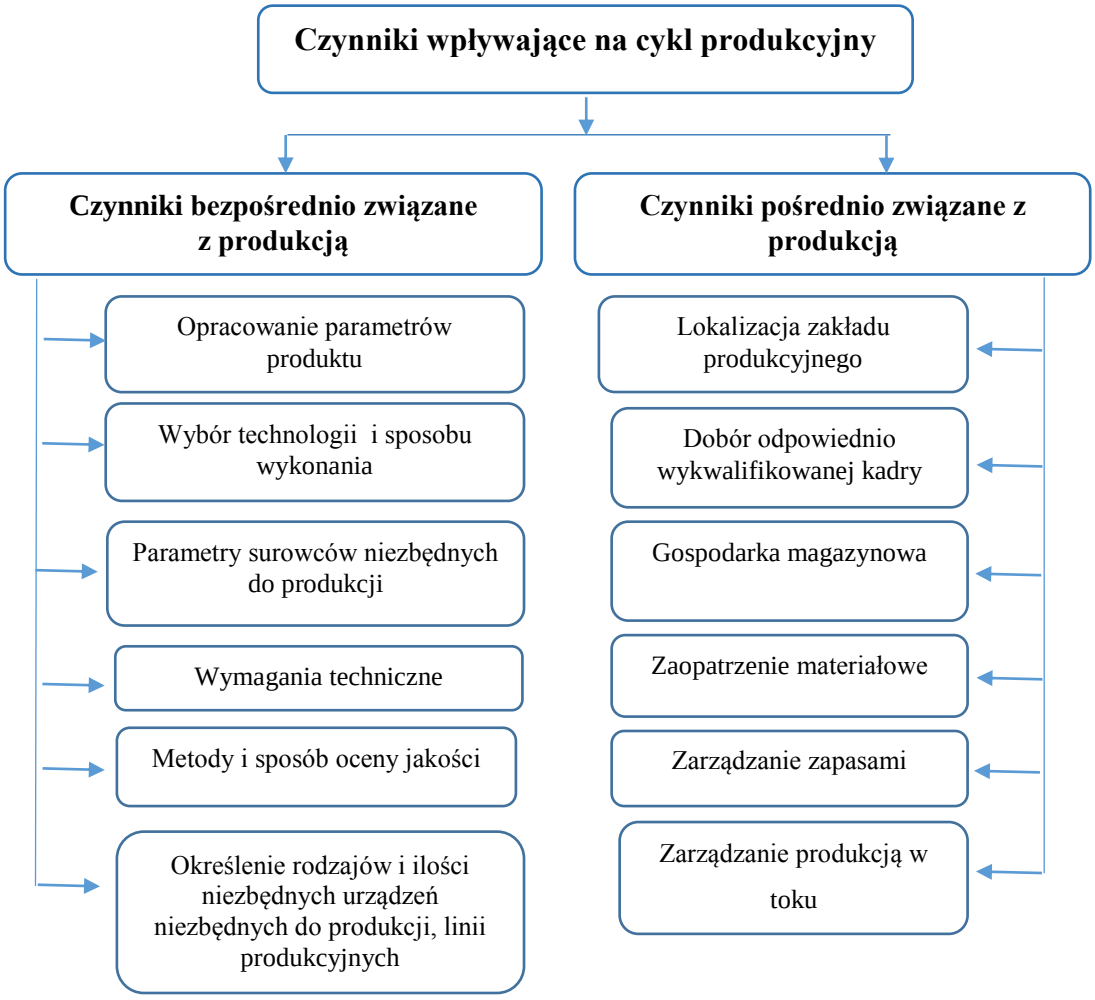
Wskazuje to, jak ważną część gospodarki stanowią przedsiębiorstwa należące do sektora produkcyjnego. Każda branża przemysłu, w której przedsiębiorstwo prowadzi działalność ma swoją specyficzną strukturę materiałów, a poziom ich zużycia zależy od struktury wyrobu[243].

Proces produkcyjny nierozerwalnie wiąże się z wykorzystaniem urządzeń technicznych wspomagających pracę ludzką. Mniejsze przedsiębiorstwa wykorzystują pojedyncze maszyny i urządzenia dla obsługi procesu produkcji. Natomiast większe podmioty funkcjonujące w branży produkcyjnej mogą mieć kilka linii produkcyjnych obsługujących w tym samym czasie różne procesy. W cyklu produkcyjnym wyróżnia się działania związane bezpośrednio z wytwarzaniem produktów oraz działania pomocnicze, w tym logistyczne umożliwiające realizację zaplanowanych procesów wytwórczych. Zaliczamy do nich takie obszary, jak: zarządzanie zapasami, organizacja i funkcjonowanie systemu zaopatrzenia materiałowego, utrzymanie zapasów produkcji w toku, gospodarkę magazynową półproduktów oraz transport wewnętrzny, ale także niezwiązane z logistyką, jak: wybór i rozmieszczenie wyposażenia produkcyjnego, obsługa eksploatacyjna obiektów i wyposażenia produkcyjnego, czy lokalizacja zakładu produkcyjnego[244]. Zbiorcze ujęcie działań wpływających bezpośrednio i pośrednio na proces produkcyjny przedstawiono na rysunku 11. Realizacja wszystkich zadań w ramach logistyki

[240] Raport „*Działalność przedsiębiorstw niefinansowych* w 2019r.", Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, s.13.
[241] Ibidem, s. 26.
[242] *Biuletyn Statystyczny*, Główny Urząd Statystyczny 2021, 04/2021, Tablica 2.
[243] Gajdzik B., *Gospodarka materiałami i zapasami w przemyśle hutniczym w latach 2000-2015*, Politechnika Śląska, Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii, Katedra Inżynierii Produkcji
[244] Hope, C. A. and Muhlemann, A. P., *Service Operations Management: Strategy, Design and Delivery*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1997.

materiałowej pozwala określić rodzaj, ilość, miejsce i czas użycia materiału[245]. Determinują one jednocześnie operacje transportowe, manipulacyjne i magazynowe oraz towarzyszący im przepływ informacji[246]. Każdy przestój spowodowany uszkodzeniami parku maszynowego zaburza poprawne funkcjonowanie przepływów materiałowych, co z kolei zakłóca właściwą organizację pracy działu logistyki wewnętrznej przedsiębiorstwa.

Rysunek 10. Czynniki wpływające na cykl produkcyjny



Źródło: opracowanie własne, na podstawie Nowosielski S., *Zarządzanie produkcją. Ujęcie controllingowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

Przy rozpatrywaniu znaczenia zakupów i dostaw MRO należy skupić się szczególnie na procesach produkcji, które trwają nieprzerwanie w ciągu całego

[245] Kowalska K., *Logistyka zaopatrzenia*, Katowice, 2005, s.13.
[246] Nowosielski S., *Zarządzanie produkcją. Ujęcie controllingowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

roku działalności. Procesy takie wymagają stałej obsługi technicznej o wysokim poziomie niezawodności. Na ten poziom szczególny wpływ mają dwa obszary: obszar wewnętrzny, czyli zakupy, a także obszar zewnętrzny, czyli dostawy. Zakupy i zarządzanie procesem zakupowym w obszarze MRO nabiera coraz większego znaczenia. Racjonalizacja procesu zakupów MRO prowadzi do poprawienia sprawności i efektywności funkcjonowania produkcji, bez zakłóceń natury technicznej. Potrzeba wdrażania nowych systemów zakupu wynika przede wszystkim z wymagań stawianych przedsiębiorstwu przez współczesne otoczenie.

Skracanie czasu zakupu, innowacyjność systemu zamawiania oraz konkurencyjność kosztowa to czynniki, które uzasadniają uproszczanie czasochłonnych czynności zakupowych. Skuteczne zaopatrzenie w materiały MRO przyczynia się do przewagi konkurencyjnej danej organizacji. Proces zakupu łączy uczestników łańcucha dostaw i zapewnia pożądaną jakość tworzoną przez wszystkich dostawców występujących w tym łańcuchu. Jakość materiałów „wchodzących" do systemu wpływa na jakość „wychodzących" z niego wyrobów gotowych, a zatem na zadowolenie klienta i dochód firmy. Koszty ponoszone na wejściu do systemu stanowią dużą część kosztów całkowitych. Biorąc pod uwagę znaczenie zakupów MRO w kształtowaniu się przychodów, kosztów i relacji między uczestnikami łańcucha dostaw, staje się zrozumiałe, dlaczego te aspekty przykuwają coraz większą uwagę zarówno praktyków, jak i środowisk naukowych[247]. Zamówienia wewnętrzne, które zaczynają się w momencie przyjęcia zamówienia przez przedsiębiorstwo, są członem łączącym wewnątrzorganizacyjne systemy logistyczne[248]. Sprawne zarządzanie procesem realizacji zamówienia zobowiązuje do zrozumienia całego procesu zakupowego. Wymaga to określenia czasu trwania poszczególnych czynności oraz analizy działań, które tworzą wartość dla klienta wewnętrznego oraz tych, które tej wartości nie tworzą[249]. Skrócenie czasu nawiązuje do zagadnień związanych z koncepcją wartości dodanej. Wynika to z faktu, że minimalizacja czasu trwania czynności jest ściśle powiązana z analizą procesów realizowanych w przedsiębiorstwie oraz oceną ich przydatności z punktu widzenia efektywności firmy[250]. Według A.

[247] Novack R.A., Simco S.W.: The *Industrial Procurement Process*. „Journal of Business Logistics", Vol. 12, No. 1, 1991, ss. 145-165.
[248] Pfohl H.: *Systemy logistyczne: podstawy organizacji i zarządzania*. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998, s. 73.
[249] Christopher M., Peck H.,: *Logistyka marketingowa*. PWE, Warszawa 2006, s. 87.
[250] Laskowska A., *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin Warszawa, s. 46.

Laskowskiej, ciągłe doskonalenie kluczowych procesów– logistycznych zmierza do poprawy niezawodności, elastyczności i skrócenia czasu realizacji zamówienia klienta wewnętrznego.

Występująca tendencja do poprawy niezawodności realizacji zamówienia klientów wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie ścisłej kooperacji z dostawcami. Jednocześnie indywidualizacja podejścia oraz dostosowywanie do specyficznych wymagań klientów wewnętrznych wymagają wzmożonej elastyczności systemu logistycznego[251].

Gospodarowanie materiałami MRO wymaga koordynacji czynności związanych z ich przepływem. Według D.S.Ammera[252] (cyt. za K.Lysons[253]) jest to proces sterowania przepływem materiałów do i z działów produkcji. W sterowaniu materiałami i zapasami następuje silne powiązanie poszczególnych funkcji gospodarki materiałowej z potrzebami procesu produkcyjnego.

Do podstawowych funkcji zarządzania materiałami należą: zaopatrzenie, manipulacje materiałami, składowanie, kontrola produkcji, sterowanie zapasami, pakowanie, transport wyrobów gotowych[254]. Każda z tych funkcji składa się z wielu działań i czynności. Ciągłe doskonalenie kluczowych procesów logistycznych zmierza do poprawy niezawodności, elastyczności i skrócenia czasu realizacji zamówienia klienta wewnętrznego. Występująca tendencja poprawy niezawodności realizacji zamówienia klientów wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie ścisłej kooperacji z dostawcami. Jednocześnie indywidualizacja podejścia oraz dostosowywanie się do specyficznych wymagań klientów wewnętrznych wymagają wzmożonej elastyczności systemu logistycznego, a także większego skupienia się na relacjach utrzymywanych z partnerem handlowym. W procesie zakupów na poziomie operacyjnym wyróżnić można cztery etapy:

– sprecyzowanie typu zakupu,
– określenie niezbędnego poziomu nakładów (czasu, informacji, itp.),
– realizacja właściwego procesu zakupu,
– ocena efektywności zrealizowanego procesu zakupu[255].

[251] Ibidem, s. 46.
[252] Ammer D.S.: *Materials Management as a Profit Centre*. "Harward Business Review", January-February, 1969.
[253] Lysons K., *op. cit*., s. 92.
[254] Lysons K, *op.cit*., s. 93. Zobacz także: Grzybowska K., *Strategie zakupowe*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
[255] Coyle J., Bardi E., Langley C. , *Zarządzanie logistyczne.* PWE, Warszawa 2010, ss.107-108.

Przedsiębiorstwa produkcyjne reprezentują jedną z wiodących gałęzi gospodarki krajowej z uwagi na zatrudnienie w tym sektorze znaczącej grupy pracowników fizycznych wspieranych grupą wykwalifikowanych specjalistów. W organizacjach znaczącą rolę odgrywa ścisła współpraca, na zasadzie doradztwa, przede wszystkim z osobami związanymi z konkretną branżą, naukowców, ekonomistów, informatyków[256]. Struktura zatrudnienia wymuszana jest przede wszystkim przez konkurencję, która skłania do wdrażania nie tylko radykalnych rozwiązań technologicznych gwarantujących produkt najwyższej jakości, ale również implementowania innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych[257].

Z uwagi na pełnioną przez zakupy rolę ich istotą jest pozyskiwanie zasobów potrzebnych w dalszych etapach tworzenia wartości łańcucha dostaw[258]. Doświadczenie pokazuje, że w czasach postępującej globalizacji istotną rolę odgrywa zarządzanie nie tylko samym przedsiębiorstwem, jako jednostką organizacyjną, ale przede wszystkim poszczególnymi procesami. Zakupy mogą wspierać tworzenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa poprzez: wpływ na zmniejszenie kosztów, wzrost przychodów oraz redukcję aktywów obrotowych i trwałych, co z kolei przekłada się na redukcję kapitału obrotowego netto i kapitału stałego[259]. Ponadto, zarządzanie zakupami jest także postrzegane jako potencjalne źródło budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa[260]. Przy analizie specyfiki relacji przedsiębiorstw produkcyjnych z dostawcami MRO do procesów wymagających starannej uwagi należy zarządzanie zakupami, gospodarką materiałową oraz zapasami. Przedsiębiorstwa dostrzegające istotną rolę zakupów w ramach własnej działalności rozwijają koncepcję strategicznego zarządzania zakupami. Za kluczowe czynniki tego podejścia uznaje sie umocowanie funkcji zakupowej w strukturze organizacyjnej i wsparcie najwyższej kadry zarządzającej, interakcje z innymi funkcjami biznesowymi oraz dostawcami w łańcuchu dostaw, a także kompetencje osób zarządzających zakupami . Odpowiednie dobranie narzędzi oraz opracowanie przebiegu procesu zakupowego ułatwia podejmowanie

[256] Bojar W., Woźnicka K., Nawrocki A., *Wpływ utrzymania ruchu maszyn na usprawnienie logistyki wewnętrznej przedsiębiorstwa.*
[257] Szeloch R., Kłos S., *Analiza efektywności wykorzystania informatycznych systemów do wspomagania zarządzania produkcją*, Zarządzanie przedsiębiorstwem, 2015, nr 2.
[258] Por. Lysons K., Farrington B., *Purchasing and Supply Chain Management,* Pearson Education, Harlow 2006, ss. 3-5.
[259] Christopher M., Ryals L., *Supply chain strategy: its impact on shareholder value*, „International Journal of Logistics Management" 1999, vol.10, no 1, s.4.
[260] Ocicka B., *Rola zakupów* (…) *op. cit.*, s. 46

decyzji i minimalizuje niepewność w relacjach z dostawcami materiałów, narzędzi oraz urządzeń niezbędnych w procesie produkcji.

3.2. Planowanie zakupów i znaczenie dostaw MRO dla utrzymania ruchu

Sprawne zarządzanie dostawami, planowanie zakupów na podstawie zgłaszanego zapotrzebowania, dobra znajomość rynku produktów i usług, wysokie przygotowanie kadry stanowiącej zespół zakupowy oraz dostępność specjalistycznego oprogramowania to tylko niektóre z przesłanek, które pozwalają przedsiębiorstwu na skuteczne i szybkie realizowanie zapotrzebowania w ramach dostaw MRO. Budowanie relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami może stanowić również istotny element strategii zakupowej przedsiębiorstwa[261]. Procesem wspomagającym tą strategię jest system MRP (ang. *Material Requirements Planning*) czyli system planowania zapotrzebowania materiałowego. Stanowi on zbiór procesów, który umożliwia planowanie potrzeb materiałowych na podstawie danych o strukturze wyrobu, informacji o stanach magazynowych, stanu zamówień w toku i planu produkcji. Umożliwia to kontrolę rodzajów, ilości i terminów produkcji, a także sterowanie zapasami i ich uzupełnieniem. System planowania operacyjnego, obejmuje potrzeby materiałowe, a ponadto uwzględnia zasoby będące do dyspozycji i koszty jednostkowe. Może on być wykorzystywany wraz z innymi programami komputerowymi dla przetwarzania zamówień, do fakturowania i do innych zadań operacyjnych[262].

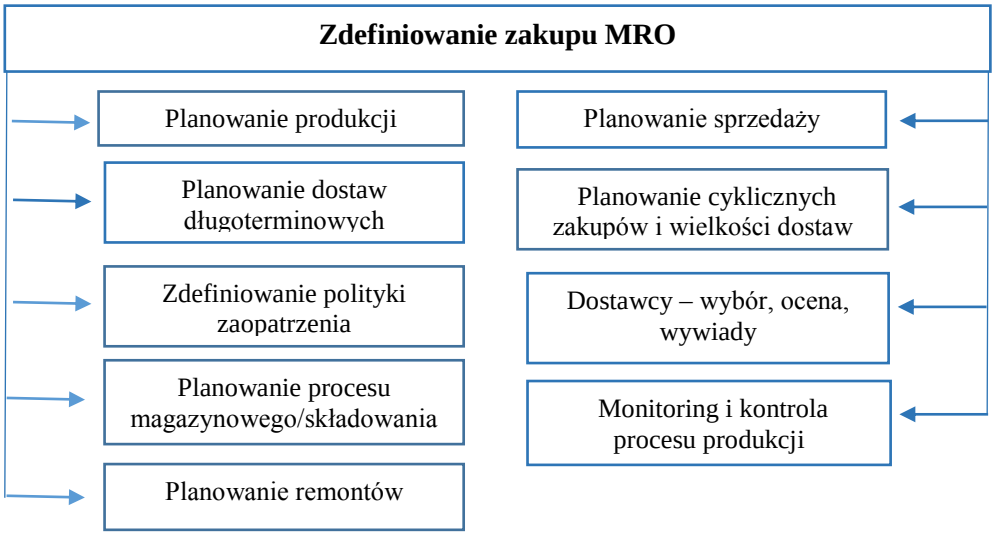
Podstawą metody MRP jest możliwość skoordynowania wielkości zapasów i potrzeb produkcyjnych poprzez rozwinięcie głównego planu produkcji wyrobów końcowych w plany zapotrzebowania na elementy składowe[263]. Dla każdego elementu składowego system MRP generuje wielkość i termin uruchomienia zlecenia produkcyjnego lub zlecenia zakupy, tak aby zrealizować ustalony plan produkcji[264].
Zastosowanie powyższych warunków wpływa na wyeliminowanie czasochłonnych obliczeń wynikających z konieczności dostosowania harmonogramów produkcji do częstych zmian warunków działania powodowanych min. nieprzewidzianymi zmianami

[261] Ocicka B., *Strategie (...), op. cit.,* ss. 335-336.
[262] James A.F., Stoner R., Freeman E., Gilbert D.R. JR, *op. cit.*, s. 522.
[263] Pisz. I., Sęk T., Zielecki W., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 243.
[264] Por. Klonowski Z., *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2002.

popytu oraz opóźnieniami dostaw[265]. Planowanie dostaw MRO w przedsiębiorstwie produkcyjnym, które pracuje w ruchu ciągłym, wpływa znacząco zarówno na ciągłość produkcji jak i na wyniki finansowe. Te parametry determinują wynik finansowy. Na rysunku 12 przedstawiono czynniki wpływające na zakupy MRO przy zastosowaniu systemu planowania zapotrzebowania materiałowego.

Zdefiniowanie zakupu MRO wymaga od przedsiębiorstwa produkcyjnego zaplanowania nie tylko produkcji i sprzedaży, ale także cykliczności dostaw oraz ich wielkości. W zintegrowanym planowaniu należy także określić politykę zaopatrzenia, a także zaplanowanie magazynowania materiałów i urządzeń.

Rysunek 11. Czynniki wpływające na zakupy MRO przy zastosowaniu systemu planowania zaopatrzenia materiałowego (MRP)



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: W. *Szczepankiewicz, Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 94.

Ważne jest przy tym określenie docelowego segmentu dostawców, przeprowadzenie wywiadów i oceny ich wiarygodności. W celu monitorowania poszczególnych procesów istotne jest wyznaczenie parametrów pomiarów oraz ich bieżące monitorowanie. W opracowanej i przyjętej strategii biznesowej należy także uwzględnić konieczność przeprowadzenia remontów, a co się z tym wiąże przestoju w produkcji. Intensywny wzrost automatyzacji procesów produkcyjnych i usługowych oraz postęp techniczny i technologiczny przy jednocześnie ciągłym wzroście wymagań

[265] ibidem

dotyczących bezpieczeństwa użytkowania maszyn technologicznych i wytworów powoduje zwiększenie znaczenia podsystemów utrzymania ruchu w strukturze przedsiębiorstwa[266]. W odniesieniu do dużych firm, które posiadają w swojej strukturze szereg urządzeń i maszyn wymagających specjalistycznych części lub podzespołów planowanie dostaw powinno posiadać kompleksowy charakter i precyzyjnie określić:

- niezbędny asortymenty (części i podzespoły, a także urządzenia podlegające wymianie),
- wielkości poszczególnych zamówień oraz terminy i czasookresy dostaw,
- terminów planowanych remontów lub przeglądów technicznych, w trakcie których zapotrzebowanie na dostawy MRO jest zwykle większe,
- wielkości zapasów magazynowych, które powinny być dostosowane do zapotrzebowania realizowanego procesu wytwórczego.

Nadrzędnym celem systemu planowania jest prowadzanie monitoringu i kontroli procesu produkcji. W tym pojęciu zawiera się także realizowanie planu produkcyjnego (wielkości bieżącej produkcji), przyjętych i złożonych do dostawców MRP zamówień oraz bieżący stan utrzymywanych zapasów. Celem tego planowania jest przede wszystkim wzrost efektywności produkcji i sprzedaży wyprodukowanych dóbr. Ważny jest również optymalny czas oczekiwania na dostawę produktów krytycznych i ważnych oraz kontrola realizacji poszczególnych etapów realizowanej produkcji.

Sprawne planowanie pozwala na utworzenie długoterminowego harmonogramu dostaw, ograniczenie ilości niezrealizowanych zamówień oraz identyfikacji braku materiałów i części. Jest to sygnałem do konieczności dywersyfikacji ryzyka i podjęcia działań w poszukiwaniu alternatywnych dostawców. Głównym zadaniem zakupu jest dostarczenie towarów w celu zaspokojenia potrzeb finalnego odbiorcy w wymaganej przez niego ilości, jakości, w odpowiednim czasie i po najniższych kosztach[267]. Realizacja tego celu wymaga prowadzenia badań rynku zaopatrzeniowego w celu dokonania wyboru odpowiednich dostawców oraz sposobu realizacji dostawy, a także prowadzenia odpowiedniej polityki zaopatrzenia. Oprócz wyboru i oceny dostawców ważnym zadaniem jest także planowanie procesów magazynowych, transportu, oraz struktury zaopatrzenia. Istotne znaczenia mają miejsca magazynowania, określenie,

[266] Żółtowski B., Landowski B., Przybyliński B., *Projektowanie eksploatacji maszyn*, Bydgoszcz-Radom 2012.
[267] Szczepankiewicz W., *op. cit.*, 2002, s. 94.

które towary mają znaczenie strategiczne, a które są ryzykowne, oraz przyjęcie założeń związanych z systemem informatycznym[268]. Każdy proces zaopatrzeniowy może być inny i zróżnicowany pod względem chociażby źródeł zakupu danego asortymentu. Ważnym zadaniem w procesie planowania zakupu jest określenie optymalnej wielkości dostawy oraz terminu opracowania i wysłania kolejnego zamówienia. Optymalna wielkość dostawy dla danego towaru to taki rozmiar dostawy, przy którym suma kosztów związanych z zakupem oraz utrzymaniem zapasów jest najmniejsza dla ustalonego okresu. Wielkość tę powinno się obliczać odrębnie dla każdego towaru. Działanie to jest jednak bardzo pracochłonne, dlatego też bardzo pomocny okazuje się tu odpowiedni system informatyczny. Optymalny rozmiar dostawy oraz poziom zapasu opierają się na dziennej sprzedaży[269]. Drugim więc ważnym elementem w polityce zaopatrzenia, oprócz kosztów, jest określenie przyszłej wielkości sprzedaży. Wielkość tę można określić przez prognozowanie dziennej sprzedaży.

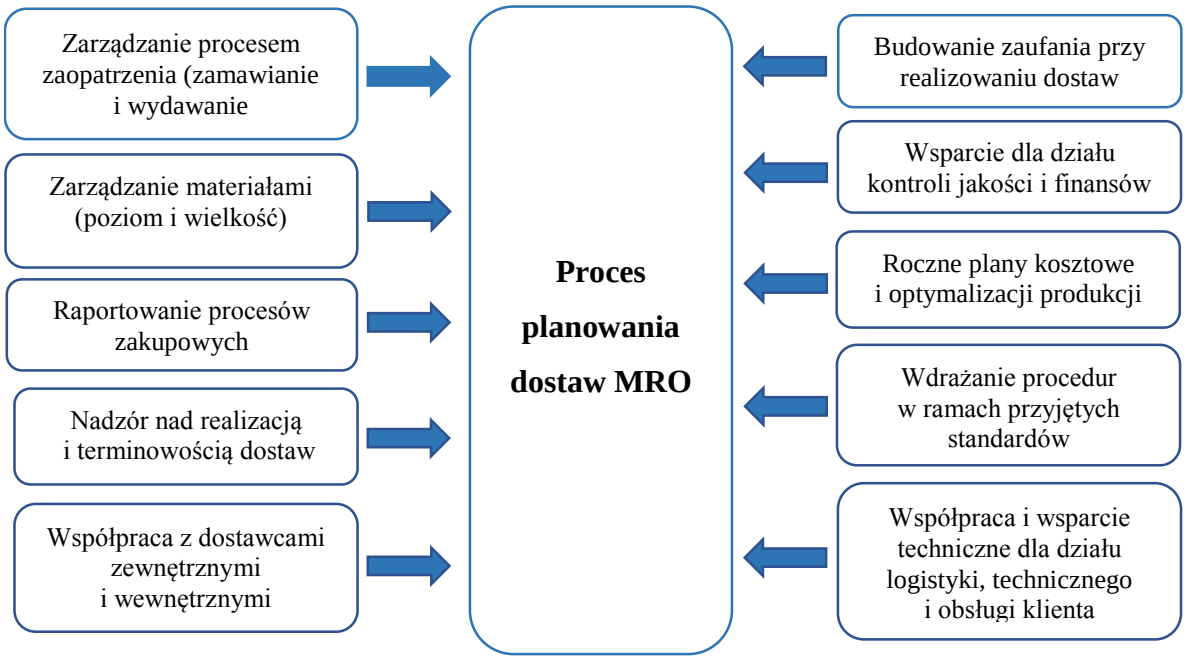
Prognozowanie wprowadza jednak pewien element prawdopodobieństwa. Należy się więc liczyć z możliwością powstania odchyleń od prognozowanej wielkości sprzedaży towarów na plus lub na minus. W związku z tym, należy jeszcze wprowadzić zapas zabezpieczający przed błędami prognozy. Ustalając optymalną wielkość zakupu, należy uwzględnić ograniczenia wynikające z dostępnej powierzchni magazynowej, warunków magazynowania, sytuacji na rynku zaopatrzeniowym, możliwości finansowych, warunków wynikających z otoczenia przedsiębiorstwa[270].

W przedsiębiorstwach produkcyjnych jednym z ważniejszych czynników determinujących sukces jest stabilna praca maszyn i urządzeń wykorzystywanych w procesie produkcyjnym. Niezmiernie ważne jest przy tym, aby przy planowaniu wielkości produkcji, przyjąć ewentualne założenia zużywania się oraz konieczności wymiany elementów krytycznych. W miarę precyzyjne określenie czasookresu zużywanych części pozwala przedsiębiorstwu uniknąć nieoczekiwanych awarii i opóźnień w ciągłej produkcji.

[268] Ciesielski M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 33.
[269] Skoczylas K., Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 286, Ekonomia i nauki humanistyczne z. 19 (4/12), 2012.
[270] Weiss W., *Integracyjna rola zarządzania zapasami*, „Logistyka" 2003/1, s. 22.

Podstawowym zadaniem służb utrzymania ruchu jest utrzymanie w odpowiednim stanie i sprawności maszyn i urządzeń[271]. Odpowiednie opracowanie polityki zaopatrzenia wpływa na dodatnie wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Podstawowymi problemami występującymi w tym procesie są: wybór dostawców, zarządzanie zapasami i właściwe magazynowanie towarów[272].

Rysunek 12. Działania wpływające na proces MRO



Źródło : opracowanie własne na podstawie W. Weiss., *op. cit*, s. 22.

Racjonalne zakupy powinny zapewnić dostosowanie oferty przedsiębiorstwa do potrzeb rynku, obniżenia kosztów zakupu przez negocjowanie cen, prawidłową organizację dostaw oraz gospodarkę zapasami[273].

Odpowiednie zaplanowanie, zorganizowanie i przeprowadzenie procesu zaopatrzenia w towary wpływa pozytywnie na zwiększenie rentowności sprzedaży i redukcję kosztów. Dodatni aspekt przekłada się także na szybkie przekazywanie informacji, efektywność działania pracowników oraz poprawę wizerunku firmy.

[271] Zasadzeń M., *Ocena postrzeganej jakości pracy służb utrzymania ruchu w ujęciu dostawca-klient wewnętrzny*, Politechnika Śląska, Polskie stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, seria: Studia i materiały, nr 45, 2011.
[272] Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s.71.
[273] Wesołowski S., *Zmiany w ekonomice i organizacji zakupu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1997/4, s. 84.

W obliczu zjawiska konkurencji, przedsiębiorstwa produkcyjne nie mogą pozwolić sobie na zaniedbania i nieefektywność działania w tym obszarze, co wymusza potrzebę ciągłej kontroli tej sfery działalności przedsiębiorstwa. Wśród działań, które stanowią wsparcie efektywnego procesu planowania w logistyce, w tym dostaw MRO możemy wyodrębnić między innymi:

- utrzymywanie optymalnych poziomów zapasów,
- precyzyjnego definiowania czasów dostaw surowców i półproduktów otrzymywanych od podwykonawców,
- definiowanie konkretnych czasów realizacji produktów finalnych dla odbiorców,
- dokładnego wyznaczania kosztów działań logistycznych, takich jak koszty operacji zaopatrzenia, czy koszty dostaw wyrobów gotowych do ostatecznego odbiorcy,
- lepszego zagospodarowania zasobów ludzkich, środków finansowych, pracy maszyn, urządzeń produkcyjnych, magazynów, floty transportowej,
- przyśpieszonej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa, dzięki możliwości szybkiej reorganizacji i wprowadzenia zmian w planie ciągu operacji zamówienia,
- możliwości kontroli realizacji poszczególnych operacji, a tym samym etapów realizacji zamówień odbiorców [274].

Planowanie zakupów w ramach dostaw MRO ma kluczowe znaczenie dla potrzeb utrzymania ruchu. Konieczność bieżącego utrzymania sprawności urządzeń wymusza na przedsiębiorstwach produkcyjnych dokładnej analizy i zdefiniowania potrzeb w obszarze nie tylko samej produkcji, ale także niezbędnych materiałów i części zamiennych. W przypadku zakupu MRO dla urządzeń kluczowych przedsiębiorstwa produkcyjne często mają ograniczony wybór dostawców. Istotne jest więc w miarę dokładne planowanie potrzeb i określenie segmentu potencjalnych dostawców. Analizowany w niniejszym rozdziale problem planowania zakupów MRO wymaga od przedsiębiorstw produkcyjnych podejścia procesowego. Jego istotą jest skoordynowanie działań z wszystkimi działami firmy, w której każdy z nich, z uwagi na rolę pełnioną

[274] Śliwczyński B. (2007). *Planowanie logistyczne*, Biblioteka logistyka, Poznań, s. 31.

w organizacji, wpływa na funkcjonowanie procesu produkcyjnego. Do działań obejmujących te działy należy planowanie, określenie warunków i parametrów kontrolnych oraz ich późniejsze monitorowanie. Każdy podproces od planowania zakupu, wyboru dostawców, realizacji dostaw oraz magazynowana musi być spójny z przyjętym w przedsiębiorstwie planie produkcyjnym. Jest on bowiem powiązany z planem sprzedaży oraz strategią rozwoju firmy i jej przyszłej pozycji na rynku. Wzajemna kooperacja działów przedsiębiorstwa produkcyjnego, opracowywanie i wdrażanie procedur, analiza efektywności, ograniczenia kosztów, poprawna komunikacja i dostępność do nowoczesnych technologii informatycznych to jedne z głównych obszarów, które wymagają dobrego przygotowania do realizowania biznesowej strategii firmy.

3.3. Relacje z dostawcami MRO a ryzyko związane z produkcją

Zarządzanie relacjami między podmiotami rynkowymi jest jednym z filarów zarządzania wartością w globalnej gospodarce. Z punktu widzenia działu zaopatrzenia strategiczną rolę odgrywa zarządzanie dostawcami MRO, które ma kluczowe znaczenie między innymi dla dostarczanej wartości firmy. Zarządzanie relacjami z dostawcami MRO stanowi także istotne znaczenie dla procesu zarządzania łańcuchem dostaw i zarządzaniu procesami logistycznymi.

Kooperacja przy dostawach MRO ma także decydujący wpływ na zarządzanie jakością, dywersyfikację ryzyka oraz wprowadzanie innowacji. Kształtowanie relacji pomiędzy firmą a dostawcą jest strategicznym elementem dla obu stron. Przedsiębiorstwa, które współpracują na zasadach partnerskich troszczą się zarówno o swoje, jak i o interesy wszystkich innych partnerów będących w łańcuchu dostaw. Łańcuch dostaw jest dłuższym kanałem, który rozciąga się od surowców przez komponenty po gotowe produkty dostarczane nabywcom finalnym[275]. Przedsiębiorstwa muszą zatem w taki sposób współpracować, aby dążenie jednego przedsiębiorstwa do maksymalizowania dochodów jednocześnie powodowało maksymalizowanie wyników osiąganych w całym łańcuchu dostaw[276]. Wypracowanie biznesowych relacji oraz ich utrzymanie musi mieć unikatowy charakter właściwy tylko dla obu podmiotów uczestniczących w transakcji. W tych działaniach przedsiębiorstwo powinno

[275] Kotler P., Northwestern University, Lane K., Dartmouth College, *op. cit.*, s. 12.
[276] Tyszkiewicz R., *Partnerstwo (...) op. cit*., ss. 46-64.

koncentrować się przede wszystkim na kompetencjach, aby partnerstwo z dostawcą lub z dostawcami mogło być formowane w dwóch obszarach. Pierwszym z nich jest dążenie do wzrostu wartości firmy przez odpowiednie wykorzystywanie dostępnych źródeł finansowania. Drugi obszar obejmuje inwestowanie. Podstawą poprawności biznesowych stosunków pomiędzy podmiotem gospodarczym a dostawcami MRO jest wzajemne zaufanie i właściwa komunikacja. Te elementy pozwalają obu stronom wypracować długofalowe relacje, dzięki którym zarówno nabywca jak i jego dostawcy funkcjonują z obustronnym zadowoleniem. Ważnym aspektem w tych relacjach jest także precyzyjne określenie dla każdej ze stron ról, zdań i odpowiedzialności. Dodatkowo, należy także określić możliwość wystąpienia ryzyka rynkowego, potencjalnych kosztów oraz planowanych korzyści, które będą mogły być zaimplementowane w stosunku do nowych inicjatyw i długofalowej współpracy.

Planowanie zarządzania łańcuchem dostaw części zamiennych MRO musi być skoordynowane, aby zapewnić dostępność części zamiennych przy jednoczesnym utrzymaniu całkowitego kosztu na minimalnym poziomie[277]. Ukształtowanie relacji z dostawcami MRO wymaga od przedsiębiorstwa działań ukierunkowanych na jego własny rozwój. Istotne jest przy tym przeprowadzenie szeregu analiz warunków jakimi dysponuje dane przedsiębiorstwo i oszacowanie m.in. kierunków rozwoju, kryteriów oraz rodzajów dostaw, warunków płatności, a także potencjalnych przychodów. Celem określenia powyższych parametrów jest usystematyzowanie wiedzy dla menadżerów oraz umożliwienie im przyszłego planowania i organizowania dostaw, w tym określenia terminów i rodzaju asortymentu.

W ostatnim czasie urządzenia przemysłowe o coraz większych rozmiarach i złożoności ulegają degradacji chemicznej i fizycznej ich elementów, co może spowodować awarie lub całkowite wyłączenie całego systemu[278]. Decydujące znaczenie dla ciągłej i nieprzerwanej dostępności krytycznych części i komponentów w procesie produkcyjnym mają więc zrównoważone praktyki zamówień. Dla zapotrzebowania na bardzo drogie maszyny i urządzenia bardzo istotne jest MRO oraz długoterminowa dostępność części i komponentów. Jedną z głównych pozycji wydatków w przedsiębiorstwach produkcyjnych stanowią koszty utrzymania ruchu, które mogą sięgać od 15-70% kosztów produkcji i różnią się one wielkością w zależności od

[277] Li. L., Liu M., *An improved stochastic programming model for supply chain planning of MRO spare parts,* Applied Mathematical Modelling 47 (2017), ss. 189-207.
[278] ibidem

rodzaju branży[279]. Ważne jest także właściwe przygotowanie personelu oraz stosowanie odpowiednich praktyk zamówień, a przede wszystkim dostarczenie pracownikom właściwych informacji i danych dotyczących głównych dostawców krytycznych komponentów, podzespołów i części. W dostępnej literaturze spotyka się niewiele publikacji i badań dotyczących wywiadu o dostawcach, ich kondycji finansowej, ładu korporacyjnego, środowiska operacyjnego, możliwości, zdolności i podstawowego, długoterminowego przetrwania. Od czasu upadku dużych, wielonarodowych korporacji uzyskanie tych informacji o danym partnerze handlowym staje się w biznesie coraz bardziej istotne. Przeprowadzenie wywiadu z dostawcą pozwala na ocenę jego kondycji, która z kolei umożliwia kupującemu operacjonalizację długoterminowych strategii zamówień zaopatrzenia z większą pewnością i mniejszym ryzykiem. Wywiadownie dostawców to celowe, skoordynowane i etyczne monitorowanie strategicznych dostawców w ramach określonego rynku. Ta definicja jest jednak niewystarczająca i zbyt wąska. Na stronie ogranicza się wyłącznie do konkretnego rynku. Jest przyjmuje się, że wszystkie łańcuchy dostaw wykraczają poza różne rynki gospodarki, sektory przemysłu i regiony geograficzne[280]. Dla budowania relacji z dostawcami MRO istotnie jest także właściwe opracowanie długoterminowych warunków umów, które w przyszłości uwzględnią profil dostawcy w celu stworzenia odpornych na zakłócenia łańcuchów dostaw i zwiększenia przewagi konkurencyjnej, a tym samym umocnienia strategii zaopatrzenia. Jest to szczególnie ważne dla utrzymania ruchu i zachowania ciągłości produkcji.

W działalności produkcyjnej i górniczej awaria[281] instalacji oraz wyposażenia może zatrzymać pracę na wiele godzin lub dni. Takie przestoje mogą powodować dla firm milionowe straty. Dlatego też działy utrzymania ruchu, napraw i eksploatacji (MRO) muszą na bieżąco utrzymywać zapas części zamiennych na wypadek sytuacji awaryjnych, a także sukcesywnie kupować części i podzespoły o znaczeniu

[279] Bevilacqua M. Braglia M., *The analytic hierarchy process applied to maintenance stategy selection,* Reliab . Eng. Syst. Safety 70 (2000), ss. 71-83.
[280] Jeeva A., *Supplier Intelligence in MRO procurement*, International Journal of Computer Applications, Volume 135-No 12, February 2016, ss. 1699-1704.
[281] Awaria techniczna to „gwałtowne, nieprzewidziane uszkodzenie lub zniszczenie obiektu budowlanego, urządzenia technicznego lub systemu urządzeń technicznych powodujące przerwę w ich używaniu lub utratę ich właściwości" Ustawa o stanie klęski żywiołowej z 18 kwietnia 2002r. Dz. U. z 2002r. Nr 62, poz. 558. Poważna awaria wg ustawy Prawo ochrony środowiska (Dz. U. z 2008.25.150) to „zdarzenie, w szczególności emisja, pożar lub eksplozja, powstałe w trakcie procesu przemysłowego, magazynowania lub transportu, w którym występuje jedna lub więcej niebezpiecznych substancji, prowadzące do natychmiastowego powstania zagrożenia życia lub zdrowia ludzi lub środowiska, lub powstania takiego zagrożenia z opóźnieniem".

krytycznym[282]. Ponadto, w przedsiębiorstwach o profilu produkcyjnym, istotne znaczenie ma wiedza, jaką powinien dysponować dział zaopatrzenia, szczególnie jeżeli chodzi o dobór odpowiednich dostawców, czyli takich u których należy zaopatrywać się w określone części zamienne. Z doświadczenia wynika, że część drogich urządzeń i wyposażenia może posiadać żywotność (okres użytkowania) nawet 30, czy 50 lat. Takim przykładem są lokomotywy czy wiertnice ścianowe. Maszyny, instalacje i urządzenia wymagają części zamiennych i komponentów przez cały okres ich eksploatacji. Natomiast pracownicy działu zaopatrzenia muszą zapewnić, że przez ten cały okres, części, komponenty i serwis posprzedażny, będą dostępne[283].

Z punktu widzenia stopnia ważności dostępności, części zamienne i komponenty można podzielić na kategorie krytyczne, istotne i nieistotne. Zamawiane komponenty, części i podzespoły mogą być klasyfikowane jako czyste kategorie produktów lub na podstawie poziomu ryzyka lub trudności zaopatrzenia lub innej odpowiedniej kategorii. Klasyfikacja ta musi być łatwa do zidentyfikowania nie tylko przez pracowników zaopatrzenia, ale także pracowników, tzw. użytkowników końcowych w danej organizacji. Z uwagi na rangę ważności dla większość części, komponentów i podzespołów stosuje się klasyfikację, określającą te urządzenia jako krytyczne, istotne, nieistotne i wrażliwe. Krytyczną ocenę otrzymają wszystkie części lub podzespoły działalności operacyjnej, bez których produkcja zostanie sparaliżowana, a firma poniesie duże straty, spowodowane np. kosztem utraconych korzyści[284]. Status niezbędny przypisuje się najczęściej temu podzespołowi lub części, bez której produkcja będzie poważnie zagrożona. Wszystkie inne części i podzespoły, które są wymagane do codziennej pracy, ale mogą poczekać kilka dni/tygodni na wymianę, sklasyfikowane zostaną jako standardowe. Wrażliwość organizacji na potencjalne zagrożenia wymusza na zespole ds. zamówień zaopatrzenia sklasyfikowanie określonych części i komponentów jako: podatne na zagrożenia, w zależności od bieżącej dostępności, trudności w pozyskiwaniu, przyszłej produkcji i dostępności, alternatywnych dostawców, przyszłych potencjalnych dostawców i cen. Dla sprawnego oraz efektywnego działania produkcji, zaopatrzenie odgrywa kluczową rolę

[282] Jeeva A., *op. cit., ss*. 1699-1704.
[283] Ibidem
[284] Zjawisko potencjalnie niewykorzystanych i utraconych korzyści ekonomiści nazywają kosztem alternatywnym. Jest to suma dochodów utraconych w wyniku niewykorzystanych posiadanych zasobów (kapitału lub pracy) w najlepszym z istniejących alternatywnych zastosowań. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., „*Ekonomia*", op. cit., s. 173.

w zapewnieniu, że części i komponenty są łatwo dostępne lub mogą być łatwo pozyskane w razie potrzeby. Pracownicy koordynujący działania związane z zaopatrzeniem mogą napotkać zwiększoną złożoność zaopatrzenia towarów i materiałów w związku z:

- zaprzestaniem produkcji krytycznych części i komponentów,
- nowymi źródłami zaopatrzenia,
- niepewnością w środowisku,
- jakością, zdolnością i możliwościami dostawców,
- konfiguracją dostaw,
- społeczną odpowiedzialnością biznesu,
- ekologizacją,
- zobowiązaniami umownymi[285].

Największym ryzykiem dla przedsiębiorstwa produkcyjnego jest brak dostępności części zamiennych i komponentów, spowodowany sprzedażą firmy dostawcy lub niespodziewanym upadkiem, czyli likwidacją działalności gospodarczej dostawcy. W zakładzie produkcyjnym, przy ciągłej produkcji i konieczności utrzymania bieżącej pracy maszyn i urządzeń niezbędne jest wytworzenie i utrzymywanie relacji z dostawcami części i komponentów określanych jako krytyczne. Ryzyko braku zapewnienia na czas części lub komponentów krytycznych stanowi dla każdego przedsiębiorstwa możliwość wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń[286]. Ich pojawienie się może wpłynąć na zaburzenie produkcji lub barku możliwości świadczenia usług. Współczesna działalność gospodarcza obarczona jest niepewnością, niekompletnością i niejednoznacznością dostępnych informacji oraz ograniczoną racjonalnością wnioskowania[287]. W dziedzinach takich jak ekonomia, zarządzanie, ubezpieczenia czy finanse, czynnikiem ściśle związane z podejmowaniem decyzji jest ryzyko. Autorzy klasyfikując ryzyko oddzielają je od pojęcia niepewności, która jest pojęciem szerszym i uważa się ją za immanentną cechę rzeczywistości. Jej źródłem jest środowisko zewnętrzne, w którym zachodzą procesy wymykające się precyzyjnemu przewidywaniu

[285] Jeeva A., *op. cit.*, ss. 1699-1704.
[286] Zobacz: Craighead, C.W., Blackhurst, J., Rungtusanatham, M.J., Handfield, R.B., 2007, *The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities, Decision* Sciences, vol. 38, no.1, ss. 131-156.
[287] Bukowski L., *Zapewnienie ciągłości dostaw w zmiennym i niepewnym otoczeniu,* Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, 2016.

i kontroli. Ryzyko jest zaś pochodną niepewności i posiada charakter wymierny[288]. Wymiar ryzyka określany jest przez stan gospodarki, politykę pieniężno-kredytową, politykę legislacyjną i mechanizmy rynkowe[289]. W procesach gospodarczych pojęcie ryzyko definiowane jest jako dająca się oszacować możliwość poniesienia straty lub nie uzyskania oczekiwanych korzyści[290]. Wzrost złożoności zamówień powoduje, że łańcuch dostaw MRO staje się mniej przejrzysty, a przez to mniej łatwy do zarządzania, co może doprowadzić do wystąpienia szeregu zakłóceń. Zakłócenie w łańcuchu dostaw, autorzy R.Handfield i K.McCormack, definiują jako główne opóźnienia w produkcyjnych, dystrybucyjnych lub zaopatrzeniowych węzłach, które mają swoje konsekwencje w działaniach innych węzłów łańcucha dostaw. Publikacje często utożsamiają ryzyko zakłóceń w łańcuchu dostaw ze źródłami ryzyka w łańcuchu dostaw, tj. między innymi zakłócenia wynikające z klęsk żywiołowych, upadłości dostawcy, strajków, wojen, terroryzmu i niestabilności społecznych ekonomicznych i politycznych[291]. Zbiór identyfikujący rodzaje ryzyka jakie może wystąpić w ramach łańcucha dostaw przedstawia rysunek 14.

Zakłócenia zwykle prowadzą do wydłużenia czasów przepływów. Dłuższe czasu dostaw mają negatywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Zdaniem niektórych, uniknięcie zakłócenia jest niemożliwe[292]

[288] Por. Praca zbiorowa pod redakcją Gostkowskiej-Drzewickiej T., „*Projekty* inwestycyjne. *Finansowanie. Metody i procedury oceny*", ODDK, Gdańsk 1997 oraz Jajuga K., Jajuga T., „*Inwestycje. Instrumenty finansowe. Inżynieria finansowa*", Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 38.

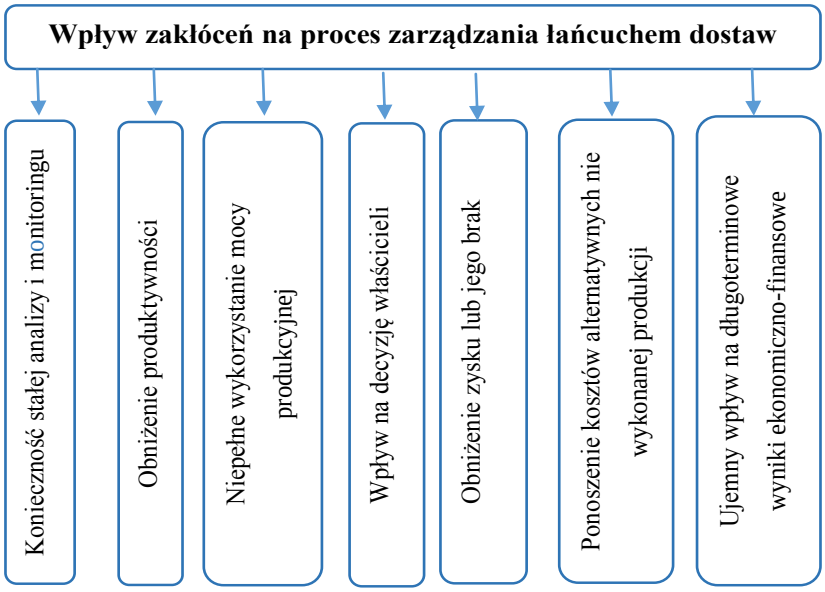
[289] Szerzej o badaniach nad ryzykiem w Kaczmarek T.T. *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa, 2008, ss. 13-47.

[290] Socha J., „*Zrozumieć giełdę*", Wydawnictwo Olympus, Warszawa 1994, s. 65.

[291] Chopra S. Meindl P., *Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation*, 4rd ed. Pearson Education, New Jersey, 2010.

[292] Mylnyk S.A., Zsidsin G.A. Ragatz G.L., 2005, *The Plan Before the Storm,* APICS Magazine, November/December, s. 32-35, za: Macdonald J.R., 2008, *Supply Chain Distruption Management: A conceptual Framewort and Theoretical Model,* praca doktorska, The University of Maryland, College Park, ss. 35-48.

Rysunek 13. Skutki wpływu zakłóceń na proces zarządzania łańcuchem dostaw



Źródło : *opracowanie własne*, na podstawie Jeeva A., *Supplier Intelligence* (…) *op. cit*.,. ss. 1699-1704.

Autorzy zajmujący się oceną ryzyka w zarządzaniu łańcuchem dostaw zwracają uwagę na ryzyko operacyjne, które jest związane z możliwością poniesienia strat z powodu niewystarczającej lub wadliwej infrastruktury, nieprawidłowych procedur operacyjnych, błędów popełnianych przez ludzi, problemów z dostawcami i/lub klientami oraz zdarzeniami zewnętrznymi. Do przykładów ryzyka operacyjnego należą:

- dostarczanie wadliwych materiałów lub infrastruktury przez dostawców,
- dostawy materiałów/infrastruktury,
- brak pracowników o wymaganych kwalifikacjach,
- nieosiągnięcie wymaganych celów procesu,
- celów procesu (skuteczność, efektywność, terminowość, parametry techniczne),
- wypadki, awarie spowodowane trudnymi, trudnymi warunkami pracy lub nieprzestrzeganiem zasad BHP, czy też ekstremalne zdarzenia naturalne, np. powódź, huragan, trzęsienie ziemi[293].

[293] Urbaniak M., „*Czynniki ryzyka wpływające na relacje z dostawcami*", Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Z uwagi na potencjalne rodzaje ryzyka związane z dostawami firmy są zobligowane do stosowania narzędzi identyfikujących, potencjalnie mogące się pojawić zagrożenia. Ważne jest przy tym określenie stopnia identyfikacji ryzyka oraz sprecyzowania działań korygujących[294]. Główną funkcją zarządzania dostawami jest zapewnienie płynnego i nieprzerwanego przepływu towarów i materiałów. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w niepewnym i złożonym środowisku, w którym pojawia się wysokie ryzyko zakłóceń dostaw sprawia, że zarządzanie dostawami wymaga stałego analizowania i ograniczania mogącego się pojawić ryzyka. Problematyka ryzyka, którego skutki mogą zostać przeniesione i wzmocnione w innych ogniwach łańcucha dostaw jest ważna z punktu widzenia praktyki zarzadzania[295].

Zakłócenia w dostawach można zdefiniować jako wszelkie nieprzewidziane zdarzenia, które zakłócają normalny przepływ towarów i materiałów w łańcuchu dostaw. Zakłócenia te mogą mieć poważne negatywne konsekwencje dla zarządzania operacjami[296]. Mogą także powodować zakłócenia w produkcji oraz obniżenie produktywności i wykorzystania mocy produkcyjnych. W dłuższej perspektywie czasowej zakłócenia w dostawach mogą negatywnie wpłynąć na cenę dla akcjonariuszy i długoterminowe wyniki finansowe firmy. Perturbacje w dostawach mogą pochodzić z wielu różnych źródeł, takich jak uszkodzenia fizyczne w zakładach produkcyjnych, klęski żywiołowe, strajki i spory pracownicze, problemy z mocami produkcyjnymi, problemy z zapasami, nieprawidłowe prognozy i opóźnienia[297].

Kierując się założeniami metody Risc Score[298] stosowanej przy ocenie ryzyka zawodowego, możemy je odnieść do oceny ryzyka mogącego wystąpić w łańcuchu dostaw produktów MRO. Przypisując dla danego rodzaju ryzyka określoną wartość prawdopodobieństwa jego wystąpienia, a także definiując inne determinanty mogące

---

[294] J.Rice sklasyfikował cztery poziomy radzenia sobie z ryzykiem zakłóceń. Szerzej: Rice J., 2003, *Building a secure and resilient supply network*, Supply Chain Management Review, vol. 7, iss5, ss. 22-31.

[295] Hendricks K.B., Singhal V.R., *The Effect of Supply chain Glitches on Shereholder Wealth*. „Journal of Operations Management" 2003, Vol 21, No. 5, ss. 501-522;

[296] Chopra S. and Sodhi, M. S. *op. cit.*, ss. 53-61. Norrman, A. and Jansson, U. "*Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub- supplier accident*". International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 2004, Vol. 34, No.5, ss. 434-456. Manuj I. and Mentzer J.T. (2008). "*Global supply chain risk management strategies*". International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 38 (3), ss. 192-223.

[297] Szerzej : Macdonald J.R., 2008, op. cit, s. 36.

[298] Ryzyko często wyraża się wzorem: R –P*S, gdzie R oznacza ryzyko, P – prawdopodobieństwo zrealizowania się ryzyka, a S – przewidywanym maksymalny skutek zrealizowania się zdarzenia. *Wdrażanie norm bhp w małych i średnich przedsiębiorstwach*, CIOP PIB, Warszawa 2005, ss. 61-63.

mieć wpływ na zakłócenia łańcucha dostaw, otrzymamy miernik mogącego wystąpić ryzyka. Za pomocą oceny ryzyka, wypracowanego modelu oceny ryzyka, przedsiębiorstwo jest w stanie oszacować, w jaki sposób np. upadek firmy dostawcy materiałów kluczowych wpłynie na zaburzenie w ciągłości produkcji. Staranne dobranie zmiennych do takiego modelu pozwala określić jak duże będzie prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka oraz jakie decyzje musi podjąć przedsiębiorca, aby to ryzyko zdywersyfikować[299].

Występowanie ryzyka uwarunkowane jest czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Głównymi zagrożeniami dla przedsiębiorstw mogą być błędy popełniane przez pracowników lub brak odpowiedniego nadzoru nad wydajnością i bezpieczeństwem infrastruktury. Z drugiej strony do zagrożeń zewnętrznych należą: pożary, awarie energetyczne, powiedzie, huragany, wypadki komunikacyjne, katastrofy, sabotaż, kradzieże (towarów, środków transportu, dokumentów, terroryzm, niedotrzymanie spełnienia warunków umowy przez dostawców lub klientów, utrata wiarygodności handlowej lub finansowej[300].

Zbudowanie modelu macierzy do punktacji ryzyka ma zastosowanie głównie do oceny dostaw krytycznych i istotnych części, komponentów i podzespołów. Istotnie jest też aktualizowanie tej macierzy ryzyka co pewien czas. Model, matryca oceny ryzyka powinna być utworzona osobno dla dostawcy i dla danego wyrobu (części, komponentu, podzespołu) dostarczanego przez dostawcę. Z kolei wyroby krytyczne i istotne można podzielić na podkategorie na głównych i pozostałych dostawców, którzy również mogą być pogrupowani według atrybutów zdolności i wydajności. Macierz (model) oceny ryzyka może być następnie zaprojektowana według kategorii produktu posortowanego według dostawców. W ten sposób można zapewnić ocenę ryzyka w odniesieniu do produktów, jak również dostawców i ich dostawców. Do elementów ryzyka w ocenie dostawcy MRO można zaliczyć między innymi:

- zdolność do zapewnienia ciągłości dostaw,
- kompetencje technologiczne i przywództwo,

[299] Markovitz – laureat Nagrody Nobla z 1990 r. podaje propozycję rozwiązania problemu dywersyfikacji ryzyka inwestycyjnego: minimalizacja ryzyka (wyrażonego przez wariancję) przy ustalonym z góry poziomie zysku (wyrażonego przez wartość oczekiwaną) jaki chce osiągnąć inwestor. Zapoczątkował w ten sposób zmatematyzowane metody mierzenia ryzyka finansowego, które obecnie są powszechnie stosowane. Porównaj: Konecka S., *Ryzyko zakłóceń w zarządzaniu łańcuchami dostaw*, rozprawa doktorska pod kier. dr hab. A.Łupickiej, prof. nadzw. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Poznań, luty 2015, s. 57.

[300] Urbaniak M., *Czynniki (….) op. cit.*

- sytuacja finansowa,
- konkurencyjność cenowa,
- ryzyko lokalizacji i sposób transportu,
- czynniki konkurencyjne,
- czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na dostawców,
- długoterminowe wykorzystanie zdolności produkcyjnych i możliwości,
- długoterminowe czynniki cenowe,
- przełomowe technologie,
- dane do syntezy kosztów produkcji,
- inicjatywy w zakresie produktywności,
- cykl życia produktu[301].

Brak w przedsiębiorstwie modelu oceny ryzyka skutkuje niedoinformowaniem podmiotu o mogących się pojawić zagrożeniach oraz uniemożliwia firmie podjęcie jakichkolwiek działań ochronnych. W ostatnim okresie coraz więcej przedsiębiorstw międzynarodowych wdraża strategie oparte na koncepcji zarządzania ryzykiem. Przedsiębiorstwa te, gdy oceniają i te kwalifikują swoich dostawców wykorzystują wymagania standardów zarządzania jakością, standardów zapewnienia jakości (w poszczególnych sektorach), standardów bezpieczeństwa, a także standardów zarządzania ciągłością działania[302].

Sprawne zarządzanie ryzkiem w łańcuchu dostaw SCRM (ang. *Supply Chain Risk Management*) odpowiednie relacje i współpraca partnerów łańcucha dostaw wpływa na zapewnienie rentowności i ciągłości. Menedżerowie SCRM muszą ocenić źródła ryzyka w łańcuchu dostaw, zidentyfikować koncepcję ryzyka w łańcuchu dostaw MRO poprzez określenie najistotniejszych konsekwencji ryzyka. Powinni także śledzić czynniki ryzyka w strategii łańcucha dostaw oraz ograniczać ryzyko w tym łańcuchu [303]. Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw to „ciągły proces długoterminowo

[301] Jeeva A., *Supplier Intelligence (…) op.cit.*, ss. 1699-1704.
[302] Urbaniak M., „*Czynniki(…) op. cit.*
[303] Waters D., *Supply Chain Risk Management*, Kogan Page 2007, s. 86. Zsidisin G., Panelli A., Upton R., *Purchasing Organization Involvement in Risk Assessment, Contingency Plans, and Risk Management: an Exploratory Study*, Supply Chain Management, 2000, Vol. 5 No. 4, ss. 187-198.

angażujący jego uczestników, w którym przedsiębiorstwa aktywnie komunikują się w celu wytworzenia odpowiednich strategii zarządzania"[304].

Oprócz koordynacji łańcucha dostaw, SCRM często wymaga koordynacji i współpracy procesów i działań w ramach różnych funkcji organizacyjnych, takich jak marketing, sprzedaż, produkcja, projektowanie produktów, zaopatrzenie, logistyka, finanse
i technologie informacyjne. Z praktyki wiadomo, że nieoczekiwane zmiany, potencjalne ryzyka i zakłócenia mogą spowodować nagłe zatrzymanie łańcuchów dostaw typu "just-in-time". Skuteczne i efektywne zarządzanie ryzykiem to m.in. zdolność do:

- przewidywania zdarzeń o charakterze projektowym, biznesowym, środowiskowym, logistycznym,
- zapobiegania ryzyku dzięki aktywnej postawie firmy przez, gromadzeniu informacji i wiedzy na temat zagrożeń,
- analizę otrzymanych danych w celu podejmowania szybkich i skutecznych decyzji.

Działalność produkcyjna i wydobywcza nie może sobie pozwolić na zastój lub zakłócenia w działalności z powodu braku lub opóźnienia dostaw krytycznych części lub podzespołów urządzeń. Największe znaczenie materiały MRO stanowią dla przemysłów intensywnie wykorzystujących zasoby, takich jak aeronautyka, elektrownie czy produkcja stali, które wymagają znacznych inwestycji w celu utrzymania i zarządzania złożonymi urządzeniami, jak również wysokich wymagań dotyczących dostępności systemu[305]. Ten sam problem dotyczy specjalistycznego i wykwalifikowanego personelu serwisowego w ramach dostaw MRO. Od działu zakupów oczekuje się bowiem stałej gotowości na realizację zaopatrzenia podmiotu w części lub podzespoły o znaczeniu krytycznym lub przynajmniej wiedzy personelu tego działu, o potencjalnych dostawcach poszukiwanego produktu[306].

Kolejnymi komplikacjami, które wpływają na relacje firmy i dostawcy, są także krótsze cykle życia danego produktu, skoki popytu, zmieniające się oczekiwania klientów oraz coraz częściej pojawiający się nowi dostawcy. Skuteczne strategie

[304] Wieteska G., *„Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw na rynku B2B",* 2011, Difin, Warszawa, s. 152.
[305] Günther S., Till P. Cathrin W.P., Anja R.W., Jean-Philipp P., *Collaboration mechanisms to increase productivity in the context of Industrie 4.0,* Proc CIRP 19 (2014) ss. 51-56.
[306] Jeeva A., *Supplier Intelligence (...) op.cit.,* ss. 1699-1704.

i rozwiązania w zakresie zaopatrzenia muszą być stosowane w celu minimalizacji ryzyka, w tym obniżenia kosztów, ograniczenia wad jakościowych produktów, poprawy wydajności, efektywności i zapewnienia, że części i komponenty będą nadal dostępne po kilku latach, a nawet dziesięcioleciach.

Wybór właściwego dostawcy, który wyposaży firmę w wymagane materiały w sposób terminowy i efektywny na dzisiejszym rynku nie stanowi już przewagi konkurencyjnej, lecz jest niezbędną koniecznością. Przewaga konkurencyjna polega na tym, aby wiedzieć i być bardziej świadomym dostawców krytycznych części i komponentów, że zawsze będą mieli zdolność do ciągłego dostarczania produktów w przyszłości. Wraz z pojawieniem się społecznej odpowiedzialności biznesu i ekologicznych zamówień, informacje o dostawcy będą miały jeszcze większe znaczenie dla przyszłej oceny przydatności dostawcy[307]. Wywiad z takim dostawcą powinien zapewniać szczegółową wiedzę na temat wewnętrznego i zewnętrznego środowiska dostawcy[308].

Środowisko to obejmuje uwarunkowania ekonomiczne, polityczne, prawne, kulturowe, społeczne i technologiczne dostawcy. W planowanym wywiadzie z dostawcą należy się skupić na stabilności finansowej dostawcy, czynnikach rynkowych oraz informacjach o źródłach dostaw danego dostawcy. Dane finansowe powinny obejmować inwestycje kapitałowe, zadłużenie, wyniki rynku akcji, metody sporządzania raportów finansowych, audyt, ład korporacyjny, szczegóły dotyczące należności i zobowiązań oraz pochodzenie kapitału[309].

Długoterminowe przetrwanie dostawców jest bezpośrednio związane z długoterminowym przetrwaniem nabywcy, przy czym nabywca musi posiadać pełną wiedzę o środowisku dostawców. Wiąże się to z koniecznością upewnienia się, że łańcuch dostaw nie jest albo nie będzie zagrożony w przyszłości. Informacje te obejmują branżę i wiedzę ekonomiczną dostawcy, a także stare i nowe trendy. Inne czynniki determinujące poprawne relacje z dostawcami MRO, to wpływ postępu technologicznego w dziedzinie dostawcy oraz to, czy dostawca jest w stanie i dostosowuje się do postępu technologicznego. Odpowiednio dobrane dane do takiego wywiadu mogą dostarczyć nabywcy niezbędnej wiedzy do podejmowania świadomych

[307] Case S., „*Strategies balance cost, human health and environmental* concerns", Government Procurement, February 2005.
[308] Jeeva A., *Supplier Intelligence (...) op.cit.*, ss. 1699-1704
[309] ibidem

decyzji krótko i długoterminowych. Wywiad z dostawcą dostarcza wielu danych, które przerodzić się mogą w siłę negocjacyjną. Im większą wiedzę posiadają, im większą wiedzą dysponują pracownicy działów zaopatrzenia, tym większą mają władzę[310].

W celu zebrania pełnego obrazu przedsiębiorstwa klienta, także dostawy rynek wykorzystuje wywiad gospodarczy, który pozwala kompleksowo zebrać najistotniejszą wiedzę o kondycji kontrahenta. Wywiad gospodarczy stanowi część składową wywiadu z dostawcami i obejmuje te informacje, które są wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji. Jeśli informacja biznesowa jest dostępna w odniesieniu do dostawców i firm dostawców, to wówczas można stworzyć znacznie dokładniejszy profil dostawców pierwszego i dostawców pierwszego i drugiego szczebla[311]. Dane wywiadu gospodarczego mogą obejmować takie zagadnienia jak:

- kluczowe wskaźniki wydajności,
- wydatki,
- zapotrzebowanie,
- wydajność,
- finanse,
- jakość[312].

Również badania rynku są składową wywiadów prowadzonych z dostawcami. Wywiad rynkowy (badanie rynkowe) dostarcza informacji o warunkach panujących na rynku zewnętrznym oraz w środowisku rynkowym. Środowisko to może być bardzo różne dla każdego podmiotu w łańcuchu dostaw. Inne też będą czynniki wpływające na dany podmiot. Rozpoznanie rynku dostarcza informacji na temat wydajności dostawców w danym sektorze, to jest: liderów rynku, konkurentów, postępu technologicznego i dostawców. Dane związane z rozpoznaniem rynku mogą obejmować takie elementy jak: rynki, branże, towary i surowce, finanse, dostawców, konkurencję oraz technologie.

Raporty rynkowe są częścią wywiadu rynkowego. Dostarczają one informacje o rynku dostawców, na przykład: udział w rynku, graczy na tym rynku, konkurencji, danych finansowych, badań i rozwoju itp.[313]. Dostarczają również danych o nowych wydarzeniach i szansach na tym rynku oraz o tym, w jakim stopniu dostawcy je

[310] Buelens M., and Pucke D.V., *Determinants of a negotiator's opening offer",* Journal of Business and Psychology, Vol. 19/1, Fall 2004.
[311] Watson H.J. i Wixsom B.H., "*The Current State of Business Intelligence*", Computer, Vol. 40/9, 2007.
[312] Jeeva A. *Supplier Intelligence (...), op. cit.*, ss. 1699-1704.
[313] ibidem

wykorzystują. Z rynku otrzymuje się także informacje o nowych zjawiskach i możliwościach w danym sektorze. Dodatkowo można dowiedzieć się jak procesu podejmowania decyzji przez dostawców wpływają na działania związane z zakupami w perspektywie krótko- i długoterminowej. Informacje otrzymywane o dostawcy powinny zawierać powody, zalety, wady i implikacje podejmowanych przez nich decyzji

Do głównego spektrum informacji należy także ocena kondycji finansowej dostawców. Najważniejsze jest, aby przez proces wstępnej kontroli wyeliminować jak najwięcej zagrożeń i zdywersyfikować mogące się pojawić ryzyko. Łatwość w dostępie do danych ekonomicznych i finansowych obejmuje głównie spółki notowane na giełdzie. Wynika do z obowiązku informacyjnego dla podmiotów giełdowych, które zobowiązane są do publikacji swojej kondycji finansowej dla potencjalnych inwestorów[314]. W przypadku pozostałych podmiotów, których nie dotyczy ten obowiązek informacyjny, o dane ekonomiczno-finansowe należy zwrócić się do dostawcy,
w procesie wstępnej oceny. Dobra kondycja finansowa wskaże, czy dostawca przetrwa w dłuższej perspektywie, czy posiada środki niezbędne do inwestowania w zakłady, sprzęt, badania i rozwój. To również zapobiega zbytniemu uzależnieniu dostawcy od nabywców w zakresie wsparcia finansowego. Może to jednak prowadzić do trudności w zmiany dostawcy. Produkty o krótszych cyklach życia wymagają lepszego planowania źródeł dostawy. Rozwój nowych produktów wymaga natomiast większego zaangażowania dostawców. Ponadto, szersze zróżnicowanie produktów wywiera większą presję na procesy produkcyjne i zarządzanie zapasami.

Zachowanie i reakcja dostawców w oparciu o działania swoich konkurentów może być niepokojąca. Reakcja ta wskazywałaby na stabilność lub niestabilność dostawców. Jeśli nie ma to wpływu na dostawcę, wówczas ma on stabilną pozycję konkurencyjną. Czynniki, które wpływają na zdolność i możliwości dostawców na wszystkich szczeblach łańcucha dostaw są następujące:

- demograficzne : trendy w zatrudnieniu, wzrost liczby ludności i bezrobocie,
- koszty paliwa i gruntów,

[314] Obowiązek publikacji sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa wynika z ustawy o rachunkowości. W skład sprawozdania finansowego, które należy składać w formie elektronicznej, wchodzi bilans, rachunek zysków i strat, sprawozdanie z działalności jednostki, uchwałą o zatwierdzeniu przekazaniu zysku lub rozliczeniu straty oraz uchwałą o zatwierdzeniu sprawozdania finansowego. Zobacz: *Ustawa o rachunkowości* z dnia 29 września 1994 r. Dz. U. z 2019 poz. 351 ze zm.

- polityczne - stabilność polityczna, terroryzm,
- uregulowania prawne - podatkowe, rachunkowe, bankowe,
- infrastruktura - drogi, kolej, telekomunikacja,
- rozwój technologii i nowe trendy,
- ekonomiczne - skłonność do klęsk żywiołowych,
- opieka zdrowotna.

Bezpośredni wpływ na trwałości MRO drogich maszyn i urządzeń ma cykl życia produktu[315]. Koncepcja cyklu życia produktu, to pojęcie z teorii marketingu oznaczające okres, w którym produkt jest obecny na rynku. Jest to inaczej rynkowy cykl życia produktu. Cykl ten składa się z czterech faz: wprowadzenie na rynek, wzrost sprzedaży, nasycenie/dojrzałość, spadek sprzedaży Uwzględniając ten parametr podmiot powinien przeprowadzić audyt i sprawdzić, które z produktów, komponentów lub podzespołów posiadają status krytyczny. Przy audycie oceny cyklu życia wszystkich krytycznych części i podzespołów, przedsiębiorstwo powinno otrzymać odpowiedzi na szereg istotnych pytań, m.in.:

- jaki jest wskaźnik przestarzałości dla każdej części, podzespołu czy urządzenia,
- jaka część/części może/mogą zostać poddane recyklingowi, regeneracji i/lub odnowieniu.

W miarę produkcji i wytwarzania określonych dóbr, firmy przechodzą proces innowacji w celu stworzenia kolejnego modelu lub rozwiązania technicznego lub technologicznego. Ten proces innowacji i rozwoju nowych produktów może obejmować także dostawców, którzy również w trakcie swojej działalności wprowadzają innowacje i udoskonalają swoje części, komponenty i podzespoły. W związku z tym może się okazać, że oryginalny produkt będzie się znacznie różnić się pod względem atrybutów, ceny, konstrukcji i konfiguracji w stosunku do późniejszych modeli. Może to również powodować kompatybilność i/lub niedostępność części w fazie schyłkowej cyklu życia produktu. Z tego też powodu sprawne zarządzanie

[315] Cykl życia produktu określany jest jako okres, w którym dany produkt lub grupa produktów są dostępne dla nabywców. Dla cyklu życia produktu określa się cztery fazy: (EI) wprowadzenia produktu na rynek, (EII) zwiększenie sprzedaży, (E3) nasycenie rynku i (E4) spadek zainteresowania i wycofanie produkty. Por: Kotler, *op. cit*. s.333, Mazurkiewicz –Pizło, A. W. Pizło, *Marketing, Wiedza ekonomiczna i aktywność na rynku*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2017

dostawami musi zapewnić, że dokładne części i podzespoły zamienne były dostępne i nadal możliwe do nabycia przez cały okres eksploatacji instalacji i maszyn.

W procesach produkcyjnych i w stałym utrzymaniu ruchu danego procesu nieustanie powstają nowe rozwiązania i metody, dzięki którym każde przedsiębiorstwo może dowolnie tworzyć i modyfikować procesy zaopatrzenia i dostaw MRO. W relacjach biznesowych bardzo istotne jest, żeby dobrze poznać przyszłego partnera i nawiązania długofalowej współpracy. Szczególnie ważne jest zapewnienie odpowiedniej jakości technicznej zamawianych produktów oraz ich jakości zgodnej z przyjętymi normami prawnymi dotyczącymi bezpieczeństwa. Istotną w zapewnieniu bezpieczeństwa produktów jest skuteczność monitorowania i pomiarów procesów operacyjnych i ich parametrów[316]. Z kolei mierniki i wartości ekonomiczno-finansowe dostawców muszą potwierdzać ich stabilność rynkową, a jednocześnie powinny być przejrzyste, niezależnie od tego, czy dostawca jest spółką notowaną na giełdzie papierów wartościowych czy prowadzi działalność jako osoba prywatna. Wraz z pojawieniem się społecznej odpowiedzialności biznesu i ekologicznych zamówień, informacje o dostawcy będą miały jeszcze większe znaczenie dla przyszłej oceny przydatności dostawcy.

3.4. Charakterystyka Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. i stan obecny relacji z dostawcami MRO

Na potrzeby doktoratu wdrożeniowego, analizie został poddany podmiot zatrudniający autora rozprawy, tj. spółka LOTOS Serwis wchodzącą w skład Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.. Skład Grupy Kapitałowej to 16 spółek zajmujących się poszczególnymi gałęziami działalności, tj.: działalnością wydobywczą, działalnością handlową oraz działalnością rafineryjną (przetwórczo- produkcyjną). Historia przedsiębiorstwa sięga lat siedemdziesiątych kiedy wybudowano Blok Olejowy, a w toku dalszej rozbudowy i zmian organizacyjnych w latach dziewięćdziesiątych przekształcono go w Rafinerię Gdańską S.A..

Po 1989 roku zaczęły się przekształcenia zmieniające centralnie zarządzane, socjalistyczne przedsiębiorstwo zajmujące się jedynie produkcją paliw, olejów i asfaltów w firmę prowadzącą samodzielną działalność handlową, na którą monopol

[316] Urbaniak M., „*Czynniki (...) op.cit.*

miał CPN. W kwietniu 1992 otwarto pierwszą firmową stację paliw w Redzie. Obecnie sieć stacji LOTOS przekroczyła 500. Paliwa sprzedawane były przez sieć hurtowni. W 1990 r. rozpoczęto produkcję flagowego oleju LOTOS, od którego pochodzi obecna nazwa firmy[317].

W czerwcu 2002 r. powstała Grupa Kapitałowa Grupa LOTOS S.A., do której w ciągu kilku lat dołączone zostały rafinerie w Czechowicach, Gorlicach i Jaśle, a następnie firma wydobywcza Petrobaltic. W 2003 roku rozpoczęła się szybka restrukturyzacja działalności tworzącego się koncernu. Na początku utworzone zostały spółki LOTOS Oil, LOTOS Kolej i LOTOS Serwis, jako kluczowy zasób dla potrzeb utrzymania ruchu stale rozwijającego się zakładu.

Czerwiec 2005 roku był miesiącem debiutu spółki LOTOS na giełdzie papierów wartościowych. Obecnie spółka znajduje się nie tylko w notowaniach WIG 20, ale też w rankingu Respect Index – przedsiębiorstw najbardziej odpowiedzialnych społecznie. Gdańska rafineria z regionalnego przedsiębiorstwa przekształciła się w ogólnopolski koncern, mający oddziały w Norwegii i na Litwie, eksportujący paliwa, oleje i asfalty do kilkudziesięciu krajów, zapewniający ogromne wpływy do budżetu państwa i bezpieczeństwo energetyczne kraju. Grupa LOTOS stała się jednym z czempionów polskiej gospodarki i według najważniejszego rankingu rafinerii, firmy Solomon[318], jest jedną z najlepszych rafinerii na świecie, zwłaszcza pod względem efektywności energetycznej. Staje się też coraz bardziej „zieloną" rafinerią, w której emisja zanieczyszczeń jest znacznie niższa od dopuszczalnych norm, a pod względem emisji CO_2 należy do najlepszych rafinerii w Europie. Pod względem dążenia do doskonałości organizacyjnej, LOTOS S.A. jako jedno z pierwszych krajowych przedsiębiorstw i pierwsze w przemyśle chemicznym, wdrażało systemy zarządcze oparte na międzynarodowych standardach.

W 1996 roku wprowadzono system zapewnienia jakości zgodny z ISO 9002, a w 1999 roku system zarządzania środowiskiem ISO 14001. Dzięki wdrożeniu systemu zapewnienia jakości uporządkowano strukturę organizacyjną i operacyjną, usprawniono system przepływu informacji oraz określono tryby postępowania przy kluczowych procesach poprzez ich dokumentowanie w procedurach i instrukcjach. Ponadto,

[317] Cyt. za Historia LOTOSU - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 01.02.2022].
[318] https:/Solomon wysoko ocenił LOTOS - Grupa LOTOS S.A. Solomon wysoko ocenił LOTOS - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 31.07.2022].

otrzymanie przez LOTOS S.A. certyfikatów jakości stało się dla klientów rafinerii gwarancją dbałości o jakość, czyli zapewnienia, że wszystkie wymagania odbiorcy zostaną spełnione[319].

W wyniku realizacji programu restrukturyzacji korporacyjnej i organizacyjnej w Grupie LOTOS na bazie wydzielonych służb utrzymania ruchu w roku 2003 utworzono Spółkę z o.o. - LOTOS Serwis. Jej podstawową działalnością jest świadczenie usług z zakresu utrzymania ruchu, obsługi urządzeń i instalacji, wykonawstwa remontów oraz prac diagnostyczno-pomiarowych. Jako podmiot zależny Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A spółka ta dysponuje szerokimi uprawnieniami: Ex (strefy zagrożenia wybuchem), elektrycznymi, dozorowymi, kolejowymi, szeregiem certyfikatów, między innymi Urzędu Dozoru Technicznego.

Misją LOTOS Serwis jest dostarczanie Klientom najwyżej zaawansowanych usług technicznych, opartych na bardzo wysokich kwalifikacjach profesjonalnych[320] w branżach: mechanicznej, elektrycznej oraz automatyki i systemów sterowania.

Z uwagi na powiazania kapitałowe oraz rolę jaką pełni spółka LOTOS Serwis w zapewnieniu sprawnego działania rafinerii, firma świadczy usługi utrzymaniu ruchu urządzeń rafineryjnych w ramach odrębnie zawieranych umów ze spółką LOTOS Asfalt, która od listopada 2021 roku jest właścicielem większości rafinerii. Do umów zawieranych z podmiotami Grupy Kapitałowej LOTOS, związanych z prowadzoną działalnością LOTOS Serwis spółka z o.o. należą umowy dotyczące prowadzenia działalności magazynowej i składowania materiałów oraz towarów, świadczenia usług remontowych na platformach oraz usługi transportowe.

Od momentu restrukturyzacji przedsiębiorstwa rafineryjnego przeprowadzonej w roku 2003, spółka cyklicznie, z prognozą na trzy lub pięć lat, tworzyła strategie rozwoju całej Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. Jednym z największych przedsięwzięć w rozwoju była realizacja Programu 10+, którego celem było zwiększenie zdolności przerobowej rafinerii w Gdańsku o 75%, czyli do 10,5 miliona ton ropy naftowej rocznie[321]. W ramach największego projektu w życiu rafinerii oraz jednego z największych w Europie, spółka LOTOS S.A. została rozbudowana o następujące instalacje:

- destylacji ropy (CDU),

[319] System Zarządzania Jakością zgodny z ISO 9001 - Malon Group [dostęp: 15.03.2022].
[320] O nas - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 15.03.2022].
[321] „Raport roczny 2007" Grupa LOTOS S.A., s. 137.

- hydroodsiarczania olejów napędowych (HDS),
- hydrokrakingu (MHC),
- przerobu ciężkiej pozostałości (ROSE),
- wytwórni wodoru

oraz kompleksu aminowo- siarkowego. Rozbudowano także infrastrukturę rafineryjną, tj. zbiorniki, media, połączenia między obiektowe. Na potrzeby realizacji Programu 10+ Grupa LOTOS S.A. zawarła z zewnętrznymi podmiotami szereg umów i kontraktów, miedzy innymi na: projektowanie techniczne oraz zarządzanie dostawami i budową instalacji pomocniczych i infrastruktury, projektowanie techniczne, dostawy i budowę instalacji hydrokrakingu, instalacji odzysku siarkowodoru, stripera wód kwaśnych (SWS) oraz instalacji oczyszczania gazów odlotowych.

Dynamiczny rozwój rynkowy i technologiczny Grupy LOTOS oraz dążenie do systematycznego obniżania kosztów jednostkowych, wynikających z prowadzonej działalności sprawia, że procesy logistyczne realizowane w ramach Grupy Kapitałowej LOTOS zostały w pełni zintegrowane i stały się transparentne we wszystkich obszarach. W ramach tych działań stworzono efektywny system logistyczny, którego zadaniem jest obsługa klienta oraz odpowiednia elastyczność łańcucha dostaw przy jednoczesnym zachowaniu norm bezpieczeństwa. Dużym wyzwaniem przy realizowaniu Programu 10+ było opracowanie harmonogramów dostaw, cykliczności oraz ich ilość, oszacowanie rodzajów asortymentu i zapotrzebowania na części, podzespoły i urządzenia, a także stworzenie miejsc składowania i budowy hal magazynowych. Liczba wykorzystywanych baz magazynowych oraz rodzaj dystrybuowanych produktów były systematycznie optymalizowane i dostosowywane do wymogów rynkowych. Dodatkowo stale wzrastająca ilość sprzedawanych paliw oraz konieczność zapewnienia wolumenu zapasów obowiązkowych spowodowały wzrost znaczenia własnych hal magazynowych. Z realizacją Programu 10+ wiązało się z możliwością wystąpienia grupy ryzyka prawnego, ekonomicznego i technologicznego. Zewnętrzne ryzyko wiązało się z ogólną sytuacją makroekonomiczną w Polsce i na świecie, która w decydujący sposób wpływała na sytuację finansową spółki. Na wyniki ekonomiczno-finansowe generowane przez Grupę LOTOS miały wpływ takie czynniki jak tempo wzrostu PKB, poziom inflacji i stóp

procentowych, poziom dochodów osobistych ludności, stopa bezrobocia, rozwój infrastruktury drogowej oraz rozwój sektora handlu i usług.

Działalność Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. była także obarczona ryzykiem zmian przyszłych regulacji prawnych, w tym możliwością zmian związanych z przepisami i interpretacjami podatkowymi. Ryzyko dotyczące regulacji prawnych dotyczyło zapisów zarówno w prawie polskim jak i Unii Europejskiej i związane było między innymi z: podatkami, zapasami obowiązkowymi, normami jakości produktów, ochroną środowiska, magazynowaniem paliw, stacjami paliw, budową nowych rurociągów i konkurencją. Każda ewentualna zmiana i wprowadzenie nowych, bardziej restrykcyjnych przepisów w którymś z tych obszarów mogła spowodować wzrost kosztów operacyjnych lub niezbędnych nakładów inwestycyjnych.

Z uwagi na częste zmiany w prawie podatkowym oraz interpretacji przepisów, Grupa LOTOS przez cały czas realizowania Programu 10+ prowadziła działania do minimalizowania, w miarę możliwości ryzyka podatkowego. Definiowane, ewentualnych zagrożeń o dotyczyło wprawdzie całego sektora, ale przy tak dużej inwestycji wymagało to od spółki stałego monitoringu nowelizacji prawnych i zmian zachodzących w bliskim oraz dalszym otoczeniu. Do grupy pozostałego ryzyka i zagrożeń realizowanego przedsięwzięcia należało także ryzyko:

- rynkowe dotyczące cen surowców i produktów naftowych, cen uprawnień do emisji CO_2,
- walutowe i stóp procentowych,
- płynności finansowej,
- ryzyko kredytowe[322].

W celu zabezpieczenia firmy przed każdym ryzykiem opracowano stosowne procedury zapobieganiu zagrożeń. W miarę postępu realizacji Programu 10+ stopniowo redukowano poszczególne rodzaje ryzyka oraz na bieżąco monitorowano postęp realizacji projektu, ponoszone nakłady i stopień zaawansowania dostaw materiałów, urządzeń i dodatkowego wyposażenia instalacji. Zarządzanie ryzykiem ma w badanej korporacji kluczowe znaczenie. Na rysunku 15 przedstawiono zbiór wewnętrznych

[322] Ibidem, s. 40.

i zewnętrznych czynników ryzyka, którego monitorowanie jest niezbędne z uwagi na bezpieczeństwo procesowe.

Najważniejszym zadaniem instalacji produkcyjnych w rafinerii jest utrzymanie bieżącej produkcji na poziomie wydajności 98,5%. Wszelkie awarie i niespodziewane zakłócenia w kluczowych procesach z uwagi na konieczność zachowania ciągłości produkcji muszą być na bieżąco usuwane.

Rysunek 14. Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki ryzyka wpływające na zarządzanie w GK LOTOS

Źródło: Portal intranetowy GK GL S.A. „*Lotostrada*" [dostęp: 31.08.2022].

Współczesne zarzadzanie jakością ma na celu dostarczenie właściwemu klientowi, właściwych produktów, we właściwym czasie, we właściwych ilościach, we

właściwej kondycji i we właściwe miejsce oraz po właściwej cenie[323]. Takie założenie wymusza na spółce posiadanie ciągłego kontaktu z dostawcami MRO, którzy w ramach stałej kooperacji są w stanie szybko i bez zbędnego oczekiwania zrealizować zamówienia dotyczące przede wszystkim tzw. zakupów awaryjnych (krytycznych). W przypadku produkcji rafineryjnej, brak możliwości bieżącej realizacji zakupu części lub podzespołów zaliczonych do tzw. wyposażenia krytycznego, może spowodować nawet wielomilionowe straty, liczone według wartości niewyprodukowanego przerobu ropy naftowej (koszt alternatywny). W celu dywersyfikacji ryzyka zadaniem zaopatrzenia jest utrzymywanie bieżącej współpracy z dostawcami MRO, opartej na wzajemnym zaufaniu oraz dążeniu do realizowania biznesowych założeń.

W obszarze ochrony środowiska i zgodności produkcji z przyjętymi normami powołany w roku 2010 w spółce LOTOS zespół REACH przesłał do Europejskiej Agencji Chemikaliów (ECHA) w Helsinkach uzgodnioną wspólnie z innymi rafineriami jednolitą klasyfikację wszystkich produktów. Dzięki temu ich użytkownicy będą wiedzieć, czy mają do czynienia z produktem rakotwórczym, mutagennym, niebezpiecznym dla środowiska, czy też ze środkiem, który nie jest niebezpieczny. Uzgodnienia takie to efekt pracy międzynarodowych forów wymiany informacji SIEF (Scientific Information Exchange Forum). Uczestniczą w nich przedsiębiorstwa Unii Europejskiej zajmujące się w jakikolwiek sposób chemikaliami, a przede wszystkim ich producenci i importerzy (import spoza UE). Warto podkreślić, że Grupa LOTOS jest członkiem tzw. Super SIEF-ów. To fora zajmujące się grupami podobnych substancji rafineryjnych. To właśnie na Super-SIEF-ach uzgodniono jednolitą klasyfikację dla danej grupy substancji. Te superfora utworzyła organizacja naukowa CONCAWE, której LOTOS S.A. jest aktywnym członkiem od 2004 roku[324].

Zakończenie inwestycji w dniu 23 marca 2011 roku oraz oddanie w dniu 30 marca 2011 roku do użytku ostatniej instalacji wybudowanej w ramach Programu 10+, tj. instalacji odasfaltowania rozpuszczalnikowego - ROSE (ang. Residiuum Oil Supercritical Extraction), wpłynęło na konieczność rozszerzenia współpracy przede wszystkim z dostawcami MRO. Rozbudowanie rafinerii, zwiększenie jej kubatury, ułożenie kilometrów rurociągów oraz wyposażenie w postaci wentylatorów, silników, pomp, zaworów, sprężarek, wyciągów, podajników, urządzeń detekcji gazów, instalacji chłodzenia oraz zbiorników odbierających poszczególne frakcje przerobu ropy

[323] Zasadzeiń M., tamże.
[324] Lotosfera, nr 8(99)/sierpień 2010.

wpłynęły na rozbudowanie sieci dostawców MRO, szczególnie dla części zamiennych i podzespołów krytycznych i ważnych. Utrzymanie produkcji w ruchu ciągłym sprawia, że dostawa zamienników przypadku ewentualnej awarii musi być natychmiastowa.

Wraz z rozbudową rafinerii, zmodyfikowaniem struktur logistycznych i magazynowych, transformacja zaszła także w obszarze handlowym i objęła między innymi całą gospodarkę materiałową. Z tego też powodu spółka LOTOS Serwis, realizując wspólną strategię Grupy Kapitałowej LOTOS podjęła szereg działań ukierunkowanych na rozbudowę sieci dostaw. Niegdyś w obszarze zapewnienia dostaw materiałowych stosowano zdecentralizowany system zakupowy, oparty na zasobach ludzkich pochodzących z różnych działów, które wykonywały zadania związane z zakupami przy okazji pełnienia innych obowiązków, a zadaniem ówczesnego kupca było skuteczne zapewnienie dostawy bez względu na okoliczności i koszty. W obszarze gospodarki magazynowej przeznaczono kilka większych i kilka mniejszych odrębnych obiektów i placów na cele składowania materiałów MRO. Po zwiększeniu mocy produkcyjnych rafinerii, wybudowaniu nowych instalacji i wyposażenia ich w nowe technologie i urządzenia, zwiększyło się zapotrzebowanie na bieżące utrzymywanie zapasów kluczowych części i podzespołów, co wymusiło na spółce konieczność nawiązania i zbudowania trwałych relacji z dostawcami MRO.

Kolejnym dużym projektem spółki LOTOS był rozpoczęty w 2018 roku Projekt EFRA, czyli Efektywna Rafinacja, która stanowiła naturalne zakończenie technologicznego łańcucha przerobu ropy naftowej powstałego w ramach inwestycyjnego Programu 10+. Jest to inwestycja w instalację opóźnionego koksowania, umożliwiająca bardziej zaawansowany, głębszy przerób ropy naftowej. Dzięki instalacji EFRA ciężkie pozostałości procesu rafinacji będą mogły być przerobione na wysoko marżowe produkty takie jak olej napędowy i paliwo lotnicze, a jednocześnie ograniczone zostanie wytwarzanie produktów charakteryzujących się niskimi marżami takich jak asfalty oraz ciężkie oleje opałowe[325]. Projekt EFRA to kolejny zespół nowoczesnych, powiązanych ze sobą precyzyjnie instalacji: opóźnionego koksowania (DCU), produkcji wodoru (HGU), hydroodsiarczania benzyny z koksowania (CNHT), mycia LPG (LPGTU), logistyki i magazynowania koksu (CS-

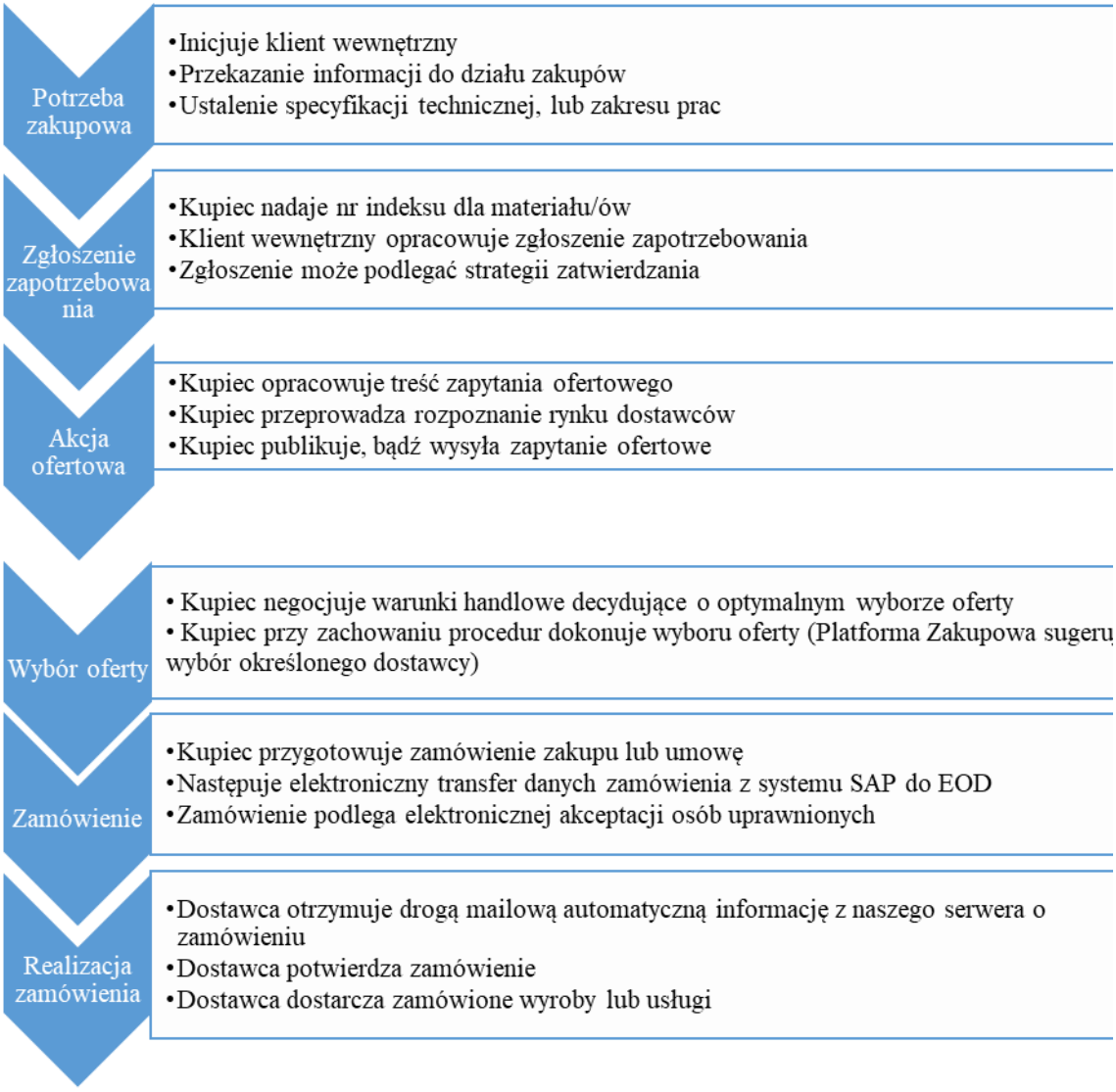
[325] Projekt EFRA - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 15.03.2022]

LF) oraz destylacji hydrowaxu (HVDU). Zadaniem tych instalacji jest generowanie ok. 900 tys. ton dodatkowych paliw oraz 350 tys. ton koksu. Zgodnie z założeniami realizacja tego projektu pozwoli podnieść modelową marżę rafineryjną o dodatkowe 2 USD na każdej baryłce przerobionej ropy. Spółka powinna uzyskać maksymalną elastyczność w zakresie optymalizowania produkcji w zależności od cen rynkowych surowców i produktów – od całkowitego zaniechania wytwarzania produktów ciężkich w okresie niskich marż, do produkowania znacznych ilości asfaltu, gdy zgłoszą się odbiorcy gotowi zapłacić atrakcyjną cenę.

Projekt EFRA stanowił kolejny etap procesu technologicznego prowadzącego do unowocześnienia rafinerii i jednocześnie był atrakcyjny ekonomicznie. Szacunkowe wartości tego projektu zakładały, że średnia marża EBIT realizowana na tym projekcie wyniesie ok. 50%, a średnie roczne przepływy operacyjne w okresie 2018-2030 wyniosą ok. 750 mln złotych[326]. We wszystkich wariantach rynkowych założeń, realizacja projektu zapewniała dodatnią, wysoką stopę zwrotu, powyżej przyjętej stopy dyskontowej. Zastosowanie licencjonowanych procesów technologicznych, nowoczesne rozwiązania (np. zhermetyzowanie odbioru koksu) z jednej strony przyczyniło się do minimalizacji wpływu oddziaływania rafinerii na środowisko przez mniejszą emisję dwutlenku węgla do atmosfery, a z drugiej strony wymusiło na Grupie LOTOS S.A., w tym na spółce LOTOS Serwis do zmian w systemie magazynowania i realizowania zamówień, wypracowania relacji z dostawcami MRO, a także opracowania odpowiednich procedur zakupowych i zarządzania zapasami. W ramach procesów określonych i monitorowanych w ramach Zintegrowanego Systemu Zarządzania w Grupie Kapitałowej Grupa LOTOS S.A. funkcjonuje procedura zakupowa opisująca sposób realizacji zamówienia od zgłoszenia zapotrzebowania, przez proces wyboru kontrahenta i realizację zakupu.

[326] ibidem

Rysunek 15. Proces zakupu w GK LOTOS



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Procedury *Kwalifikacja i ocena dostawców* SRW.74.02.00.00 z dnia 18.03.2020, nr wyd. 7 oraz *Matrycy dokonywania zakupów w LOTOS Serwis Sp. z o.o.*

Na jej podstawie opracowany został schemat działań realizacji zakupu, przedstawiony na rysunku 16. Dynamicznie rozwijająca się spółka w ramach przyjętej strategii przyjętej na lata 2018-2023 przyjęła do realizacji szereg projektów inwestycyjnych, których zadaniem będzie podniesienie wartości i znaczenia przedsiębiorstwa LOTOS.

Złożoność projektów, ich wymogi techniczne oraz różnorodność urządzeń i materiałów sprawia, że utrzymywanie relacji z dostawcami MRO stanowi się kluczowym elementem w zarządzaniu tymi projektami. Sprawne realizowanie

założonych przedsięwzięć inwestycyjnych wymaga dużej dyscypliny od strony dostawców pod względem terminowości i jakości zamawianego asortymentu. Zgodnie ze strategią korporacji LOTOS do roku 2025 planowane jest, między innymi wykonanie:

- projektu badawczo-rozwojowy VETNI, którego założeniem jest opracowanie wysoce efektywnej instalacji w oparciu o elektrolizery stałotlenkowe zasilane parą wodną oraz energią elektryczną z odnawialnych źródeł energii[327],
- instalacji wysokociśnieniowa do badania procesów katalitycznych – jej zakłada powstanie infrastruktury badawczo-rozwojowej dla spółki LOTOS Lab; zgodnie za założeniami będzie to hala technologiczna z wyposażeniem, instalacja wysokociśnieniowa, instalacja do ekstrakcji i dwa specjalistyczne aparaty analityczne; w kolejnych 5 latach infrastruktura ta ma być wykorzystywana do realizacji wielu projektów badawczych np.: opracowanie technologii wykorzystania biowodoru oraz biometanu do procesów rafineryjnych, łącznie z oceną zawartości odnawialnej energii w paliwie gotowym,
- opracowanie technologii produkcji biopaliw o znacznym udziale biokomponentów przy wykorzystaniu co-processingu.

Głównym założeniem projektu jest możliwość symulacji pracy większości procesów katalitycznych zachodzących na instalacjach Grupy LOTOS S.A.[328]:

- terminalu przeładunkowego LNG małej skali w Gdańsku oraz usługi bunkrowania projekt inwestycji budowy w Gdańsku terminalu LNG małej skali, pełniącego rolę bazy przeładunkowej i dystrybucji LNG do odbiorców końcowych i stacji paliw oraz budowy bunkierki z funkcją wytwarzania energii elektrycznej; celem projektu jest analiza możliwości wejścia na nowy perspektywiczny rynek, jakim jest rynek przeładunku i bunkrowania LNG; realizacja projektu może pozwolić w przyszłości na przeprowadzenie szeregu inwestycji, które zapewnią efekt synergii dla sektorów transportowego i energetycznego[329],

- zakupu nowoczesnego taboru intermodalnego przez firmę LOTOS Kolej Sp. z o.o.- zakup 326 jednostek taboru do transportu intermodalnego; celem projektu

[327] Projekt badawczo-rozwojowy VETNI - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 01.08.2022].
[328] Instalacja wysokociśnieniowa do badania procesów katalitycznych - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 01.08.2022].
[329] Terminal przeładunkowy LNG małej skali - Grupa LOTOS S.A.[dostęp: 11.08.2022].

jest zwiększenie udziału transportu intermodalnego w ogólnych przewozach ładunków[330].

W maju 2022 roku spółka LOTOS S.A. opracowała i wydała w postaci dokumentu nadzorowanego w Zintegrowanym Systemie Zarządzania dokument pod nazwą Zasady weryfikacji kontrahentów. W załączniku nr 2 do niniejszej procedury określony został katalog dobrych praktyk, jakie należy stosować przy wstępnej weryfikacji kontrahenta. Zgodnie z zapisami ww. dokumentu, w stosunku do klienta, z którym spółka zamierza wejść w relacje handlowe należy:

- dokonać wstępnego sprawdzenia w rejestrach REGON, KRS i CEIDG (w zależności od formy prowadzonej działalności), co pozwala na potwierdzenie prowadzonej przez podmiot działalności na terenie RP. Pozwala także m.in. na sprawdzenie zgodności danych przekazanych przez kontrahenta z danymi znajdującymi się w oficjalnych rejestrach. Umożliwia również pozyskanie tak istotnych informacji (w zależności od rejestru), jak: danych osób uprawnionych do reprezentacji podmiotu, informacji na temat ewentualnych zaległości, wierzytelności, upadłości, egzekucjach i likwidacji działalności,
- w przypadku kontrahentów z państw obcych zaleca się uzyskanie kopii odpisu z rejestru przedsiębiorców właściwego dla danego państwa lub linku do oficjalnego rejestru, potwierdzającego aktywne prowadzenie działalności,
- dokonać sprawdzenia w Centralnym Rejestrze Beneficjentów Rzeczywistych (CRBC), co umożliwia wstępną weryfikację podmiotów zarejestrowanych na terenie RP pod kątem weryfikacji informacji dotyczących struktur własnościowych oraz beneficjentów rzeczywistych lub wskazania kontrahentów do weryfikacji (w ramach szybkiej ścieżki ograniczonej do weryfikacji kontrahentów pod kątem sankcji). CRBR to publiczny rejestr prowadzony przez Ministra Finansów. W rejestrze tym gromadzi się i przetwarza informacje o beneficjentach rzeczywistych, czyli o osobach fizycznych, które sprawują bezpośrednią kontrolę nad podmiotami gospodarczymi wpisanymi do Krajowego Rejestru Sądowego. CRBR powstał, żeby przeciwdziałać praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. Ma ułatwiać identyfikację osób fizycznych,

[330] Projekty dofinansowane przez UE - LOTOS Kolej [dostęp: 11.08.2022].

które decydują o działalności podmiotów gospodarczych. Beneficjentów rzeczywistych możemy zidentyfikować wpisując dane podmiotu lub osoby,

- dokonać sprawdzenia w Wykazie podmiotów zarejestrowanych jako podatnicy VAT, niezarejestrowanych oraz wykreślonych i przywróconych do rejestru VAT (dotyczy podatników VAT zarejestrowanych na terenie RP), co umożliwia sprawdzenie czy kontrahent jest czynnym podatnikiem VAT. Wykaz ten zawiera m.in. numery rachunków rozliczeniowych lub imiennych rachunków w spółdzielczej kasie oszczędnościowo-kredytowej, której podmiot jest członkiem: otwartych w związku z prowadzoną przez niego działalnością gospodarczą oraz wskazanych w zgłoszeniu identyfikacyjnym lub zgłoszeniu aktualizacyjnym i potwierdzonych przy wykorzystaniu STIR (System Teleinformatyczny Izby Rozliczeniowej),
- dokonać sprawdzenia w systemie VIES, co umożliwia weryfikację numerów identyfikacyjnych VAT podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w Unii Europejskiej/ Irlandii Północnej dla potrzeb transakcji transgranicznych dotyczących towarów i usług: w krajach członkowskich, pomocnych przy wypełnieniu elektronicznego formularza.

Ponadto, dobrą praktyką jest także sprawdzenie strony internetowej kontrahenta (jeżeli taką posiada) oraz bezpośredni kontakt pod wskazanym na niej numerem telefonu, w celu potwierdzenia prowadzonej działalności oraz danych osoby reprezentującej podmiot[331]. Dla porównania, konkurująca na rynku paliwowym spółka Grupa Kapitałowa ORLEN posiada opracowany i przyjęty do postępowania kodeks dla dostawców. GK Orlen legitymuje się jako podmiot działający od znaną na świecie marką, którego obowiązkiem jest szanowanie posiadanego dziedzictwa i budowanie jeszcze silniejszej pozycji. Działając w oparciu o posiadane wartości i zgodnie ze standardami etycznymi oraz przepisami prawa, spółka tego samego oczekuje od swoich dostawców[332].

Davis Keith stwierdził, że istnieje „żelazne prawo odpowiedzialności stwierdzające, że ci, którzy w długim okresie nie wykorzystują swojej wiedzy w sposób uznany przez społeczeństwo za odpowiedzialny, z czasem prawdopodobnie ją utracą[333].

[331] Procedura *Zasady weryfikacji kontrahentów*, GLS.74.07.00.00 z dnia 16.05.2022, wydanie 7.
[332] Kodeks postępowania dla Dostawców GK Orlen, s.1.
[333] Davis K., *The Meaning and Soial Responsibility,* w: Contemporary Management, pod redakcją J.W. McGuire'a, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1974, s. 631.

Kierując się jednolitą teorią społecznej działalności korporacyjnej, obejmującej jej społeczne zasady, procesy i politykę, LOTOS S.A. opracowała i wdrożyła do stosowania zasady społecznej odpowiedzialności biznesu *CSR* (*ang. Corporate Social Responsibility*)[334]. Według tej strategii przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają w swoich działaniach interesy społeczne, aspekty środowiskowe oraz relacje zachodzące pomiędzy różnymi grupami interesariuszy, w tym z pracownikami. Stosowanie społecznej odpowiedzialności oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego[335]. Zgodnie z postanowieniami standardów CSR spółka oczekuje, że określone zasady będą w pełni przestrzegane przez wszystkie podmioty, to jest kontrahentów i współpracowników zaangażowanych w procesy inicjowane przez Grupę Kapitałową LOTOS[336].

Społeczną odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility, CSR) traktujemy, jako element głównego nurtu zarządzania i doskonalenia wszystkich podmiotów stanowiących Grupę Kapitałową LOTOS[337].

W trakcie powstawania niniejszej rozprawy doktorskiej trwały prace zmierzające do fuzji dwóch największych na rynku polskim koncernów naftowych PKN ORLEN SA i GK LOTOS S.A.. Celem fuzji jest utworzenie jednego podmiotu na polskim rynku skupiającego w swojej organizacji przetwórstwo i produkcję paliw płynnych oraz produktów ropopochodnych. Powstanie tak dużej organizacji sprawi, że poza strategią i systemami zarządzania istotne będzie także skupienie większej uwagi na zarządzanie obszarem zakupów, zaopatrzenia oraz gospodarowaniem zapasami. Spowoduje to, że wzrośnie ranga znaczenia partnerskich relacji z dostawcami MRO. Synergia w tym obszarze pozwoli na rozszerzenie ilości producentów i/lub dostawców urządzeń i części zamiennych tzw. krytycznych, co pozwoli na rozłożenie ryzyka

[334] W 1979 r. Carroll A. połączył filozoficzne koncepcje społecznej odpowiedzialności i społecznych reakcji w jedną teorię społecznej działalności korporacji, określanej jako społeczna efektywność korporacji. Carrol A.B., *A Tree-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, „Academy od Management Review" 4, 1979, ss. 497-506.
[335] Por. CSR - Społeczna odpowiedzialność biznesu - PARP - Centrum Rozwoju MŚP [dostęp: 01.09.2022].
[336] Standardy CSR dla kontrahentów Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS SA. - Wyszukaj (bing.com) [dostęp: 01.09.2022].
[337] ibidem

związanego z potencjalnym brakiem dostępności niezbędnego dla produkcji asortymentu. Istotne będzie przy tym zweryfikowanie wszystkich procesów i praktyk stosowanych przez oba, łączące się podmioty.

Połączenie wiedzy o rynku dostaw, doświadczenia w praktykach handlowych oraz potencjału pracowników największych firm przemysłu petrochemicznego w Polsce wpłynie na zwiększenie konkurencyjności PKN ORLEN SA. Stworzy to jednocześnie synergiczne warunki do udoskonalenia funkcjonujących obecnie procesów i wypracowanie jednego modelu zarządzania relacjami.

ROZDZIAŁ 4.
WSPÓŁPRACA Z DOSTAWCAMI MRO GRUPY KAPITAŁOWEJ GRUPY LOTOS S.A.

4.1. Metodyka badań

Badanie empiryczne zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety w formie elektronicznej, wśród celowo dobranych dostawców przedsiębiorstwa LOTOS Serwis Sp. z o.o., jako podmiotu z Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. oraz dla współpracujących dostawców występujących w bazie Platformy Zakupowej (ok. 1000 adresów mailowych - selekcja odbyła się na podstawie przyporządkowanych im kategorii drzewa zakupowego). Opracowano kwestionariusz ankietowy, który następnie poddano walidacji. Zawartość treściowa kwestionariusza została potwierdzona w badaniach pilotażowych. Badania pilotażowe przeprowadzono na celowo dobranej grupie 10 dostawców, z którymi autor pracy utrzymuje stałe i ścisłe kontakty handlowe. Po dokonaniu niezbędnych korekt w zakresie czytelności pytań kwestionariuszowych, badanie zostało ogłoszone na platformie do której dostęp możliwy jest poprzez zasoby Uniwersytetu Łódzkiego. Wysyłka kwestionariusza w formie linku, odbywała się za pomocą służbowej skrzynki pocztowej autora rozprawy.

Kafeteria odpowiedzi została opracowana dla kolejnych pytań w oparciu o szeroką literaturę przedmiotu i na kanwie wieloletnich doświadczeń zawodowych autora badań.

Kwestionariusz składał się z 17 pytań (załącznik nr 1). Dwa pierwsze pytania to pytania filtrujące, które pozwoliły na zapewnienie rzetelności wyników, poprzez wyłonienie wyłącznie dostawców MRO. Pytania od 3 do 7 to pytania z metryczki, określające m.in.: wielkość przedsiębiorstwa (pod względem ilości zatrudnionych osób), długość funkcjonowania na rynku, pochodzenie kapitału, zasięg działalności oraz dla ilu nabywców przedsiębiorstwo jest dostawcą.

Kolejne pytania (8, 9, 10, 11, 12 i 13) odnoszą się między innymi do strategii produkcji, grupy odbiorców badanej firmy i ich podziału, typu relacji jakie dominują we współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a jego nabywcami oraz kryteriów, które

decydują o wyborze dostawcy części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych. W pytaniach związanych z określeniem strategii produkcji wymienione zostały trzy typy produkcji. W tym module pytań respondent miał również określić czy jest pośrednikiem pomiędzy producentem a odbiorcą czy przedsiębiorstwem handlowym. Natomiast z punktu widzenia rodzaju odbiorcy istotą odpowiedzi było, czy są oni dzieleni według ważności. W odpowiedzi na pytanie 9 o typ relacji dominującej we współpracy z przedsiębiorstwem respondenci udzielali odpowiedzi czy we współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcami występuje relacja transakcyjna, czy preferowany jest dostawca ze względu na prowadzenie stałej współpracy, korzystne warunki i zbudowanie zaufanie, czy występuje tym relacji partnerskiej , czy może są to relacje oparte na partnerstwie strategicznym.

Pytania 11, 12 i 13 dotyczyły kryteriów, które według oceny ankietowanych decydują o wyborze dostawcy oraz o nawiązaniu współpracy z przedsiębiorstwem dostawcy. Następnie w pytaniach 14 i 15 ankietowane podmioty zostały następnie poproszone o ocenę stopnia istotności elementów współpracy z klientami (katalog tych elementów został zawarty w ankiecie) oraz o wskazanie głównych czynników wspierających współpracę z nabywcami. Na potrzeby badania ankietowego istotnym było otrzymanie odpowiedzi na pytanie (16) dotyczące głównych barier wpływających na współpracę partnerską z nabywcami, a także jakie czynniki wpływają na relacje dostawców części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych z nabywcami w sektorze produkcyjnym w Polsce (pytanie 17).

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze przeprowadzono analizy statystyczne przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 26. Za jego pomocą wykonano analizę częstości, podstawowe statystyki opisowe oraz testy Kruskala-Wallisa[338]. Test Kruskala-Wallisa jako tzw. nieparametryczny odpowiednik analizy wariancji[339] został zastosowany na potrzeby analizy wyników badawczych z uwagi na

[338] Testy Kruskala-Wallisa są rangowymi testami statystycznymi. Cechą charakterystyczną dla tych testów jest to, że nie zakładają normalności zakładów. Hipotezą zerową jest równość dystrybuant rozkładów w porównywalnych populacjach. Szerzej w: Kruskal W., Wallis W.A., *Use of ranks in one-criterion variance analysis, „*Journal of the American Statistical Association", 47 (260), grudzień 1952, ss. 583–621 oraz Koronacki J., Mielniczuk J., *Statystyka dla studentów kierunków technicznych i przyrodniczych*, WNT, Warszawa 2001, ss. 476–478.

[339] Analiza wariancji - metoda statystyczna stworzona w 1927 roku przez Ronalda Fishera. Służy do badania obserwacji, które zależą od jednego lub wielu działających równocześnie czynników. Metoda ta wyjaśnia, z jakim prawdopodobieństwem wyodrębnione czynniki mogą być powodem różnic między

porządkową skalę zmiennych[340]. Przy porządkowych skalach dokonano sprawdzenia, czy występują różnice pomiędzy danymi grupami pod względem zmiennych ilościowych. Za poziom istotności[341] w niniejszym rozdziale uznano $\alpha = 0{,}05$. Przy prezentacji wyników badania ankietowego wykorzystano podstawowe statystyki opisowe, takie jak:

M – średnia

Me mediana – wartość środkowa lub kwartyl drugi; wartość cechy w szeregu uporządkowanym, powyżej i poniżej której znajduje się jednakowa liczba obserwacji[342],

IQR (ang. *interquartile range)* – rozstęp międzykwartylowy [343], to miara rozproszenia danych dla skal porządkowych, określa różnicę pomiędzy 75 a 25 centylem dla danej zmiennej; różnica między trzecim a pierwszym kwartylem.

Min – oznaczenie minimalnej wartości otrzymanej w wynikach badania ankietowego

Max – oznaczenie maksymalnej wartości otrzymanej w wynikach badania ankietowego,

p – istotność statystyczna w wykonanych testach,

$\alpha = 0{,}05$ oznacza przyjęty próg, że jeśli wartości „p" czyli istotności statystycznej w wykonanych testach były niższe niż przyjęty próg, czyli niższe niż 0,05, to wyniki testów były statystycznie istotne (np. wystąpiły różnice między grupami; natomiast jeżeli wartości „p" były wyższe, to wyniki były nieistotne statystyczne (np. brak było różnic między grupami[344]),

H(3) – statystyka testu Kruskala-Wallisa, liczba w nawiasie oznacza tzw. stopnie swobody,

---

obserwowanymi średnimi grupowymi. [w:] Brzeziński J., Stachowski R., *Zastosowanie analizy wariancji w eksperymentalnych badaniach psychologicznych*, PWE, Warszawa 1981.

[340] Pomiar na tej skali pozwala na uszeregowanie kategorii w ustalonym porządku, jednak nie pozwala na określenie o ile jednostek dana kategoria różni się od innej spośród kategorii.

[341] Poziom istotności – pojęcie statystyczne określające przyjęte z góry dopuszczalne ryzyko popełnienia błędu pierwszego rodzaju (uznania prawdziwej hipotezy zerowej za fałszywą), pozwalające określić, powyżej jakich odchyleń zaobserwowanych w próbie test rozstrzygnie na korzyść hipotezy alternatywnej. [w:] Hubbard R. i inni, *Confusion over Measures of Evidence (p's) versus Errors (α's) in Classical Statistical Testing*, „The American Statistician", 57 (3), 2003, ss. 171–182.

[342] Mediana to stosowana głownie w statystyce wartość środkowa w uporządkowanym ciągu liczb. Jest także drugim kwadrylem czyli wartością cechy w szeregu uporządkowanym. [w:] Krysicki W., Bartos J., Dyczka W., Królikowska K., Wasilewski M., *Rachunek prawdopodobieństwa i statystyka matematyczna w zadaniach*, część 2. Statystyka matematyczna., PWN, Warszawa 2006, s. 14.

[343] Bielecka A., *Statystyka dla menedżerów*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 158; Jóźwiak J., Podgórski J., *Statystyka od podstaw*, PWE, Warszawa 2012, s. 48.

[344] Poziom istotności (α) – przyjęte z góry dopuszczalne ryzyko popełnienia błędu I rodzaju (uznania prawdziwej hipotezy zerowej za fałszywą), pozwalające określić, powyżej jakich odchyleń zaobserwowanych w próbie test rozstrzygnie na korzyść hipotezy alternatywnej. Stosowany przy weryfikacji hipotez statystycznych i estymacji przedziałowej w podejściu częstościowym w statystyce. [w:]: Hubbard R. i inni, *op. cit.*, 57 (3), 2003, ss. 171–182.

η^3 – wskaźnik siły efektu[345]; wartość 0,01 to efekt słaby, 0,06 to efekt umiarkowany, powyżej 0,14 to silny efekt
n - liczebność zbiorowości próbnej (próby)

W rozdziale 4.2 przedstawiono statystyczne ujęcie danych uzyskanych w badaniu ankietowym

4.2. Prezentacja wyników

W niniejszym rozdziale dokonano prezentacji wyników badania ankietowego, otrzymanych na podstawie statystyk opisowych. Dane zostały przedstawione w postaci graficznej oraz tabel. Dla porządku prezentacji wyników badania ankietowego w treści wyodrębniono moduły odpowiadające pytaniom/blokom pytań, które zadano ankietowanym dostawcom, to jest:

- *analiza dominujących relacji we współpracy pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami a nabywcami,*
- *analiza częstości dla oceny czynników wspierających rozwój partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce,*
- *bariery ograniczające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce,*
- *analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym w Polsce,*
- *zróżnicowanie postrzegania relacji pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce ze względu na wielkość przedsiębiorstwa,*
- *porównanie różnic w ocenie czynników wspierających rozwój partnerstwa pomiędzy dostawami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi ze względu na wielkość przedsiębiorstw dostawców*

[345] Siła efektu – statystyka wskazująca na siłę zjawiska (np. związku, różnicy). W przeciwieństwie do wartości *p*, czyli istotności statystycznej wyniku, pozwala ona na ocenę rzeczywistego, praktycznego znaczenia wyniku. Siła efektu - Pogotowie Statystyczne [dostęp: 18.03.2023].

- *zróżnicowanie oceny barier ograniczających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce z uwagi na wielkość przedsiębiorstw dostawców*
- *zróżnicowanie oceny czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym w Polsce*

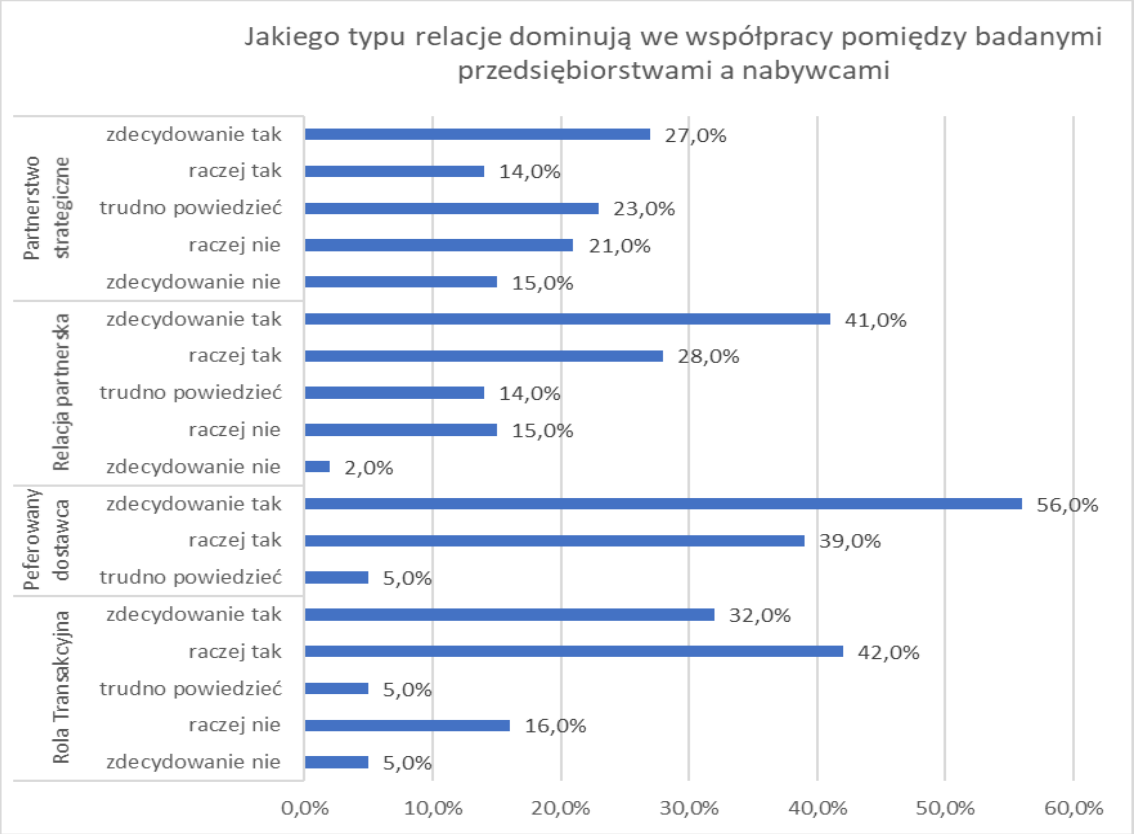
Prezentacja wyników i statystyk opisowych zakończona została podsumowaniem oraz wnioskami, które w końcowym rozdziale pracy stały się podstawą do sformułowania działań wdrożeniowych w wymiarze praktycznym.

Analiza dominujących relacji we współpracy pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami a nabywcami

W pierwszej części analizy sprawdzono jakie relacje dominują we współpracy pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami a nabywcami. Statystyczny rozkład odpowiedzi ankietowanych przedsiębiorstw dotyczący rodzajów relacji dominujących we współpracy pomiędzy nabywcami przedstawia wykres 3.

Wyniki badania ankietowego wykazały, że 32% uczestniczących w próbie przedsiębiorstw zdecydowanie uważało, a 42% przedsiębiorstw raczej się zgadzało, że stosunki z nabywcami można określić jako relację transakcyjną - prowadzenie współpracy ograniczonej do realizacji bieżących potrzeb, jeżeli warunki są satysfakcjonujące. Jedynie 5% przedsiębiorstw zdecydowanie nie zgadzało się z takim określeniem relacji z nabywcami.

Wykres 3. Rozkład odpowiedzi badanych przedsiębiorstw o relacje, jakie dominują we współpracy pomiędzy nimi a nabywcami. Ujęcie procentowe.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

W badaniu 56% podmiotów gospodarczych określiło stosunki z nabywcą jako „preferowany dostawca", co oznacza prowadzenie stałej współpracy ze względu na korzystne warunki i zbudowane zaufanie. Ponadto, 39% w ocenie „raczej tak" określiłoby rodzaj współpracy z nabywcami. Żaden z badanych podmiotów nie potwierdził, że nie zgadza się z takim rodzajem dominującej relacji z nabywcami.

Wyniki wskazały, że 41% przedsiębiorstw zdecydowanie zgadza się z twierdzeniem, że pomiędzy nimi a nabywcami przeważa relacja partnerska, to jest prowadzenie stałej współpracy i wspólnych działań, wspólne planowanie celów i dalszego rozwoju współpracy. Dodatkowo, 14% przedsiębiorstw raczej zgadza się z powyższym stwierdzeniem. Jedynie 2% przedsiębiorstw poddanych badaniu ankietowemu odpowiedziało, że „zdecydowanie" typ prowadzonej przez te firmy relacji nie jest relacją partnerską. Za odpowiedzią „raczej nie" opowiedziało się 15% respondentów.

Jak wynika z prezentowanych danych, ponadto, 27% badanych podmiotów gospodarczych zdecydowanie zgadza się, że w relacjach z nabywcami dominuje

partnerstwo strategiczne, oparte o prowadzenie stałej współpracy, wspólne planowanie strategiczne, wspólne planowanie inwestycji, współzależność, natomiast 15% przedsiębiorstw uważa, że zdecydowanie taki typ relacji nie przeważa we współpracy z nabywcami.

W celu dalszego zobrazowania rozkładu ocen badanych przedsiębiorstw o rodzaj relacji, jakie dominują we współpracy między nimi a nabywcami, przeprowadzono podstawowe statystyki opisowe dla ocen ankietowanych podmiotów. Odpowiedziom badanych podmiotów przypisano następujące wartości: zdecydowanie nie: 1, raczej nie: 2, trudno powiedzieć: 3, raczej tak: 4, zdecydowanie tak: 5. Statystyki opisowe przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Relacje dominujące we współpracy pomiędzy dostawcami a nabywcami. Podstawowe statystyki opisowe: średnia, mediana i rozstęp międzykwartylowy.

Rodzaje relacji występujące we współpracy pomiędzy dostawcami a nabywcami	*M*	*Me*	*IQR*	*Min.*	*Max.*
Relacja transakcyjna - prowadzenie współpracy ograniczonej do realizacji bieżących potrzeb, jeżeli warunki są satysfakcjonujące	3,80	4,00	4,00	1,00	5,00
Preferowany dostawca - prowadzenie stałej współpracy ze względu na korzystne warunki i zbudowane zaufanie	4,51	5,00	2,00	3,00	5,00
Relacja partnerska - prowadzenie stałej współpracy i wspólnych działań, wspólne planowanie celów i dalszego rozwoju współpracy	3,91	4,00	4,00	1,00	5,00
Partnerstwo strategiczne - prowadzenie stałej współpracy, wspólne planowanie strategiczne, wspólne planowanie inwestycji, współzależność	3,17	3,00	4,00	1,00	5,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego. Skróty zawarte w tabeli oznaczają: M – średnia, Me – mediana, IQR – rozstęp międzykwartylowy, Min – wartość minimalna, Max – wartość maksymalna

Wykonane analizy częstości oraz przedstawione wyżej statystyki opisowe (Tabela 5) wskazują, że wśród ankietowanych firm dominuje pogląd, że relacje występujące we współpracy z nabywcami mają charakter tzw. „preferowanego dostawcy". W tych relacjach prowadzenie stałej współpracy jest istotne ze względu na korzystne obustronne warunki i budowanie zaufania na potwierdza średnia oraz mediana odpowiedzi.

Analiza częstości dla oceny czynników wspierających rozwój partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce

W kolejnym etapie analizy wyników ankietowych sprawdzono, jaki jest rozkład ocen czynników, które wspierają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Otrzymane odpowiedzi zostały przedstawione graficznie na wykresach 4 i 5, na pięciostopniowej skali Likerta[346].

Analiza ujawniła, że 40,4% badanych przedsiębiorstw raczej zgadza się, a 27,3% zdecydowanie się zgadza, że czynnikiem wspierającym współpracę jest sytuacja, kiedy nabywca wykazuje chęć wspólnego tworzenia oferty handlowej. Tylko 9,1% badanych przedsiębiorstw raczej nie zgadza się z taką tezą, a 1% zdecydowanie się nie zgadza. Ponadto, 85,8% badanych podmiotów zdecydowanie uważa (42,4%) lub raczej uznaje (43,4%), że czynnikiem wspierającym rozwój partnerstwa są okoliczności, kiedy współpraca może być realizowana przy minimum formalności.

Wśród badanych podmiotów aż 40,4% przedsiębiorstw zdecydowanie uznaje, a 32,3% raczej się zgadza, że rozwój partnerstwa dokonuje się poprzez współpracę, która umożliwia obu stronom przetrwanie na rynku. Łącznie 95,9% ankietowanych podmiotów uznaje (odpowiedzi zdecydowanie tak: 53,5% i raczej tak: 42,4%), że rozwój partnerstwa jest możliwy w sytuacji, gdy współpraca pozwala osiągnąć wysoki poziom niezawodności dostaw. Natomiast łącznie 88,9% badanych podmiotów również zgadza się, że rozwojowi partnerstwa sprzyja to, że współpraca nawiązywana jest na długi okres (odpowiedzi zdecydowanie tak: 53,5% i raczej tak: 35,4%).

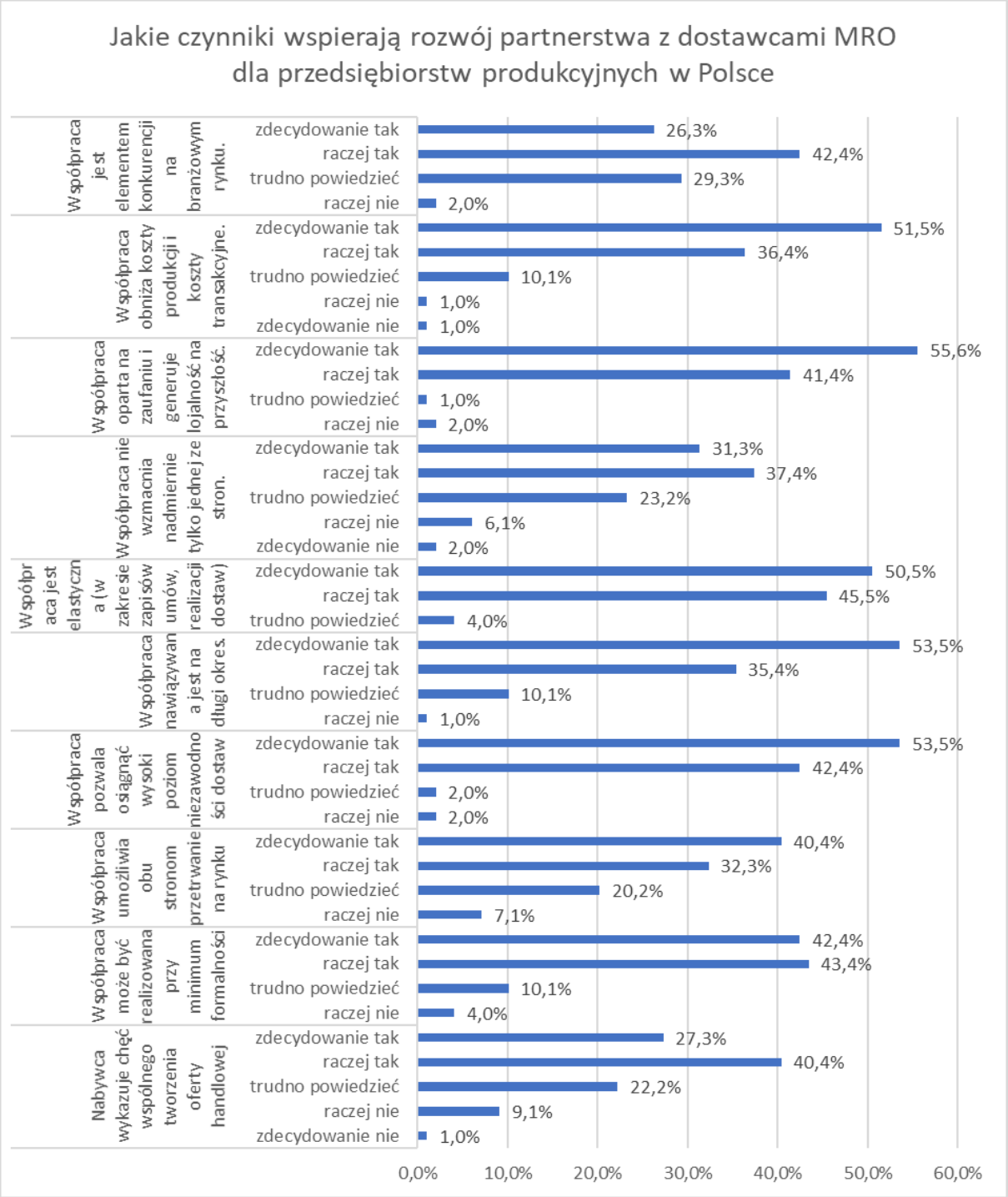
Badania wykazały, że 96% badanych podmiotów było zdania (odpowiedzi zdecydowanie tak: 50,5% i raczej tak: 45,5%), że rozwojowi partnerstwa sprzyja, gdy współpraca jest elastyczna (w zakresie zapisów umów, realizacji dostaw). Z tym twierdzeniem zdecydowanie zgadza się 31,3% badanych przedsiębiorstw, a 37,4% potwierdza że „raczej się zgadza" oraz, że rozwojowi partnerstwa sprzyja, gdy współpraca nie wzmacnia nadmiernie tylko jednej ze stron. W zdecydowanej większości i łącznie aż 97% podmiotów jest zdania (odpowiedzi zdecydowanie tak: 55,6% i raczej tak: 41,4%) uważa, że budowę partnerstwa umożliwia współpraca oparta na zaufaniu, która generuje lojalność na przyszłość.

Spośród badanych podmiotów 87,9% przedsiębiorstw zdecydowanie się zgadzało (51,5%) lub raczej się zgadzało (36,4%), że rozwój partnerstwa jest możliwy

[346] Skala Likerta, opracowana w 1932 roku przez Rensisa Likerta, jest stosowana w kwestionariuszach ankiet i wywiadach kwestionariuszowych. strategia pomiarowa, stosowana w kwestionariuszach ankiet i wywiadach kwestionariuszowych, dzięki której uzyskać można wiedzę o stopniu akceptacji zjawisk, poglądów, procesów, cech itp. [w:]: Likert R., „*A Technique for the Measurement of Attitudes*" Archives of Psychology, 1932, 140, s. 55.

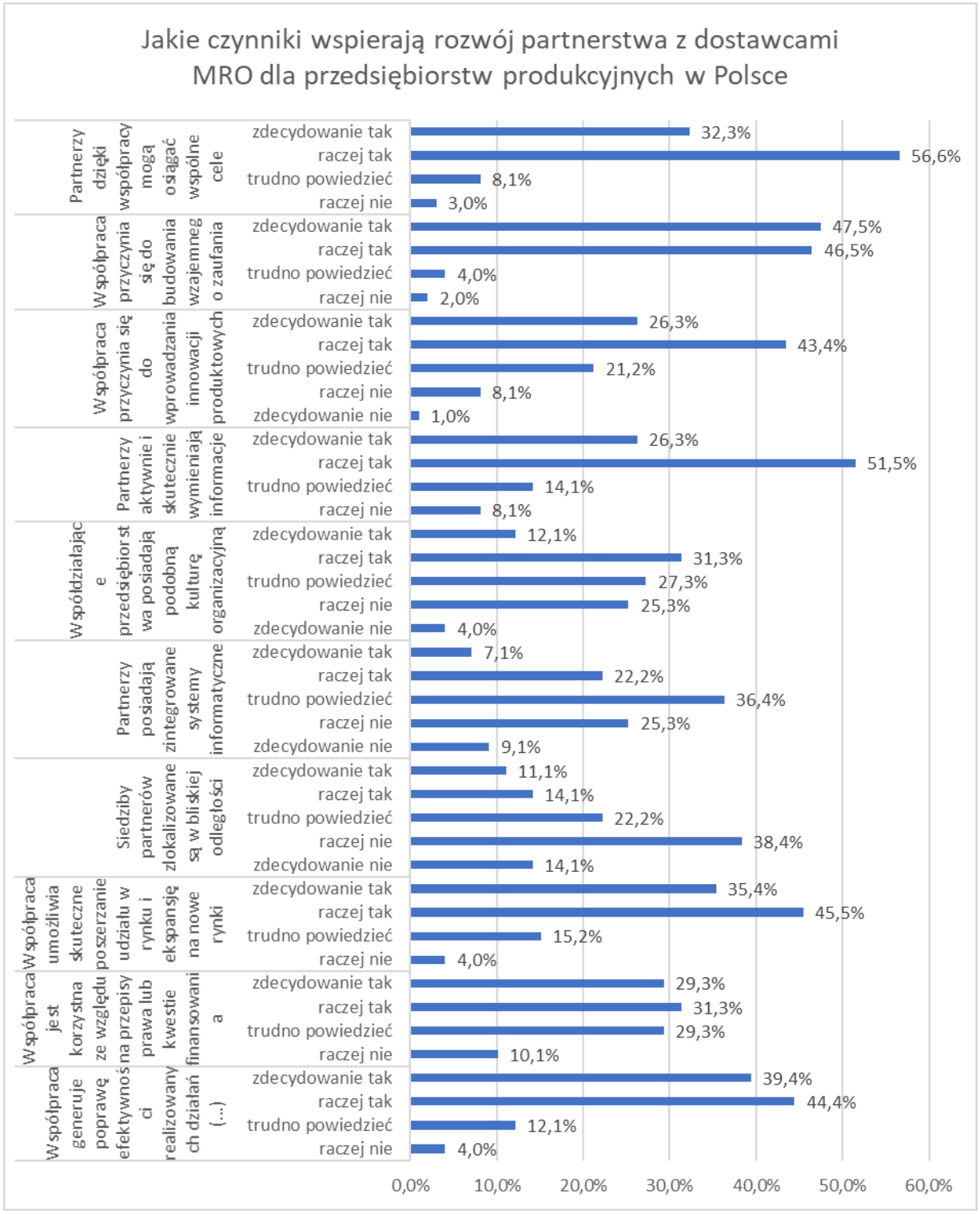
dzięki temu, że współpraca obniża koszty produkcji i koszty transakcyjne. Ponadto, 42,4% badanych zdecydowanie zgadzało się, a 26,3% raczej się zgadzało, że partnerstwo pomiędzy podmiotami rozwija się, dzięki temu, że współpraca jest elementem konkurencji na branżowym rynku.

Wykres 4. Rozkład odpowiedzi badanych o ocenę czynników wspierających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Ujęcie procentowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 5. Rozkład odpowiedzi badanych o ocenę czynników wspierających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Ujęcie procentowe.



Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego

Za poparciem tezy, że współpraca generuje poprawę efektywności realizowanych działań i lepsze wykorzystywanie pojawiających się szans biznesowych zdecydowanie zgodziło się 39,4% przedsiębiorstw, a 44,4% raczej się zgodziło. Pogląd, że współpraca jest korzystna ze względu na przepisy prawa lub kwestie finansowania (np. podejście banków do kredytowania) poparło łącznie 60,6% badanych podmiotów gospodarczych (odpowiedzi zdecydowanie tak:29,3% i raczej tak: 31,3%).

Wśród ankietowanych przedsiębiorstw 35,4% zdecydowanie zgadzało się, a 45,5% raczej się zgadzało z tezą, że rozwój partnerstwa jest możliwy w sytuacji, gdy współpraca umożliwia skuteczne poszerzanie udziału w rynku i ekspansję na nowe rynki (m.in. poprzez uzyskane referencje od nabywców). Natomiast tylko 11,1% respondentów zgadza się poglądem, a 14,4% raczej jest zdania, że rozwój partnerstwa jest ułatwiony dzięki temu, że siedziby partnerów zlokalizowane są w bliskiej odległości.

Badania wskazały także niewielki odsetek przedsiębiorstw (7,1%), które zdecydowanie zgadzają się z tezą, że budowa partnerstwa między podmiotami jest możliwa w sytuacji, gdy partnerzy posiadają zintegrowane systemy informatyczne. Natomiast 22,2% ankietowanych podmiotów raczej zgadza się z takim stwierdzeniem.

Łącznie 43,4% badanych przedsiębiorstw zgadzało się (zdecydowanie tak: 12,1% lub raczej tak: 31,3%), że budowaniu partnerskich relacji sprzyja sytuacja, gdy współdziałające przedsiębiorstwa posiadają podobną kulturę organizacyjną, a 76,8% przedsiębiorstw zgadzało się (zdecydowanie tak: 26,3% lub raczej tak: 51,5%), że takim czynnikiem jest okoliczność, gdy partnerzy aktywnie i skutecznie wymieniają informacje.

Z ogólnej grupy ankietowanych podmiotów gospodarczych aż 67,7% było zdania (odpowiedzi zdecydowanie tak: 26,3% i raczej tak: 43,4%), że budowaniu partnerskich relacji sprzyja sytuacja, gdy współpraca przyczynia się do wprowadzania innowacji produktowych. Z kolei 94% przedsiębiorstw uważa (odpowiedzi zdecydowanie tak: 47,5% i raczej tak: 46,5%), że czynnikiem wspierającym rozwój partnerstwa jest okoliczność, gdy współpraca przyczynia się do budowania wzajemnego zaufania.

Ponadto, łącznie 88,9% badanych przedsiębiorstw wskazywało (odpowiedzi zdecydowanie tak: 32,3% i raczej tak: 56,6%), że czynnikiem wspierającym rozwój

partnerstwa jest sytuacja, gdy kooperujące ze sobą firmy dzięki współpracy mogą osiągać wspólne cele.

Tabela 6. Czynniki wspierające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Podstawowe statystyki: średnia, mediana, rozstęp międzykwartylowy, wartości minimalne i maksymalne

Czynniki wspierające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce	*M*	*Me*	*IQR*	*Min.*	*Max.*
Nabywca wykazuje chęć wspólnego tworzenia oferty handlowej	3,84	4,00	4,00	1,00	5,00
Współpraca może być realizowana przy minimum formalności	4,24	4,00	3,00	2,00	5,00
Współpraca umożliwia obu stronom przetrwanie na rynku	4,06	4,00	3,00	2,00	5,00
Współpraca pozwala osiągnąć wysoki poziom niezawodności dostaw	4,47	5,00	3,00	2,00	5,00
Współpraca nawiązywana jest na długi okres	4,41	5,00	3,00	2,00	5,00
Współpraca jest elastyczna (w zakresie zapisów umów, realizacji dostaw)	4,46	5,00	2,00	3,00	5,00
Współpraca nie wzmacnia nadmiernie tylko jednej ze stron	3,90	4,00	4,00	1,00	5,00
Współpraca oparta na zaufaniu i generuje lojalność na przyszłość	4,51	5,00	3,00	2,00	5,00
Współpraca obniża koszty produkcji i koszty transakcyjne	4,36	5,00	4,00	1,00	5,00
Współpraca jest elementem konkurencji na branżowym rynku	3,93	4,00	3,00	2,00	5,00
Współpraca generuje poprawę efektywności realizowanych działań i lepsze wykorzystywanie pojawiających się szans biznesowych	4,19	4,00	3,00	2,00	5,00
Współpraca jest korzystna ze względu na przepisy prawa lub kwestie finansowania (np. podejście banków do kredytowania)	3,80	4,00	3,00	2,00	5,00
Współpraca umożliwia skuteczne poszerzanie udziału w rynku i ekspansję na nowe rynki (m.in. poprzez uzyskane referencje od odbiorców)	4,12	4,00	3,00	2,00	5,00
Siedziby partnerów zlokalizowane są w bliskiej odległości	2,70	2,00	4,00	1,00	5,00
Partnerzy posiadają zintegrowane systemy informatyczne	2,93	3,00	4,00	1,00	5,00
Współdziałające przedsiębiorstwa posiadają podobną kulturę organizacyjną	3,22	3,00	4,00	1,00	5,00
Partnerzy aktywnie i skutecznie wymieniają informacje	3,96	4,00	3,00	2,00	5,00
Współpraca przyczynia się do wprowadzania innowacji produktowych	3,86	4,00	4,00	1,00	5,00
Współpraca przyczynia się do budowania wzajemnego zaufania	4,39	4,00	3,00	2,00	5,00
Partnerzy dzięki współpracy mogą osiągać wspólne cele	4,18	4,00	3,00	2,00	5,00

Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego. Skróty zawarte w tabeli oznaczają: M – średnia, Me – mediana, IQR – rozstęp międzykwartylowy, Min – wartość minimalna, Max – wartość maksymalna

Dla dalszego przedstawienia rozkładu ocen czynników wspierających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce wyliczono podstawowe statystyki opisowe (tabela 6).

Przedstawione wyżej rozkłady częstości, jak również statystyki opisowe dla odpowiedzi ankietowanych podmiotów, ujawniają, że z punktu widzenia badanych przedsiębiorstw głównymi czynnikami wspierającymi współpracę z nabywcami są

sytuacje, kiedy współpraca pozwala osiągnąć wysoki poziom niezawodności dostaw, współpraca nawiązywana jest na długi okres, współpraca jest elastyczna (w zakresie zapisów umów, realizacji dostaw), współpraca oparta na zaufaniu i generuje lojalność na przyszłość oraz gdy współpraca obniża koszty produkcji i koszty transakcyjne. Wartość środkowa odpowiedzi ankietowanych podmiotów wynosiła 5,00, co oznacza, że przynajmniej połowa podmiotów zdecydowanie zgadza się z oceną, że wymienione czynniki wspierają współpracę między dwiema stronami.

Dla ankietowanych firm czynnikiem nieistotnym było to, czy siedziby partnerów zlokalizowane są w bliskiej odległości (M = 2,7, Me = 2). Przy pytaniu o czynniki: partnerzy posiadają zintegrowane systemy informatyczne, okazało się że jest to również parametr charakteryzujący się niewysokim wynikiem (M = 2,93, Me = 2).

Przy odpowiedzi na pytanie o czynnik: współdziałające przedsiębiorstwa posiadają podobną kulturę organizacyjną, ankietowani stwierdzili, że ten parametr także nie jest istotny jako czynniki wspierający rozwój z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Wyniki badania ankietowego zdecydowanie wskazują, że do czynników wspierających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce należy współpraca, która:

- jest oparta na zaufaniu, która generuje lojalność na przyszłość,
- jest elastyczna w zakresie zapisów umów i realizacji dostaw,
- realizowana jest przy minimum formalności,
- dzięki której partnerzy mogą osiągnąć wspólne cele,
- umożliwiająca skuteczne poszerzanie udziału w rynku i ekspansję na nowe rynki,
- która generuje poprawę efektywności realizowanych działań.

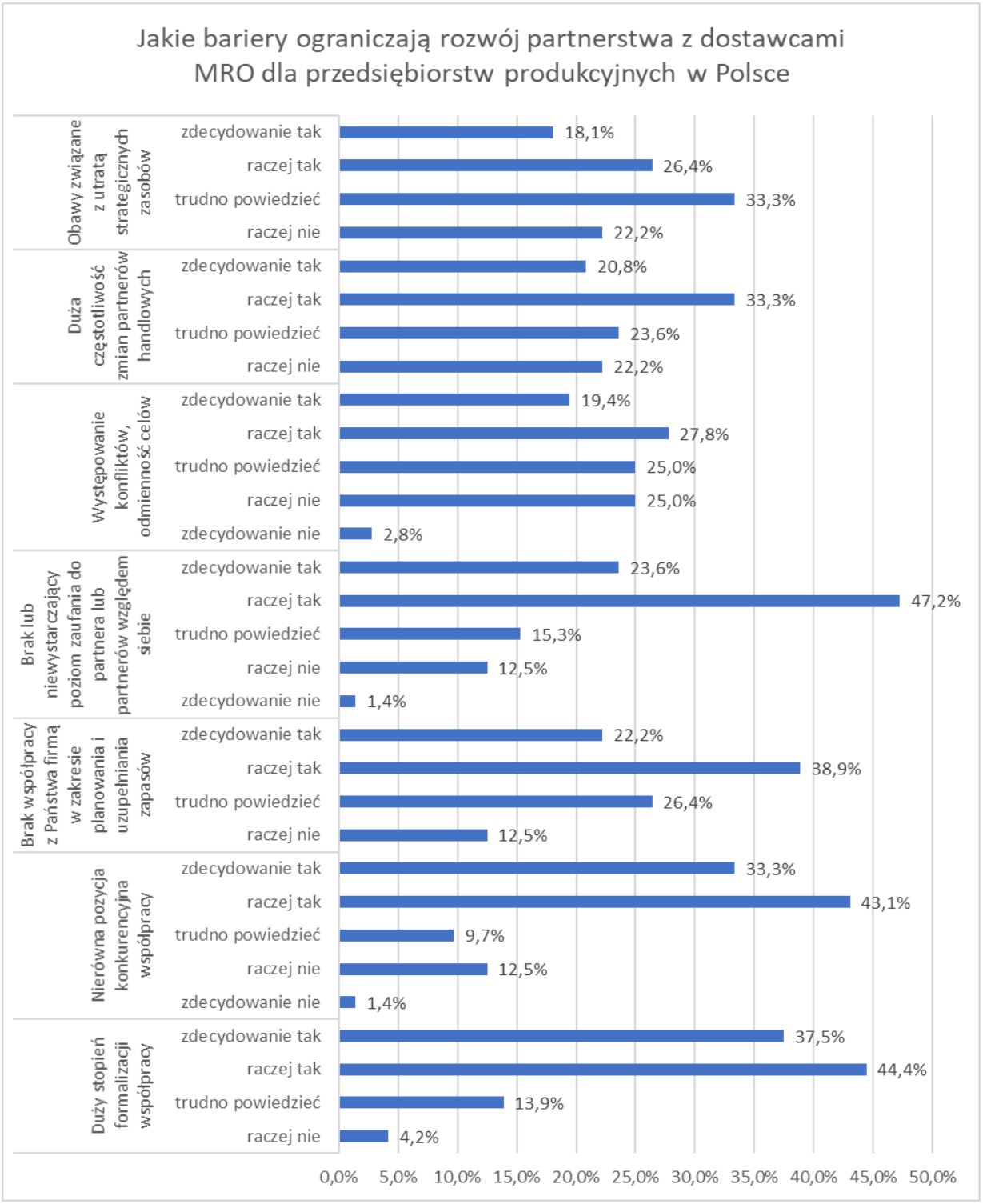
Wymienione wyżej czynniki wskazane jako wpływające dodatnio na współpracę zaliczone zostały do aktywatorów dla rozpoczęcia i utrzymywania relacji partnerskich oraz stanowiły podłoże do opracowania katalogu dobrych praktyk.

Bariery ograniczające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce

W kolejnym etapie analizy zweryfikowano, jakie, z punktu widzenia badanych przedsiębiorstw, są główne bariery współpracy partnerskiej z nabywcami.

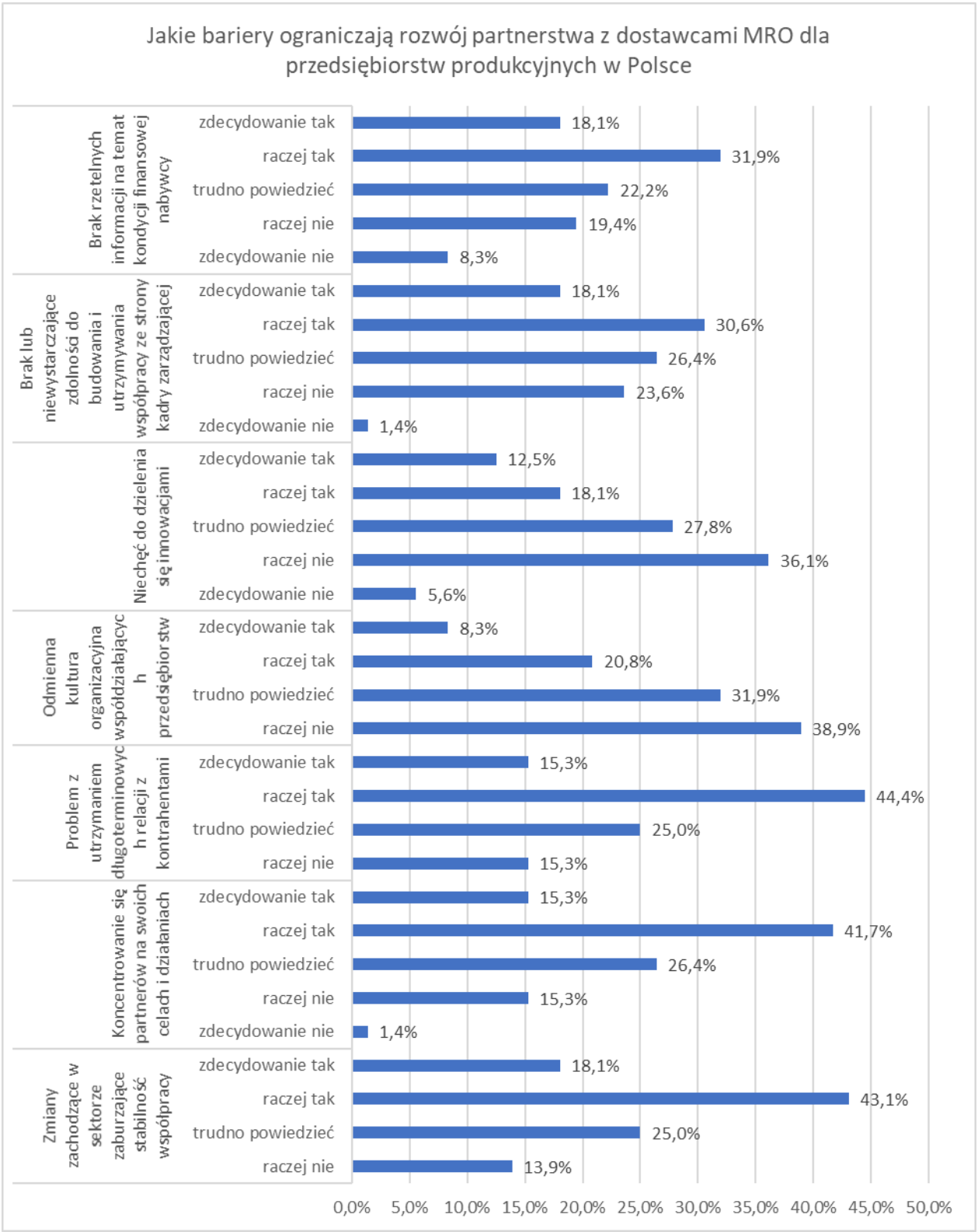
Na wykresach 6 i 7 przedstawiono rozkład odpowiedzi ankietowanych przedsiębiorstw.

Wykres 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie, jakie bariery ograniczają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Ujęcie Procentowe



Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego

Wykres 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie jakie bariery ograniczają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Ujęcie procentowe.



Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego

Dalsza analiza wykazała, że 37,5% zdecydowanie opowiedziało się, a 44,4% raczej się zgadzało z twierdzeniem, że duży stopień formalizacji współpracy jest przeszkodą w rozwoju partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce. Natomiast za nierówną pozycję konkurencyjną współpracy, jako barierę rozwoju partnerstwa wskazywało łącznie 76,4% badanych podmiotów (odpowiedzi zdecydowanie tak: 33,3% i raczej tak: 43,1%), natomiast brak współpracy z badanym przedsiębiorstwem w zakresie planowania i uzupełniania zapasów za przeszkodę uważało łącznie 61,1% przedsiębiorstw (odpowiedzi zdecydowanie tak: 22,2% i raczej tak: 38,9%).

Brak lub niewystarczający poziom zaufania do partnera lub partnerów względem siebie był przeszkodą łącznie dla 70,8% przedsiębiorstw (odpowiedzi zdecydowanie tak: 23,6% i raczej tak: 47,2%), natomiast występowanie konfliktów, odmienność celów dla blisko połowy - 47,2% badanych przedsiębiorstw (odpowiedzi zdecydowanie tak: 19,4% i raczej tak: 27,8%). W udzielonych odpowiedziach duża częstotliwość zmian partnerów handlowych była wskazywana jako bariera rozwoju relacji partnerskich między dostawami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi przez łącznie 55,5% przedsiębiorstw (podmioty, które zdecydowanie się zgadzały: 20,8% oraz raczej się zgadzały z tą tezą: 33,3%), zaś analogicznie 44,5% ankietowanych przedsiębiorstw zgadzało się (odpowiedzi zdecydowanie tak: 18,1%, raczej nie: 26,4%), że obawy związane z utratą strategicznych zasobów są taka formą bariery.

Zmiany zachodzące w sektorze, zaburzające stabilność współpracy były identyfikowane jako przeszkoda w rozwoju współpracy przez 61,2% przedsiębiorstw (odpowiedzi zdecydowanie tak: 18,1%, raczej nie: 41,1%), a 57% podmiotów się (odpowiedzi zdecydowanie tak: 15,3%, raczej nie: 41,7%) uznawało za barierę koncentrowanie się partnerów na swoich celach i działaniach.

Zdaniem ankietowanych problem z utrzymaniem długoterminowych relacji z kontrahentami był zdecydowanie przeszkodą w rozwoju partnerstwa na linii dostawy MRO – przedsiębiorstwa produkcyjne w Polsce dla 15,3% badanych podmiotów, a raczej jako barierę wskazywało go 44,4% przedsiębiorstw. Z kolei odmienna kultura organizacyjna współdziałających przedsiębiorstw była wskazywana jako przeszkoda dla rozwoju partnerstwa przez 29,1% przedsiębiorstw (odpowiedzi zdecydowanie tak: 8,3% i raczej tak: 20,8%), a niechęć do dzielenia się innowacjami przez 30,6% przedsiębiorstw MRO (odpowiedzi zdecydowanie tak: 12,5% i raczej tak: 18,1%).

Tabela 7. Bariery ograniczające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Podstawowe statystyki: średnia, mediana, rozstęp międzykwartylowy, wartości minimalne i maksymalne

Bariery ograniczające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce	*M*	*Me*	*IQR*	*Min.*	*Maks.*
Duży stopień formalizacji współpracy	4,15	4	3	2	5
Nierówna pozycja konkurencyjna współpracy	3,94	4	4	1	5
Brak współpracy z Państwa przedsiębiorstwa w zakresie planowania i uzupełniania zapasów	3,71	4	3	2	5
Brak lub niewystarczający poziom zaufania do partnera lub partnerów względem siebie	3,79	4	4	1	5
Występowanie konfliktów, odmienność celów	3,36	3	4	1	5
Duża częstotliwość zmian partnerów handlowych	3,53	4	3	2	5
Obawy związane z utratą strategicznych zasobów	3,4	3	3	2	5
Zmiany zachodzące w sektorze zaburzające stabilność współpracy	3,65	4	3	2	5
Koncentrowanie się partnerów na swoich celach i działaniach	3,54	4	4	1	5
Problem z utrzymaniem długoterminowych relacji z kontrahentami	3,6	4	3	2	5
Odmienna kultura organizacyjna współdziałających przedsiębiorstw	2,99	3	3	2	5
Niechęć do dzielenia się innowacjami	2,96	3	4	1	5
Brak lub niewystarczające zdolności do budowania i utrzymywania współpracy ze strony kadry zarządzającej	3,4	3	4	1	5
Brak rzetelnych informacji na temat kondycji finansowej nabywcy	3,32	3,5	4	1	5

Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego. Skróty zawarte w tabeli oznaczają: M – średnia, Me – mediana, IQR – rozstęp międzykwartylowy, Min – wartość minimalna, Max – wartość maksymalna

Rozkład odpowiedzi badanych przedsiębiorstw wskazuje, że brak lub niewystarczające zdolności do budowania i utrzymywania współpracy ze strony kadry zarządzającej był przeszkodą dla 48,7% przedsiębiorstw (odpowiedzi typu zdecydowanie tak: 18,1% i raczej tak: 30,6%), a brak rzetelnych informacji na temat kondycji finansowej nabywcy był identyfikowany jako przeszkoda do rozwoju partnerskich współpracy przez połowę dostawców (odpowiedzi zdecydowanie tak: 18,1% i raczej tak: 31,9%).

Dla pełniejszego zobrazowania rozkładu odpowiedzi badanych o bariery ograniczające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce wykonano podstawowe statystyki opisowe (tabela 7). Jak wskazuje rozkład częstości oraz przedstawione wyżej statystyki opisowe, zdaniem ankietowanych przedsiębiorstw, głównymi barierami współpracy partnerskiej z nabywcami są:

- duży stopień formalizacji współpracy,
- nierówna pozycja konkurencyjna współpracy,
- brak współpracy z Państwa przedsiębiorstwem w zakresie planowania i uzupełniania zapasów,
- brak lub niewystarczający poziom zaufania do partnera lub partnerów względem siebie,
- duża częstotliwość zmian partnerów handlowych, zmiany zachodzące w sektorze, zaburzające stabilność współpracy,
- koncentrowanie się partnerów na swoich celach i działaniach oraz problem z utrzymaniem długoterminowych relacji z kontrahentami.

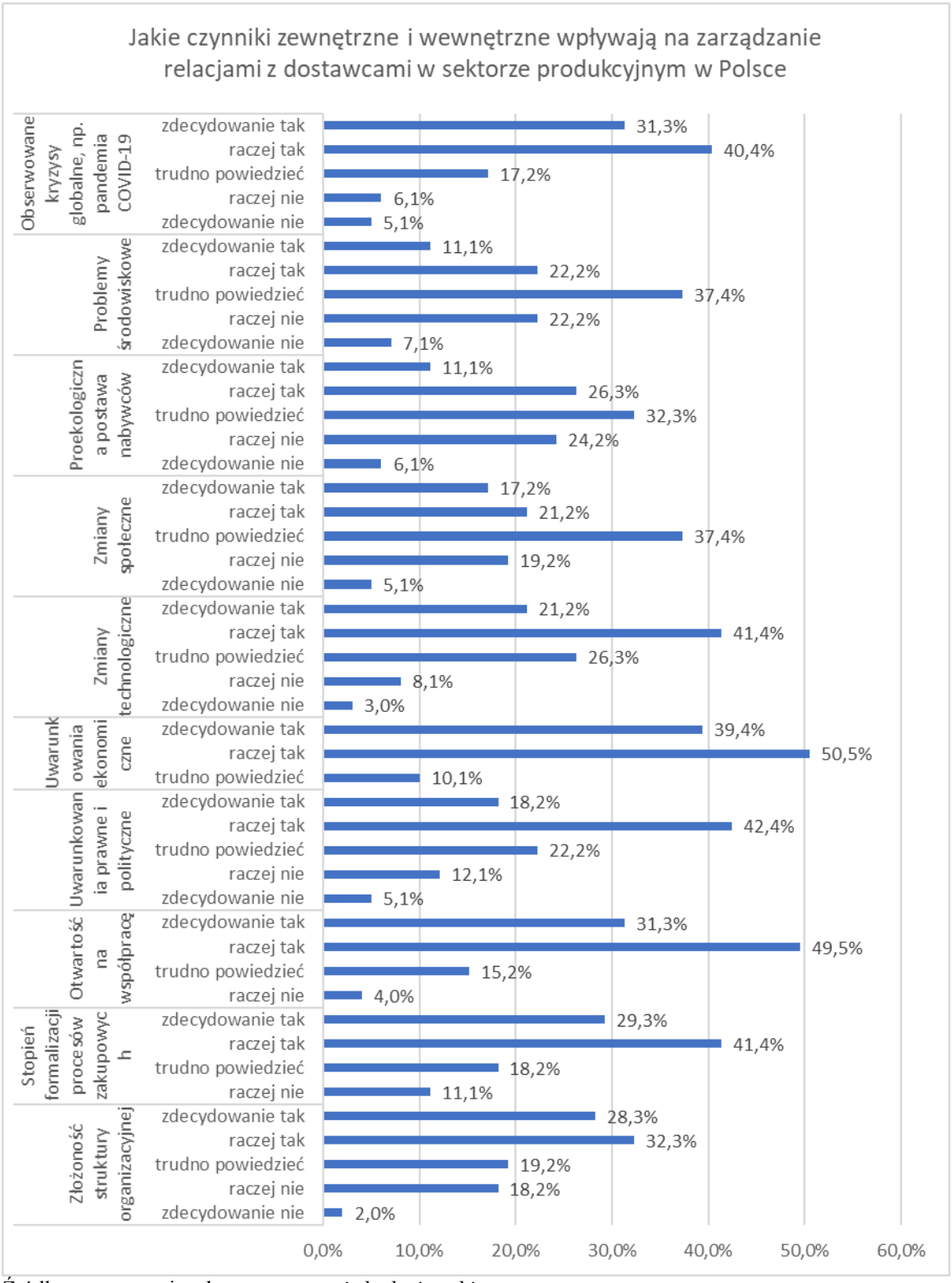
Wymienione wyżej czynniki wskazane jako bariery ograniczające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych zostały zaliczone do katalogu parametrów, których poprawa, uproszczenie lub udoskonalenie, zdaniem autora pracy, wpłynie korzystnie na relacje partnerskie.

Analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym w Polsce

Obliczenia dla rozkładu udzielonych odpowiedzi na pytanie o czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym w Polsce zestawione zostały na wykresie 8.

Wykres 8. Rozkład odpowiedzi przedsiębiorstw na pytanie, jakie są czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na zarządzanie relacjami z dostawcami a nabywcami. Ujęcie procentowe

.



Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego

Złożoność struktury organizacyjnej była wskazywana jako czynnik wpływający na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym w Polsce przez 60,6%

badanych dostawców (odpowiedzi zdecydowanie tak: 28,3% i raczej tak: 32,3%), a stopień formalizacji procesów zakupowych przez 70,7% podmiotów. Zdaniem ankietowanym otwartość na współpracę była identyfikowana zdecydowanie, jako czynnik wpływający na współpracę przez 31,3% przedsiębiorstw. Dodatkowo 49,5% przedsiębiorstw było zdania, że jest to raczej czynnik, który ma wpływ na współpracę.

Zmiany technologiczne (szybki wzrost postępu technicznego) stanowiły czynnik oddziałujący na zarządzanie relacjami dla 62,6% dostawców MRO (odpowiedzi zdecydowanie tak: 21,2% i raczej tak: 41,4%) a zmiany społeczne (trendy, moda, podejmowanie decyzji przez nabywców) dla 38,4% przedsiębiorstw (odpowiedzi zdecydowanie tak: 17,2% i raczej tak: 21,2%).

Proekologiczna postawa nabywców była wskazywana, jako okoliczność wpływająca na zarządzanie relacjami z dostawcami przez 37,4% badanych podmiotów (odpowiedzi zdecydowanie tak: 11,1% i raczej tak: 26,3%), a problemy środowiskowe, (np. zmiany klimatyczne, wzrost liczby katastrof naturalnych, wzrost zanieczyszczenia ekosystemów emisjami CO2/odpadami z tworzyw sztucznych) przez łącznie 33,3% badanych (odpowiedzi zdecydowanie tak: 11,1% i raczej tak: 22,2%).

Ostatnią analizowaną kategorią były obserwowane kryzysy globalne, np. pandemia COVID-19, które za czynnik wpływający na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym uznawało 71,7% przedsiębiorstw (odpowiedzi zdecydowanie tak: 31,3% i raczej tak: 40,4%).

Tabela 8. Czynniki wpływające na zarządzanie relacjami dostawców części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych z nabywcami w sektorze produkcyjnym w Polsce. Podstawowe statystyki: średnia, mediana, rozstęp międzykwartylowy, wartości minimalne i maksymalne.

Czynniki wpływające na zarządzanie relacjami dostawców części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych z nabywcami	*M*	*Me*	*IQR*	*Min.*	*Max*
Złożoność struktury organizacyjnej	3,67	4,00	4,00	1,00	5,00
Stopień formalizacji procesów zakupowych	3,89	4,00	3,00	2,00	5,00
Otwartość na współpracę	4,08	4,00	3,00	2,00	5,00
Uwarunkowania prawne i polityczne	3,57	4,00	4,00	1,00	5,00
Uwarunkowania ekonomiczne (ceny surowców, kursy walut)	4,29	4,00	2,00	3,00	5,00
Zmiany technologiczne (szybki wzrost postępu technicznego)	3,70	4,00	4,00	1,00	5,00
Zmiany społeczne (trendy, moda, podejmowanie decyzji przez nabywców)	3,26	3,00	4,00	1,00	5,00
Proekologiczna postawa nabywców	3,12	3,00	4,00	1,00	5,00
Problemy środowiskowe, (np. zmiany klimatyczne, wzrost liczby katastrof naturalnych, wzrost zanieczyszczenia ekosystemów emisjami CO2/odpadami z tworzyw sztucznych	3,08	3,00	4,00	1,00	5,00
Obserwowane kryzysy globalne, np. pandemia COVID-19	3,87	4,00	4,00	1,00	5,00

Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego. Skróty zawarte w tabeli oznaczają: M – średnia, Me – mediana, IQR – rozstęp międzykwartylowy, Min – wartość minimalna, Max – wartość maksymalna

W celu dalszej analizy rozkładu ocen ankietowanych przedsiębiorstw w zakresie czynników, które wpływają na zarządzanie relacjami pomiędzy dostawcami a nabywcami wykonano podstawowe statystyki opisowe (tabela 8).

Jak wskazują rozkłady częstości odpowiedzi ankietowanych oraz zaprezentowane wyżej statystyki opisowe, czynnikami, które wpływają na zarządzania relacjami pomiędzy dostawcami MRO a nabywcami są:

- złożoność struktury organizacyjnej,
- stopień formalizacji procesów zakupowych,
- otwartość na współpracę,
- uwarunkowania prawne i polityczne, uwarunkowania ekonomiczne (ceny surowców, kursy walut),
- zmiany technologiczne (szybki wzrost postępu technicznego),
- obserwowane kryzysy globalne, np. pandemia COVID-19.

Wartość środkowa odpowiedzi badanych oraz analiza częstości wskazują, że ponad połowa badanych podmiotów zgadza się, że te czynniki kształtują zarządzanie relacjami

między dwiema stronami. Wskazane w tabeli 8 czynniki wpływających na zarządzanie relacjami dostawców części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych z nabywcami w sektorze produkcyjnym w Polsce, to jest: stopień formalizacji procesów zakupowych, otwartość na współpracę oraz złożoność struktury organizacyjnej, zostały przyjęte do parametrów wymagających poprawy i uproszczenia, a rozwiązania włączono do katalogu dobrych praktyk

Zróżnicowanie postrzegania relacji pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce ze względu na wielkość przedsiębiorstwa

W pierwszej części analizowania związków między zmiennymi zweryfikowano hipotezę o zróżnicowaniu postrzegania tego, jakie rodzaje relacji dominują pomiędzy dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (mikroprzedsiębiorstwa, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa). W tym celu wykonano cztery analizy Kruskala-Wallisa, których wyniki przedstawiono w tabeli 9.

Przy obliczeniach wykorzystano nieparametryczny test Kruskala-Wallisa z uwagi na porządkową skalę badanych zmiennych. Analiza wykazała, że badane przedsiębiorstwa różnią się istotnie statystycznie w postrzeganiu relacji pomiędzy nimi, a przedsiębiorstwami produkcyjnymi pod względem relacji partnerskiej (prowadzenie stałej współpracy i wspólnych działań, wspólne planowanie celów i dalszego rozwoju współpracy oraz partnerstwa strategicznego (prowadzenie stałej współpracy, wspólne planowanie strategiczne, wspólne planowanie inwestycji, współzależność). Siła tych różnic była umiarkowana.

Tabela 9. Wyniki analizy Kruskala-Wallisa dla porównania postrzegania relacji w dostawach MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce Podstawowe statystyki: średnia ranga, mediana, rozstęp międzykwartylowy, statystyka stopnia swobody, istotność statystyczna, wskaźnik siły efektu

Relacje w dostawach MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych	Wielkość przedsiębiorstwa	średnia ranga	*Me*	*IQR*	*H*(3)	*p*	η^2
Relacja transakcyjna	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	53,25	4,00	1,00	0,93	0,818	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	48,84	4,00	2,75			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	46,03	4,00	3,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	51,27	4,00	2,50			
Preferowany dostawca	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	48,84	5,00	1,00	0,47	0,926	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	50,34	5,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	53,50	5,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	52,54	5,00	1,00			
Relacja partnerska	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	38,28	4,00	1,00	14,02	**0,003**	0,14
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	56,47	5,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	57,77	5,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	65,04	5,00	1,00			
Partnerstwo strategiczne	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	39,70	3,00	1,00	13,04	**0,005**	0,13
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	52,02	3,00	3,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	60,40	4,00	3,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	68,58	4,00	2,00			

Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego. Skróty zawarte w tabeli oznaczają: średnia ranga, Me – mediana, IQR – rozstęp międzykwartylowy, H(3) - statystyka stopnia swobody, p-istotność statystyczna, η^2 - wskaźnik siły efektu

W następnym etapie analizy, wykonano testy *post hoc*[347] z poprawką Dunn-Bonferroniego[348], w celu porównania badanych kategorii przedsiębiorstw parami. Otrzymane zestawienie wykazało, że badane mikroprzedsiębiorstwa w istotnie statystycznie niższym stopniu oceniały stosunki z nabywcami w kategoriach relacji partnerskiej, niż przedsiębiorstwa małe ($p = 0{,}032$) oraz przedsiębiorstwa duże

[347] Test post hoc test statystyczny wykonywany po otrzymaniu istotnej wartości F po przeprowadzeniu analizy wariancji. Pokazuje on, które średnie różnią się w sposób istotny statystycznie. [w:]: King B.M, Minium E.W., *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 506.

[348] Poprawka Bonferroniego, poprawka Dunn – statystyczne narzędzie przeciwdziałania problemowi porównań wielokrotnych, polegające na zmniejszeniu nominalnego poziomu istotności każdego ze zbioru powiązanych testów wprost proporcjonalnie do ich ogólnej liczby. [w:] Dunn O.J., *Multiple Comparisons among Means, „*Journal of the American Statistical Association*",* 1961, 56 (293), ss. 52–64.

(p = 0,014). Brak było istotnej statystycznie różnicy pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami a średnimi przedsiębiorstwami (p = 0,117), pomiędzy przedsiębiorstwami małymi a średnimi (p = 1,000) i dużymi (p = 1,000) oraz pomiędzy średnimi a dużymi (p = 1,000). Dodatkowo, testy *post hoc* ujawniły, że mikroprzedsiębiorstwa w istotnie statystycznie mniejszym stopniu, niż przedsiębiorstwa duże (p = 0,008) postrzegały relacje z przedsiębiorstwami produkcyjnymi, jako partnerstwo strategiczne. Brak było istotnych statystycznie różnic pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami a małymi podmiotami (p = 0,400) oraz średnimi przedsiębiorstwami (p = 0,095). Przedsiębiorstwa małe i średnie (p = 1,000), małe i duże (p = 0,452) oraz średnie i duże (p = 1,000) nie różniły się istotnie statystycznie pod względem postrzegania relacji z nabywcami w kategoriach partnerstwa strategicznego.

Porównanie różnic w ocenie czynników wspierających rozwój partnerstwa pomiędzy dostawami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi ze względu na wielkość dostawców

W kolejnym etapie analizy sprawdzono czy badane przedsiębiorstwa różnią się w ocenie czynników, które wspierają rozwój partnerstwa pomiędzy dostawcami a przedsiębiorstwami produkcyjnymi, biorąc pod uwagę ich wielkość. W tym celu wykonano szereg nieparametrycznych analiz wariancji – test Kruskala-Wallisa (tabela 10).

Tabela 10. Wyniki testów Kruskala-Wallisa dla porównania oceny czynników wspierających rozwój partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO a nabywcami z uwagi na wielkość dostawców. Podstawowe statystyki: średnia ranga, mediana, rozstęp międzykwartylowy, statystyka stopnia swobody, istotność statystyczna, wskaźnik siły efektu

Czynniki wspierające rozwój partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO	Wielkość przedsiębiorstwa	średnia ranga	*Mdn*	*IQR*	*H*(3)	*p*	η^2
Nabywca wykazuje chęć wspólnego tworzenia oferty handlowej	mikroprzedsiębiorstwo (n = 40)	43,58	4,00	1,00	4,08	0,253	0,03
	małe przedsiębiorstwo (n = 32)	52,56	4,00	0,00			
	średnie przedsiębiorstwo (n = 15)	57,63	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (n = 13)	54,85	4,00	2,00			

Współpraca może być realizowana przy minimum formalności	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	52,30	4,00	1,00	1,45	0,694	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	45,50	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	50,07	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	53,58	4,00	1,00			
Współpraca umożliwia obu stronom przetrwanie na rynku	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	52,53	4,00	1,75	2,03	0,567	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	44,26	4,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	52,47	4,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	53,08	4,00	1,50			
Współpraca pozwala osiągnąć wysoki poziom niezawodności dostaw	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	52,26	5,00	1,00	1,58	0,664	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	46,94	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	46,20	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	54,73	5,00	1,00			
Współpraca nawiązywana jest na długi okres.	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	50,39	5,00	1,00	0,06	0,997	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	49,53	5,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	49,10	5,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	50,96	5,00	1,00			
Współpraca jest elastyczna (w zakresie zapisów umów, realizacji dostaw)	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	58,45	5,00	1,00	13,06	**0,004**	0,13
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	36,94	4,00	0,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	53,87	5,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	50,69	5,00	1,00			
Współpraca nie wzmacnia nadmiernie tylko jednej ze stron.	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	50,38	4,00	2,00	0,87	0,833	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	46,85	4,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	54,63	4,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	51,00	4,00	1,50			
Współpraca oparta na zaufaniu i generuje lojalność na przyszłość.	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	54,00	5,00	1,00	5,29	0,152	0,04
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	42,00	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	49,60	5,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	57,23	5,00	1,00			
Współpraca obniża koszty produkcji i koszty transakcyjne.	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	46,33	4,00	1,00	1,36	0,714	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	52,87	5,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	52,00	5,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	52,15	5,00	1,00			
Współpraca jest elementem konkurencji na branżowym rynku.	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	43,86	4,00	1,00	6,38	0,095	0,05
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	49,32	4,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	63,73	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	54,65	4,00	2,00			
Współpraca generuje poprawę efektywności realizowanych działań i lepsze wykorzystywanie pojawiających się szans biznesowych	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	48,29	4,00	1,00	0,43	0,934	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	51,05	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	49,50	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	53,35	4,00	1,00			
Współpraca jest korzystna ze	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	40,04	3,00	1,00	10,77	**0,013**	0,11

względu na przepisy prawa lub kwestie finansowania (np. podejście banków do kredytowania)	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	52,48	4,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	58,40	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	65,04	5,00	1,00			
Współpraca umożliwia skuteczne poszerzanie udziału w rynku i ekspansję na nowe rynki (m.in. poprzez uzyskane referencje od odbiorców)	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	49,01	4,00	1,00	2,01	0,570	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	46,24	4,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	54,00	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	57,38	4,00	1,00			
Siedziby partnerów zlokalizowane są w bliskiej odległości	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	50,90	3,00	2,00	3,24	0,356	0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	46,48	2,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	45,00	2,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	61,38	3,00	3,00			
Partnerzy posiadają zintegrowane systemy informatyczne	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	50,03	3,00	1,75	1,72	0,632	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	46,90	3,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	48,77	3,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	58,73	3,00	2,00			
Współdziałające przedsiębiorstwa posiadają podobną kulturę organizacyjną	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	49,06	3,00	2,00	3,87	0,276	0,02
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	45,68	3,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	49,77	3,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	63,46	4,00	2,00			
Partnerzy aktywnie i skutecznie wymieniają informacje	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	47,84	4,00	0,00	0,51	0,916	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	51,13	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	52,87	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	50,65	4,00	1,50			
Współpraca przyczynia się do wprowadzania innowacji produktowych	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	40,24	4,00	1,00	9,78	**0,021**	0,09
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	59,08	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	50,43	4,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	57,88	4,00	1,50			
Współpraca przyczynia się do budowania wzajemnego zaufania	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	49,73	4,00	1,00	1,18	0,758	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	49,48	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	55,73	5,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	45,46	4,00	1,00			
Partnerzy dzięki współpracy mogą osiągać wspólne cele	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	48,10	4,00	0,75	3,52	0,319	0,02
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	49,42	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	60,83	5,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	44,73	4,00	0,50			

Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego. Skróty zawarte w tabeli oznaczają: średnia ranga, Me – mediana, IQR – rozstęp międzykwartylowy, H(3) - statystyka stopnia swobody, p- istotność statystyczna, η^2 - wskaźnik siły efektu.

Stwierdzono, że istotne statystycznie różnice w ocenie czynników oddziałujących na rozwój partnerstwa pomiędzy dostawcami a nabywcami, ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, występowały w przypadku postrzegania tego, czy współpraca jest elastyczna (w zakresie zapisów umów, realizacji dostaw), czy współpraca jest korzystna ze względu na przepisy prawa lub kwestie finansowania (np. podejście banków do kredytowania) oraz czy współpraca przyczynia się do wprowadzania innowacji produktowych. Siła różnicy między przedsiębiorstwami była umiarkowana. W dalszym kroku analizy przeprowadzono testy *post hoc* z poprawką Dunn-Bonferroniego dla porównań wielokrotnych między poszczególnymi kategoriami przedsiębiorstw.

Jak pokazują wyniki małe przedsiębiorstwa istotnie statystycznie niżej oceniały aspekt elastyczności współpracy, jako czynnika budującego partnerstwo, niż mikroprzedsiębiorstwa (p = 0,002). Brak było istotnych statystycznie różnic w postrzeganiu elastyczności współpracy w kontekście budowania relacji partnerskich pomiędzy przedsiębiorstwami małymi i dużymi (p = 0,601), małymi i średnimi (p = 0,201), dużymi i średnimi (p = 1,000), dużymi i mikroprzedsiębiorstwami (p = 1,000) oraz mikroprzedsiębiorstwami i przedsiębiorstwami średnimi (p = 1,000).

W następnym kroku analizy zweryfikowano różnice między kategoriami przedsiębiorstw w ocenia stwierdzenia, że korzystana współpraca jest czynnikiem wpierającym rozwój partnerstwa między dostawcami a nabywcami. Duże przedsiębiorstwa w istotnie statystycznie wyższym stopniu postrzegały korzyści ze współpracy, jako czynnik kształtujący rozwój partnerstwa, niż mikroprzedsiębiorstwa (p = 0,027). Dane nie różniły się istotnie statystycznie pod tym względem mikroprzedsiębiorstwa oraz małe podmioty (p = 0,353), podmioty mikro i średnie (p = 0,165), małe i średnie (p = 1,000), małe i duże (p = 1,000) oraz średnie i duże (p = 1,000).

Pod względem oceny czy czynnikiem rozwijającym partnerstwo jest to, czy współpraca przyczynia się do wprowadzenia innowacji produktowych, różniły się przedsiębiorstwa małe i mikro – mikroprzedsiębiorstwa w istotnie statystycznie mniejszym stopniu ceniły ten czynnik w kontekście rozwoju partnerstwa, niż przedsiębiorstwa małe p = 0,022). Brak było różnic w ocenie tego czynnika pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami oraz przedsiębiorstwami średnimi (p = 1,000),

mikroprzedsiębiorstwami i podmiotami dużymi (p = 0,248), przedsiębiorstwami średnimi i dużymi (p = 1,000), średnimi i małymi (p = 1,000) oraz dużymi i małymi (p = 1,000).

Zróżnicowanie oceny barier ograniczających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce z uwagi na wielkość dostawców

Przy analizie barier ograniczających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce przetestowano czy 4 kategorie wielkości przedsiębiorstw różnią się między sobą pod względem oceny tych barier. Analogicznie jak przy badaniu czynników wspierających rozwój partnerstwa pomiędzy dostawcami a przedsiębiorstwami produkcyjnymi, zastosowano test Kruskala-Wallisa (tabele 11 i 12).

Tabela 11. Wyniki testów Kruskala-Wallisa dla porównania oceny barier ograniczających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO a nabywcami z uwagi na wielkość dostawców. Podstawowe statystyki: średnia ranga, mediana, rozstęp międzykwartylowy, statystyka stopnia swobody, istotność statystyczna, wskaźnik siły efektu

Bariery ograniczające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO a nabywcami	Wielkość przedsiębiorstwa	średnia ranga	*Mdn*	*IQR*	*H*(3)	*p*	η^2
Duży stopień formalizacji współpracy	mikroprzedsiębiorstwo (n = 40)	34,81	76,50	98,50	2,86	0,414	0,01
	małe przedsiębiorstwo (n = 32)	34,97	110,50	96,00			
	średnie przedsiębiorstwo (n = 15)	34,85	79,00	75,00			
	duże przedsiębiorstwo (n = 13)	45,59	25,00	98,00			
Nierówna pozycja konkurencyjna współpracy	mikroprzedsiębiorstwo (n = 40)	35,65	4,00	1,00	4,87	0,181	0,05
	małe przedsiębiorstwo (n = 32)	29,76	4,00	1,50			
	średnie przedsiębiorstwo (n = 15)	45,38	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (n = 13)	38,82	5,00	1,00			
Brak współpracy z Państwa przedsiębiorstwa w zakresie planowania i uzupełniania zapasów	mikroprzedsiębiorstwo (n = 40)	31,21	4,00	1,00	4,52	0,211	0,04
	małe przedsiębiorstwo (n = 32)	37,74	4,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (n = 15)	43,85	5,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (n = 13)	40,82	4,00	1,00			

Brak lub niewystarczający poziom zaufania do partnera lub partnerów względem siebie	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	30,16	3,00	1,00	14,61	**0,002**	0,22
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	32,88	4,00	1,50			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	54,19	4,00	1,50			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	39,05	4,00	2,00			
Występowanie konfliktów, odmienność celów	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	29,08	4,00	1,00	11,45	**0,010**	0,16
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	34,62	4,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	45,65	5,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	49,50	4,00	0,00			
Duża częstotliwość zmian partnerów handlowych	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	29,47	3,00	2,00	8,54	**0,036**	0,11
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	36,62	4,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	45,73	4,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	45,23	4,00	2,00			
Obawy związane z utratą strategicznych zasobów	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	30,10	3,00	2,00	7,96	**0,047**	0,10
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	35,56	4,00	1,50			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	44,38	4,00	1,50			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	46,68	4,00	2,00			

Zmiany zachodzące w sektorze zaburzające stabilność współpracy	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	39,37	4,00	1,00	1,28	0,734	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	34,50	4,00	1,50			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	32,85	4,00	1,50			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	35,82	4,00	1,00			
Koncentrowanie się partnerów na swoich celach i działaniach	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	35,18	4,00	1,00	0,70	0,874	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	35,29	4,00	1,50			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	37,88	4,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	40,45	4,00	2,00			
Problem z utrzymaniem długoterminowych relacji z kontrahentami	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	34,52	4,00	1,00	2,15	0,542	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	34,56	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	43,58	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	36,73	4,00	1,00			

Odmienna kultura organizacyjna współdziałających przedsiębiorstw	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	35,58	3,00	1,00	2,32	0,509	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	31,74	3,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	40,88	4,00	2,50			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	41,27	3,00	2,00			
Niechęć do dzielenia się innowacjami	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	31,42	3,00	1,00	6,00	0,112	0,07
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	34,44	3,00	1,50			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	43,92	4,00	3,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	45,23	4,00	2,00			
Brak lub niewystarczające zdolności do budowania i utrzymywania współpracy ze strony kadry zarządzającej	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	27,44	3,00	2,00	12,22	**0,007**	0,18
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	41,18	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	41,19	4,00	1,50			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	49,27	4,00	2,00			
Brak rzetelnych informacji na temat kondycji finansowej nabywcy	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	33,69	3,00	2,00	3,52	0,318	0,03
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 32)	33,47	3,00	1,50			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	39,27	4,00	2,50			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	45,82	4,00	2,00			

Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego. Skróty zawarte w tabeli oznaczają: średnia ranga, Me – mediana, IQR – rozstęp międzykwartylowy, H(3) - statystyka stopnia swobody, p-istotność statystyczna, η^2 - wskaźnik siły efektu.

Analiza wykazała, że badane przedsiębiorstwa różnią się istotnie statystycznie z uwagi na ich wielkość, w ocenie następujących barier ograniczających rozwój partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi: brak lub niewystarczający poziom zaufania do partnera lub partnerów względem siebie, występowanie konfliktów, odmienność celów, duża częstotliwość zmian partnerów handlowych, obawy związane z utratą strategicznych zasobów oraz brak lub niewystarczające zdolności do budowania i utrzymywania współpracy ze strony kadry zarządzającej. Siła różnicy między badanymi podmiotami dla oceny braku lub niewystarczającego poziomu zaufania do partnera lub partnerów względem siebie oraz braku lub niewystarczającej zdolności do budowania i utrzymywania współpracy ze

strony kadry zarządzającej była duża, natomiast umiarkowana w przypadku pozostałych istotnych statystycznie wyników.

Przeprowadzając testy *post hoc* z poprawką Dunn-Bonferroniego zweryfikowano, które pary kategorii przedsiębiorstw różnią się między sobą. Pod względem oceny braku lub niewystarczającego poziomu zaufania do partnera lub partnerów względem siebie, przedsiębiorstwa średnie oceniały ta barierę, jako istotnie statystycznie bardziej ważną niż mikroprzedsiębiorstwa (p = 0,001) oraz przedsiębiorstwa małe (p = 0,019). Mikroprzedsiębiorstwa nie różniły się istotnie statystyczne pod tym względem od przedsiębiorstw małych (p = 1,000) oraz dużych (p = 1,000), przedsiębiorstwa małe nie różniły się od dużych (p = 1,000), a duże od średnich (p = 0,355).

W przypadku postrzegania bariery w postaci występowania konfliktów, odmienności celów, mikroprzedsiębiorstwa oceniały ten czynnik w istotnie statystycznie mniejszym stopniu, jako barierę dla rozwoju partnerstwa, niż przedsiębiorstwa duże (p = 0,025). Brak było istotnych statystycznie różnic pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami a przedsiębiorstwami małymi (p = 1,000), mikroprzedsiębiorstwami a średnimi podmiotami (p = 0,081), małymi a średnimi przedsiębiorstwami (p = 0,839) oraz małymi i dużymi (p = 0,348).

Ocena dużej częstotliwości zmian partnerów handlowych po uwzględnieniu poprawki Dunn-Bonferroniego nie różnicowała podmiotów wyróżnionych z uwagi na ich wielkość. Nieistotne statystycznie były różnice pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami a przedsiębiorstwami średnimi (p=0,088), dużymi (p = 0,156) i małymi (p = 1,000) oraz pomiędzy podmiotami małymi i dużymi (p =1,000), małymi i średnimi (p = 1,000) i średnimi i dużymi (p = 1,000).

W kolejnym etapie sprawdzono, które grupy różniły się pod kątem oceny obaw związanych z utratą strategicznych zasobów, jako potencjalnej bariery w rozwoju relacji partnerskich. Po uwzględnieniu poprawki Dunn-Bonferroniego, brak było istotnych statystycznie różnic pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami a przedsiębiorstwami małymi (p=1,000), mikroprzedsiębiorstwami a podmiotami średnimi (p = 0,192), mikroprzedsiębiorstwami a przedsiębiorstwami dużymi (p = 0,114), małymi i średnimi przedsiębiorstwami (p = 1,000), małymi i dużymi podmiotami (p = 0,923) oraz średnimi i dużymi (p = 1,000).

W ostatnim kroku tej części analizy zweryfikowano, jakie różnice występują pomiędzy przedsiębiorstwami pod względem oceny bariery w postaci braku lub niewystarczającej zdolności do budowania i utrzymywania współpracy ze strony kadry zarządzającej. Mikroprzedsiębiorstwa w mniejszym stopniu zgadzały się z tezą, że jest to bariera ograniczająca rozwój partnerstwa (p = 0,013). Mikroprzedsiębiorstwa nie różniły się pod tym względem od przedsiębiorstw małych (p = 0,146) oraz od przedsiębiorstw średnich (p = 0,237), zaś małe przedsiębiorstwa nie różniły się istotnie statystycznie od podmiotów średnich (p = 1,000) i dużych (p = 1,000), a przedsiębiorstwa średnie od dużych (p = 1,000).

Zróżnicowanie oceny czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym w Polsce

W następnej części analizy przetestowano hipotezę, zgodnie z którą przedsiębiorstwa wyróżnione z uwagi na wielkość różnią się pod względem oceny czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym w Polsce. Użyto w tym celu testu Kruskala-Wallisa (tabela 12).

Jedyna istotna statystycznie różnica w ocenie czynników oddziałujących na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym występowała w odniesieniu do zmian technologicznych (szybki wzrost postępu technicznego). Siła różnicy pomiędzy przedsiębiorstwami w ocenie zmian technologicznych była umiarkowana. Wykonane w dalszym kroku testy *post hoc* z poprawką Dunn-Bonferroniego wykazały, że brak było istotnych statystycznie różnic pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami a przedsiębiorstwami małymi (p = 0314), średnimi (p = 0,90) i dużymi (p = 0,101) oraz pomiędzy małymi przedsiębiorstwami a średnimi (p = 1,000) i dużymi (p = 1,000) oraz średnimi i dużymi (p = 1,000)

Tabela 12. Wyniki testów Kruskala-Wallisa dla porównania oceny czynników wpływających na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym w Polsce z uwagi na wielkość dostawców. Podstawowe statystyki: średnia ranga, mediana, rozstęp międzykwartylowy, statystyka stopnia swobody, istotność statystyczna, wskaźnik siły efektu

czynniki wpływające na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym	Wielkość przedsiębiorstwa	średnia ranga	*Mdn*	*IQR*	*H*(3)	*p*	η^2
Złożoność struktury organizacyjnej	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	47,58	4,00	3,00	2,81	0,421	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 31)	47,08	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	60,23	4,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	52,62	4,00	2,50			
Stopień formalizacji procesów zakupowych	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	50,71	4,00	2,00	0,75	0,861	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 31)	51,61	4,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	49,90	4,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	44,08	4,00	1,00			
Otwartość na współpracę	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	46,69	4,00	2,00	2,25	0,522	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 31)	49,94	4,00	0,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	50,93	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	59,27	4,00	1,00			
Uwarunkowania prawne i polityczne	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	52,06	4,00	1,00	2,64	0,450	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 31)	43,74	3,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	51,87	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	56,42	4,00	0,50			
Uwarunkowania ekonomiczne (ceny surowców, kursy walut)	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	52,91	4,00	1,00	2,56	0,464	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 31)	44,05	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	54,27	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	50,31	4,00	1,00			
Zmiany technologiczne (szybki wzrost postępu technicznego)	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	40,26	3,00	1,00	9,76	**0,021**	0,09
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 31)	52,92	4,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	60,33	4,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	61,08	4,00	1,00			
Zmiany społeczne (trendy, moda, podejmowanie decyzji przez nabywców)	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	43,40	3,00	2,00	5,98	0,113	0,05
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 31)	49,84	3,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	62,33	4,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	56,46	3,00	1,50			
Proekologiczna postawa nabywców	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	46,76	3,00	2,00	1,10	0,777	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 31)	52,23	3,00	1,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	54,27	3,00	2,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	49,73	3,00	2,00			
Problemy środowiskowe	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	43,31	3,00	1,75	4,22	0,239	0,03
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 31)	52,89	3,00	1,00			

	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	57,47	3,00	3,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	55,08	3,00	1,50			
Obserwowane kryzysy globalne, np. pandemia COVID-19	mikroprzedsiębiorstwo (*n* = 40)	51,16	4,00	1,75	2,37	0,499	<0,01
	małe przedsiębiorstwo (*n* = 31)	46,68	4,00	2,00			
	średnie przedsiębiorstwo (*n* = 15)	58,23	4,00	1,00			
	duże przedsiębiorstwo (*n* = 13)	44,85	4,00	1,50			

Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego. Skróty zawarte w tabeli oznaczają: średnia ranga, Me – mediana, IQR – rozstęp międzykwartylowy, H(3) - statystyka stopnia swobody, p-istotność statystyczna, η^2 - wskaźnik siły efektu.

4.3. Podsumowanie i wnioski

Otrzymane statystyki opisowe jednoznacznie wskazują, że w ocenie ankietowanych dostawców występuje typ relacji tzw. preferowanego dostawcy. W tych relacjach współpraca prowadzona jest z uwagi na korzyści jakie płyną dla obu stron transakcji oraz budowanie wzajemnego zaufania. Świadczy o tym zarówno otrzymana średnia (4,51) odpowiedzi jak i mediana (5,00) w tym rozkładzie odpowiedzi, w którym maksymalna wartość również wynosi 5.

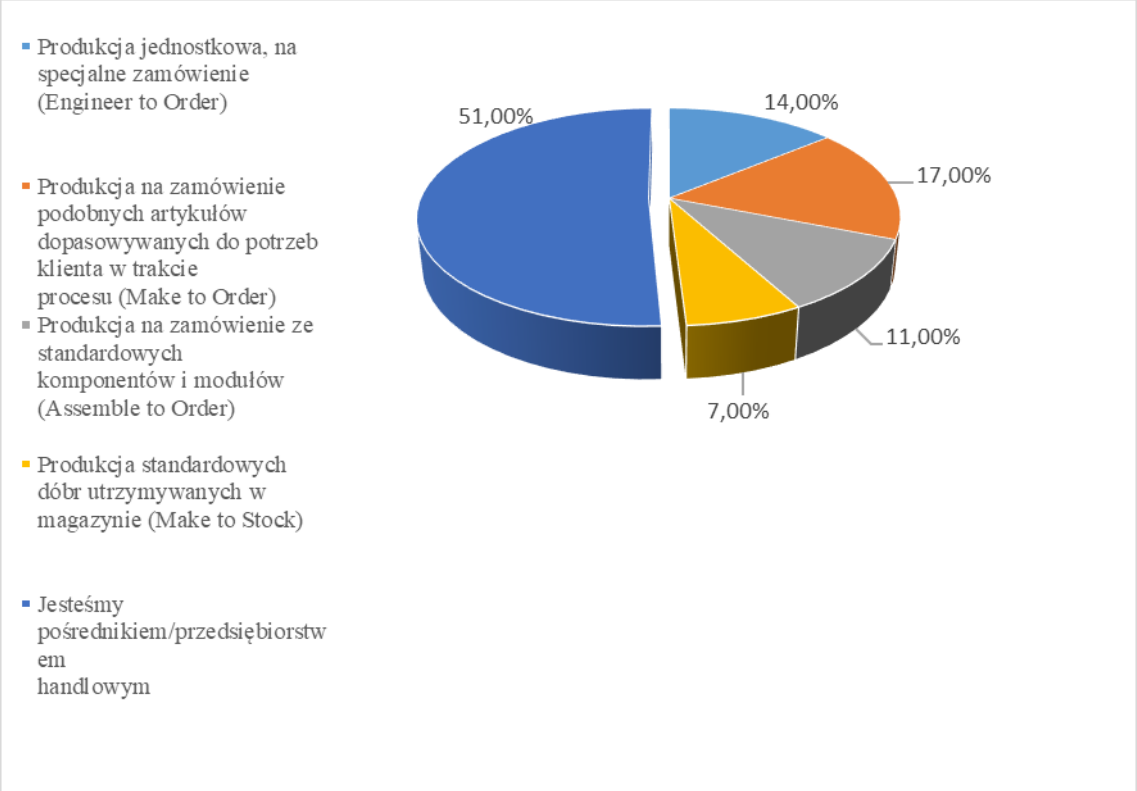
Jak dowodzą wyniki badania ankietowego i zebrane materiały empiryczne stanowiące tło do rozważań niniejszej dysertacji, wśród przedsiębiorstw produkcyjnych przeważają dostawcy materiałów, urządzeń, podzespołów i części zamiennych. Ich udział w ankietowym badaniu wyniósł 69,23 %, natomiast 30,77% stanowili dostawcy innego asortymentu. Przeważająca część badanych firm (80%) posiadała polski kapitał, 15% stanowiły podmioty z kapitałem zagranicznym, a tylko 5% charakteryzowała się kapitałem mieszanym. Dodatkowo, aż 90% legitymowała się ponad 10-letnim okresem prowadzonej działalności, a tylko 8% przedsiębiorstw funkcjonowało na rynku w przedziale od 4 do 9 lat.

Wyniki wskazują, że zasięg działalności dostawców części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych łącznie w 97% obejmował całą Polskę, kraje należące do Unii Europejskiej oraz leżące poza nią. Świadczy to między innymi o postępującym rozwoju technicznym i informatycznym, powstawaniu nowych rynków zbytu oraz tworzeniu globalnych łańcuchów dostaw. Ekspansja dostawców na międzynarodowe rynki pozwala firmom zdobyć doświadczenie i wiedzę nie tylko o wymianie handlowej, ale także świadczy o preferencjach i oczekiwaniach zagranicznych klientów. Przyczynia się to zwiększania bazy docelowych klientów i rozwoju wzajemnej współpracy.

Lokalnie lub w ramach województwa działalność prowadziło jedynie 3% badanych przedsiębiorstw dostawców.

Z badań wynika, że dostawcy MRO w przeważającej większości (96%) współpracują z liczbą od 11 do 50 i powyżej 50 źródeł zaopatrzenia. Pod względem przyjętej strategii produkcji ponad połowę (51%) przedsiębiorstw dostawców stanowią pośrednicy lub przedsiębiorstwa handlowe (wykres 9).

Wykres 9. Udział procentowy dla rodzajów strategii występującej w badanych przedsiębiorstwach

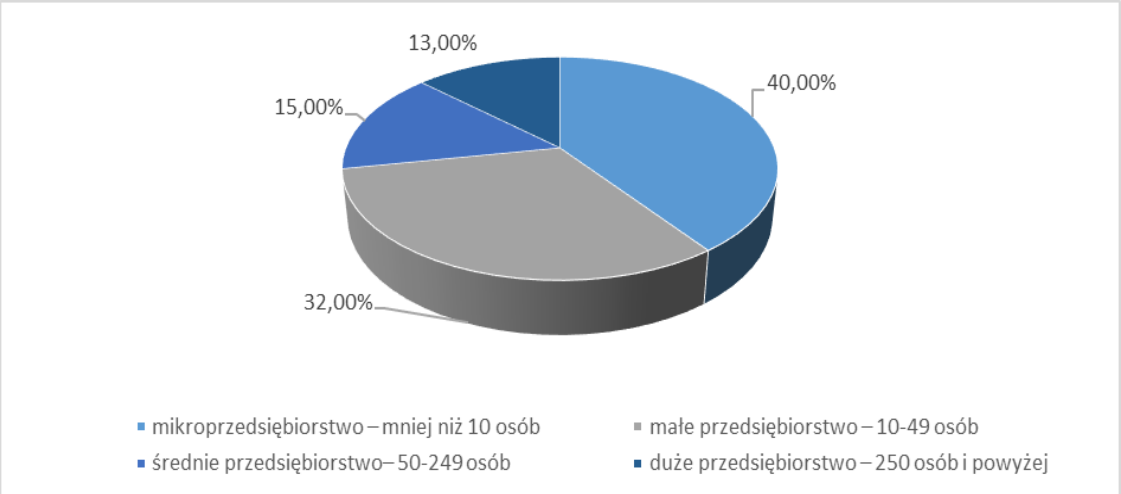


Źródło : Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Badania wykazały, że 17% przedsiębiorstw stosuje produkcję na zamówienie podobnych artykułów dopasowywanych do potrzeb klienta w trakcie procesu (ang. *make to order*). Natomiast u 14% była to produkcja jednostkowa, na specjalne zamówienie (ang. *engineer to order*). Produkcja na zamówienie ze standardowych komponentów i modułów (ang. *assemble to order*) funkcjonowała u 11% badanych, a tylko 7% stanowiła produkcja standardowych dóbr utrzymywanych w magazynie (ang. *make to stock*).

Analiza wyników pozwala również stwierdzić, że na rynku dostawców MRO dominują przedsiębiorstwa głównie z polskim kapitałem, o szerokim, często międzynarodowym zasięgu dostaw, które prowadzą swoją działalność co najmniej 4 lata, w większości są to pośrednicy lub firmy handlowe. Natomiast pod względem liczby zatrudnionych łącznie mikroprzedsiębiorstwa (40%) i małe przedsiębiorstwa (32%) stanowiły łącznie 72% badanych (wykres 10). Oznacza to, że na gruncie zawierania i utrzymywania współpracy z tą grupą dostawców można podjąć działania zmierzające do utworzenia grupy lub grup strategicznych przy określonym rodzaju dostaw.

Wykres 10. Udział procentowy dla wielkości badanych przedsiębiorstw produkcyjnych ze względu na liczę zatrudnionych.



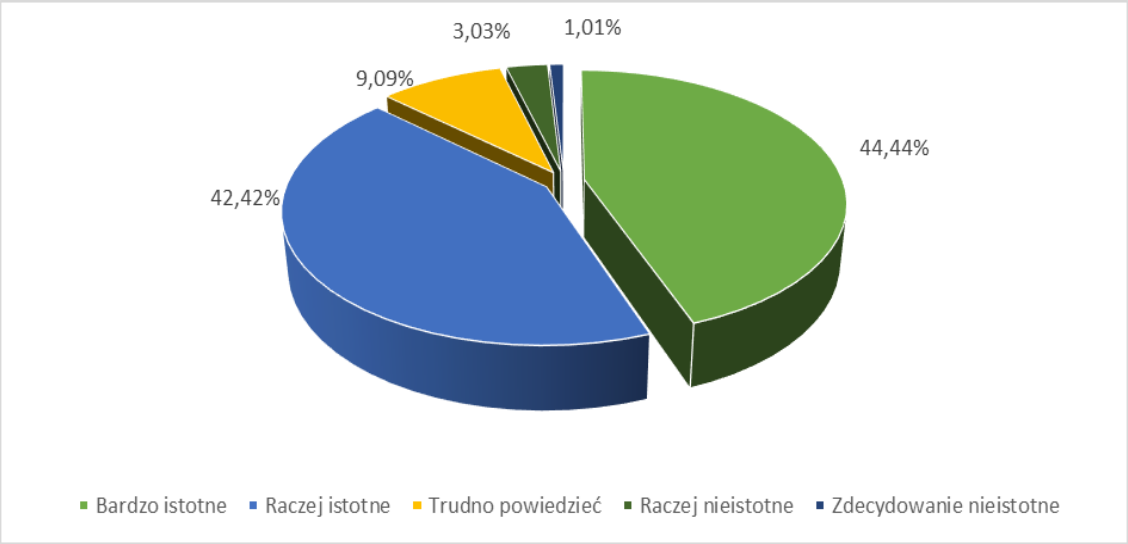
Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego.

Przy ocenie kryteriów decydujących o wyborze dostawcy części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych oraz stopniu ich znaczenia respondenci jednogłośnie wskazali (wykres 11), że najważniejszym dla nich parametrem jest jakość techniczna produktów (zdecydowanie tak 77,78% i raczej tak 22,22%). Ten wynik jednoznacznie potwierdza wysoką świadomość nabywców o konieczności zakupu urządzeń i części zamiennych o wysokim standardzie jakości. Pewność i niezawodność to parametry, którymi kierują się nabywcy dywersyfikujący ryzyko zakłóceń w utrzymaniu ruchu. Dla tych przedsiębiorstw istotne jest także, czy dany dostawca posiada wymagane certyfikaty jakości, referencje oraz nieposzlakowaną opinię rynkową. Zdecydowanie tak i raczej tak opowiedziało się łącznie 91,92% ankietowanych, a 6,06% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi.

W podrozdziale 4.2, na wykresach 4 i 5 zaprezentowano czynniki jakie wspierają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Wskazano tam między innymi, że współpraca pozwala osiągać wspólne cele, wymieniać informacje i wpływać na niezawodność dostaw. Natomiast wśród kryteriów decydujących o nawiązaniu współpracy przez ankietowanie przedsiębiorstwo z potencjalnym nabywcą ankietowani wskazali chęć budowania partnerskiej relacji opartej na zaufaniu, długookresowych celach, dzieleniu się ryzykiem i korzyściami (wykres 12).

Jak pokazują wyniki, 44,44% ankietowanych wskazuje chęć budowania partnerskiej relacji (opartej na zaufaniu, długookresowych celach, dzieleniu się ryzykiem i korzyściami) jako bardzo istotną, a 42,42% jako istotną. Jedynie dla 1,01% firm kryterium to wydaje się być nie istotne. Dla przeważającej części badanych dostawców najistotniejszymi parametrami współpracy było obustronne zadowolenia ze współpracy po stronie nabywcy i dostawcy (70,71% zdecydowanie tak i 24,24% raczej tak), zadowolenie nabywcy z dostawy pod względem jakości i terminowości (80,81% zdecydowanie tak i 17,17% raczej tak), trwałość współpracy (65,66 % zdecydowanie tak i 31,31% raczej tak) oraz elastyczność współpracy w zakresie możliwości zmiany terminu dostawy, wolumenu, asortymentu (45,45% zdecydowanie tak i 52,53% raczej tak).

Wykres 11. Procentowy udział dla kryterium budowania relacji partnerskiej, określonego przez ankietowanych dostawców MRO.



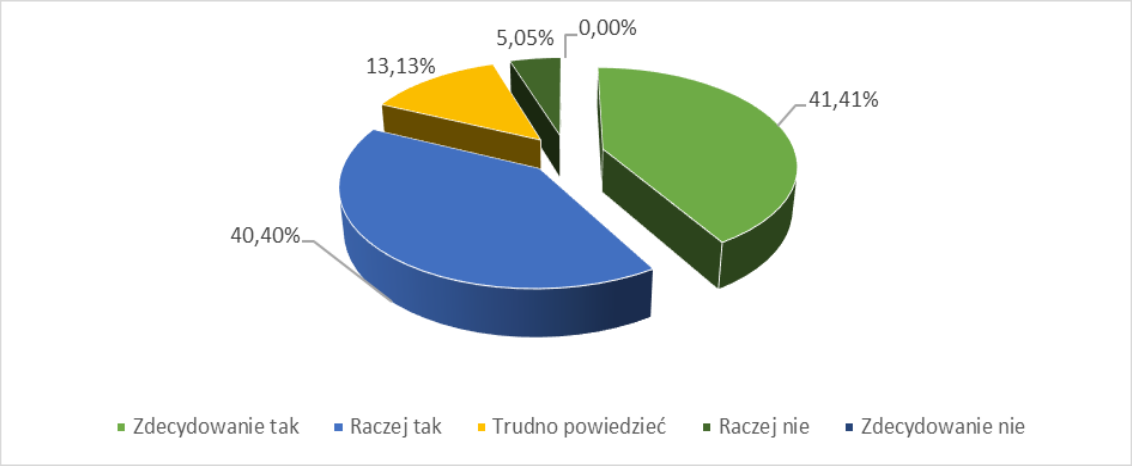
Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego.

Partnerskie relacje oparte na zaufaniu oraz elastyczna współpraca w zakresie zapisów umów i realizacji dostaw, to dwa najważniejsze parametry ocen jakie otrzymano z badania ankietowego. Udzielone odpowiedzi „zdecydowanie tak" lub „raczej tak" otrzymały odpowiednio 96,97% i 95,96%. Wyniki badania jasno wskazują jakie zdaniem respondentów są oczekiwania co to partnerskiej współpracy dostawców z nabywcami. Wśród czynników wspierających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych często wymieniano rolę współpracy jako źródło generowania poprawy efektywności realizowanych działań i lepsze wykorzystywanie pojawiających się szans biznesowych (45,45% zdecydowanie tak i 52,53% raczej tak). Jednak stale w rozwijającym się środowisku gospodarczym, w którym w przeważającej większości funkcjonują mikroprzedsiębiorstwa małe oraz średnie charakter nawiązywanych współpracy bywa często relacją transakcyjną, w której to kooperacja ogranicza się jedynie do realizowania bieżących potrzeb nabywcy. Przeszkodami w budowaniu, wzmacnianiu i poprawianiu relacji partnerskich z dostawcami są zdaniem ankietowanych bariery w postaci dużego stopnia formalizacji współpracy, nierówna pozycja konkurencyjna współpracy oraz brak lub niewystarczający poziom zaufania do partnera lub partnerów względem siebie.

Procentowe rozkłady udzielonych odpowiedzi na pytanie o główne bariery dla współpracy partnerskiej z nabywcami, z punktu widzenia przedsiębiorstwa dostawcy, przedstawione zostały na wykresach 13, 14 i 15.

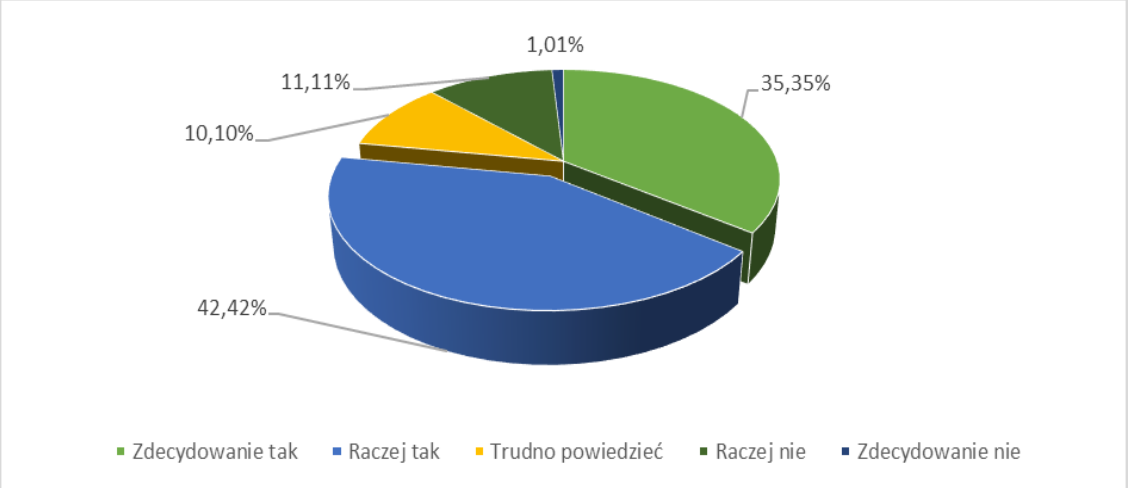
Jak zaprezentowano na wykresie 13, jedną z większych barier przy kształtowaniu relacji partnerskich jest duży stopień sformalizowania współpracy (41,41% zdecydowanie tak i 40,4% raczej tak). Potwierdza to, że dla wzmocnienia relacji partnerskich niezbędne jest uproszczenie procedur lub po części zrezygnowanie z nich, wprowadzenie preferencji oraz wsparcia dla przyszłych partnerów. Te działania są głównie istotne dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które rzadko wprowadzają w swoje struktury organizacyjne skodyfikowane formy zachowań w postaci instrukcji, procedur, systemów zarządzania czy kodeksów postępowania w procesie zamówień i realizacji dostaw.

Wykres 12. Procentowy udział dla kryterium dużego stopnia sformalizowania współpracy według ankietowanych przedsiębiorstw.



Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego.

Wykres 13. Procentowy udział dla kryterium nierównej pozycji konkurencyjnej współpracy według ankietowanych przedsiębiorstw.



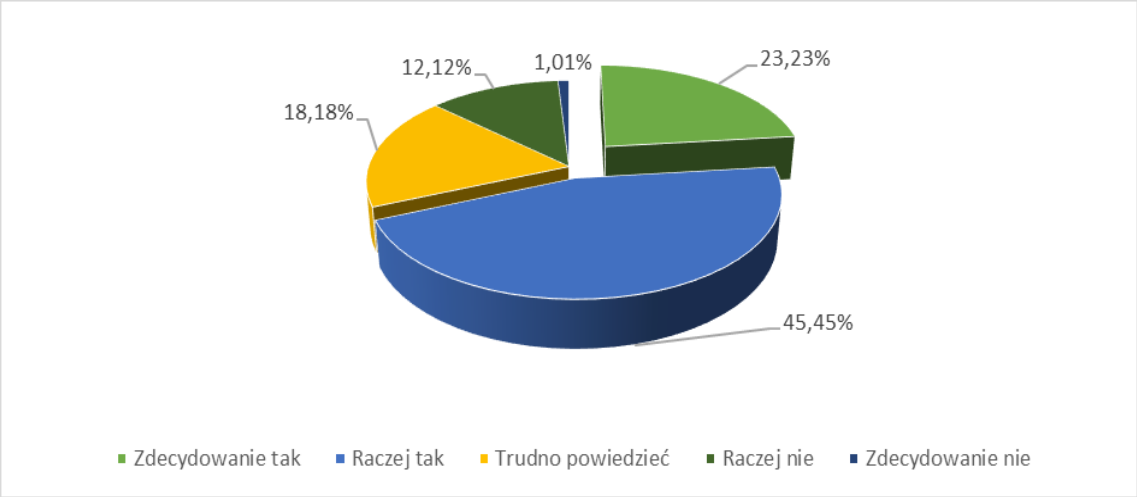
Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego.

Zdaniem ankietowanych kolejną barierą ograniczającą rozwój partnerstwa z dostawcami MRO jest brak lub niewystarczający poziom zaufania do partnera lub partnerów. Za tą przesłanką opowiedziało się łącznie 68,69% ankietowanych (23,23% zdecydowanie tak i 45,45% raczej tak).

Wielokrotnie w pytaniach kwestionariusza pojawiało się pojęcie „zaufania". Z jednej strony występowało ono jako element wspierający rozwój partnerstwa,

spajający relacje partnerskie, ułatwiający współpracę. Budowanie zaufania zdaniem ankietowanych jest możliwe dzięki wzajemnej współpracy, która z kolei oparta na zaufaniu generuje lojalność na przyszłość (Tabela 6). Z drugiej zaś strony „zaufanie" lub raczej jego brak stanowiło barierę, która ograniczała rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce (Wykres 6).

Wykres 14. Procentowy udział dla kryterium braku lub niewystarczającego poziomu zaufania do partnera lub partnerów względem siebie według ankietowanych przedsiębiorstw.



Źródło: opracowanie własne na postawie badania ankietowego.

Brak zaufania to element wpływający także na dużą częstotliwość zmian partnerów handlowych, niechęć do dzielenia się innowacjami oraz na utrzymanie długoterminowych relacji z kontrahentami. Istotną barierą, równie często wymienianą przez ankietowane firmy, był brak współpracy z przedsiębiorstwem w zakresie planowania i uzupełniania zapasów (20,20% zdecydowanie tak i 43,43% raczej tak).

Często wymagania korporacji w stosunku do przedsiębiorstwa dostawcy stawia przyszłą współpracę pod znakiem zapytania. Niewielkie firmy funkcjonujące na rynku dostaw MRO zdarza się, że rezygnują z długofalowej współpracy z dużym przedsiębiorstwem, z uwagi na konieczność poniesienia dodatkowych kosztów certyfikacji, szkolenia personelu, zmian organizacyjnych czy zakupu oprogramowania i sprzętu o nowych technologicznych rozwiązaniach.

Planowanie współpracy z małym przedsiębiorstwem sprowadza się więc w dużej mierze do złagodzenia lub zniesienia pewnych barier, które taką współpracę

uniemożliwiają. Zmniejszanie obostrzeń i elastyczne podejście do dostawcy MRO spowoduje, że od strony małej lub średniej firmy wytworzy się dostateczna przestrzeń biznesowa do nawiązania relacji partnerskich.

Czynnikiem, który w modelu dobrych praktyk spełni decydującą rolę jest zatem minimalizacja formalności przy nawiązywaniu współpracy. Zniesienie obostrzeń i uproszczenie procedur pozwoli zlikwidować tą barierę, przez którą wiele dostawców rezygnowało z nawiązywania relacji handlowych. Przyjęcie i wdrożenie jedynie niezbędnych formalności stanowi zdecydowany krok do budowania relacji partnerskich.

Wychodząc naprzeciw zgromadzonym w badaniu opiniom, kolejnym krokiem przy modelowaniu zasad kooperacji powinno być uwzględnienie elastyczności w zakresie zapisów umowy i realizacji dostaw. Opracowanie draftu umowy o treści niezbędnej do realizacji dostaw jest jednym z aktywatorów do nawiązania bliskiej współpracy. Przy takim uproszczeniu formalności strony mają szansę nie tylko na nawiązanie, ale także osiągnąć wysoki poziom niezawodności dostaw.

Przy tworzeniu zasad dobrych praktyk istotnym elementem w rozwoju współpracy wydaje się być też udostępnienie dostawcom możliwości uczestniczenia w planowaniu dostaw i uzupełnianiu zapasów. Jest to niezmiernie ważne dla dostawcy nie tylko z tego względu, że będzie miał możliwość sprawniejszego budżetowania swojej działalności, ale również dlatego, że wzmocni się w nim poczucie ważności i roli jaką będzie spełniał w realizacji dostaw. Udział dostawcy w planowaniu przyszłych zamówień wyłania jeszcze jeden aspekt o charakterze rynkowym. W przypadku ewentualnych zaburzeń w obszarze makroekonomicznym dostawcy będą mogli liczyć na wsparcie ze strony swoich odbiorców.

Analiza wyników badania ankietowego oraz przeprowadzone wnioskowanie na temat udzielonych odpowiedzi pozwoliły utworzyć katalog dobrych praktyk do zastosowania w relacjach partnerskich z dostawcami. Do wspomnianego katalogu zaliczono: identyfikacja i wybór dostawców, ustalenie kryteriów kwalifikujących dostawców, opracowanie kodeksu postępowania dla dostawców, system oceny dostawców, audyty u dostawców, włączanie dostawców w procesy planowania przyszłych dostaw, wspólne rozwiązywanie pojawiających się problemów, program wsparcia dla dostawców, prowadzenie działań mających na celu integrowanie łańcucha dostaw, a także prowadzenie wywiadu ankietowego u dostawcy dotyczącego oceny rodzaju relacji oraz bieżącej współpracy.

Wprowadzenie techniki i zabiegów w organizacyjnych tworzących katalog dobrych praktyk pozwoli przedsiębiorstwom produkcyjnym nie tylko zniwelować przeszkody i bariery w budowaniu relacji partnerskich z dostawcami MRO w przedsiębiorstwach produkcyjnych, ale także usprawni tą współpracę wzmacniając nie tylko obie strony transakcji, ale także zaufanie i lojalność kooperujących ze sobą podmiotów.

ROZDZIAŁ 5.
REKOMENDACJE DLA KSZTAŁTOWANIA RELACJI DOSTAWCA - NABYWCA MRO DLA PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH W POLSCE

Koncepcje zarządzania relacjami z dostawcami oraz ich uwarunkowania, a także specyfika relacji przedsiębiorstw produkcyjnych z dostawcami MRO, zaprezentowane w pierwszych trzech rozdziałach niniejszej rozprawy doktorskiej, stanowiły teoretyczne podłoże dla metodyki badań i analizy kwestionariuszy badania ankietowego, skierowanych do dostawców MRO Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.. Otrzymane wyniki badania ankietowego przedstawione w poprzednim rozdziale pozwoliły autorowi pracy zidentyfikować te obszary zarządzania relacjami z dostawcami MRO, które w jego ocenie wymagają poprawy lub doskonalenia. Dzięki przeprowadzonemu dowodzeniu tezy postawionej w doktoracie wdrożeniowym, że:

w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce istnieją specyficzne bariery dla budowania partnerskich relacji z dostawcami części zamiennych i materiałów pomocniczych, których niwelowanie jest możliwe dzięki wypracowaniu spójnej metodyki współpracy na zasadach win-win

poznano, jakie praktyki są najczęściej stosowane wśród dostawców i odbiorców uczestniczących w relacjach z dostawcami części zamiennych i materiałów pomocniczych. W udzielonych odpowiedziach ankietowani dostawcy mieli możliwość wskazania pozytywnych aspektów współpracy z partnerami oraz określenia tych obszarów, w których relacje nie są najlepsze i wymagają zdecydowanej poprawy. Na podstawie badania otrzymano również odpowiedź, jakie są oczekiwania stron co do warunków i zasad partnerskiej kooperacji.

5.1. Determinanty warunkujące budowanie relacji z dostawcami MRO w przedsiębiorstwach produkcyjnych

Zarządzanie relacjami z dostawcami w przedsiębiorstwach produkcyjnych które obejmuje szereg procesów i podprocesów, wymaga monitorowania, korygowania i doskonalenia, z uwagi na decydujące znaczenie długofalowości tych relacji. Poprawność utrzymywania partnerskich relacji zależy od szeregu determinant. Związane są one między innymi z rodzajem działalności gospodarczej danego podmiotu, jego wielkością, pochodzeniem kapitału i otoczeniem rynkowym.

Wyniki badania ankietowego otrzymane w wyniku przeprowadzonej analizy określiły rodzaje barier występujących w relacjach partnerskich oraz jakie aktywatory, niezbędne dla budowania relacji partnerskich, mają kluczowe znaczenie dla dostawców MRO. Pozwoliło to jednocześnie wyodrębnić zewnętrzne i wewnętrzne czynniki warunkujące symbiotyczne działanie podmiotów biorących udział w dostarczaniu materiałów MRO. Przechodząc od czynników organizacyjnych i ekonomiczno-finansowych, przez konkurencyjność rynkową, aspekty środowiskowe i uwarunkowania polityczno-gospodarcze napotykamy także bariery i ograniczenia. Określenie stopnia ważności i przypisanie rangi istotności każdemu z poszczególnych czynników wpływa na sprawność funkcjonowania SRM oraz budowanie partnerstwa z dostawcami MRO w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Zdefiniowanie rodzaju podstawowej działalności gospodarczej jest jednym z wyznaczników biznesowych firmy[349]. To od niej zależy jaki będzie profil produkcji, rynek docelowy dostawców i/lub odbiorców oraz w jakim otoczeniu konkurencyjnym będzie funkcjonowało dane przedsiębiorstwo produkcyjne. Pozwala to na określenie misji i strategii, rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego kierunków rozwoju, w tym planów, krótko i długo terminowych. Dawniej strategia, utożsamiana ze sztuką wojenną (stratós – armia, ágein – dowodzić) oznaczała przewodzenie armii i tworzenie koncepcji walki. W odniesieniu do przedsiębiorstwa jest to program działalności ukierunkowany

[349] Polska Klasyfikacja Działalności, obejmuje wszystkie osoby otwierające firmy. Jest to podział działalności gospodarczych realizowanych przez podmioty gospodarcze. Aktualna klasyfikacja PKD uchwalona została w rozporządzeniu Rady Ministrów z 24 grudnia 2007 roku. Oznaczenie przedmiotu działalności gospodarczej w zgłoszeniu do CEIDG jest równe z podaniem nazwy podklasy, a także pięcioznakowego kodu, składającego się z dużej litery alfabetu i czterech cyfr. Wyszukiwarka kodów PKD | Biznes.gov.pl - Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy [dostęp: 31.08.2022].

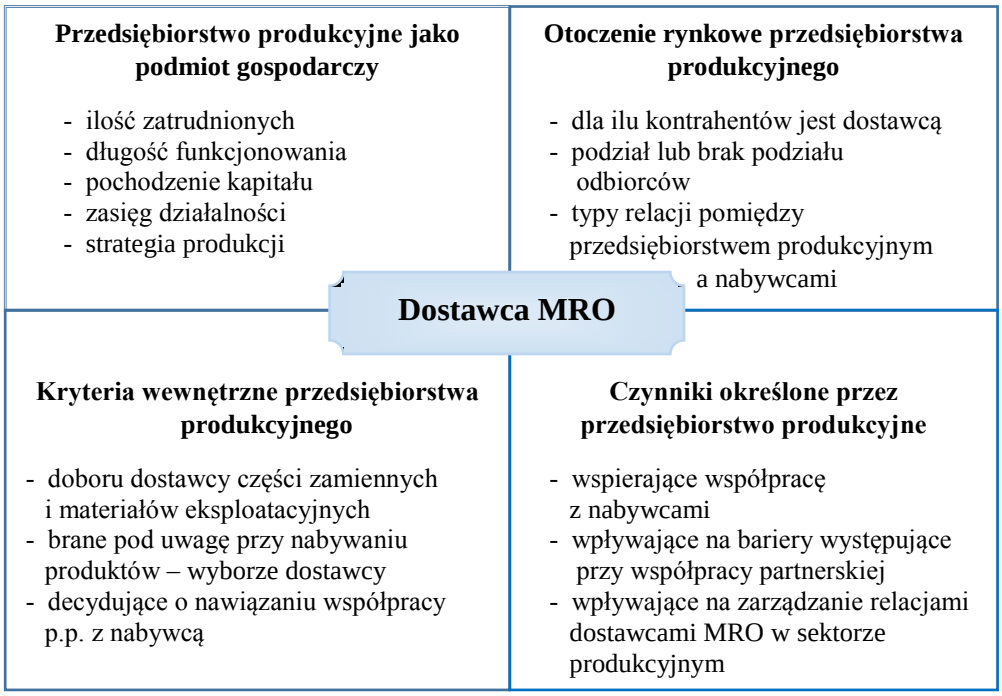
na wykorzystanie potencjału produkcyjnego i zasobów dla osiągnięcia zamierzonych celów[350]. Rodzaj i charakter produkcji, potencjalne rynki zbytu i asortyment to elementy determinujące także nawiązanie, rozwój i utrzymanie współpracy z potencjalnymi dostawcami MRO. Jak już wspomniano w niniejszej rozprawie, z punktu widzenia firmy dla zachowania ciągłości produkcji istotne jest posiadanie zaplecza dla bieżących dostaw urządzeń krytycznych. Stąd też posiadanie solidnego i wiarygodnego partnera w zaopatrzeniu w dobra MRO stanowi bezwzględną i niematerialną wartość dla przedsiębiorstwa. Na zbudowanie silnych relacji w biznesie z dostawcami części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych wpływa szereg czynników, których zbiorcze ujęcie, w podziale na cztery grupy, przedstawiono na rysunku 17.

Wybór przyszłego dostawcy MRO jest zwykle poprzedzony badaniem rynkowym oraz wywiadem gospodarczym. Na tej podstawie można określić czy jest ono przedsiębiorstwem handlowym, produkcyjno-handlowym czy pośrednikiem oraz czy dostarcza poszukiwane przez nabywcę urządzenia zamienne i materiały konserwacyjne. Istotne jest przy tym sprawdzenie, czy produkcja ukierunkowana jest na wytwarzanie jednostkowe, czyli na specjalne zamówienie klienta tzw. *engineer to order*. czy produkcję na zamówienie podobnych artykułów spełniających wymagania klienta w trakcie procesu MTO (ang. *make to order*). *Engineer to Order* to procesy, w których produkt jest projektowany, konstruowany, wytwarzany i instalowany u klienta. Produkt zostaje tak zaprojektowany, aby spełniał specyfikacje określone w zamówieniu. Zadaniem przedstawicieli firmy klienta jest współpraca z zespołem produkcyjnym przez cały proces. Dbają przy tym, żeby każdy wymóg określony w specyfikacji został zrealizowany. „Inżynier na zamówienie" stanowi proces używany przy bardzo złożonych lub bardzo wyspecjalizowanych produktach[351].

[350] Zob. Strategia – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl) [dostęp:31.08.2022].

[351] Projektowanie na zamówienie DTO (Design To Order) i ETO (engineering to order) to prowadzenie projektów i obsługa produkcji na indywidualne zamówienia klientów ma miejsce na przykład w przypadku wytwarzania turbin, kotłów, stawiania budynków, budowy statków. Są to długo trwające, na ogół niepowtarzalne projekty, do których często trzeba stosować specjalny moduł zarządzania projektem (czasem wystarczą tylko jego elementy). Charakteryzują się specyficznymi wymaganiami odnośnie planowania technicznego i zarządzania produkcją oraz sposobem planowania i rozliczania wydatków. Słownik ERP - Raport ERP 2022 - Systemy ERP, Dostawcy ERP, systemy CRM - Porównanie - ETO (engineering to order) – prowadzenie projektów, obsługa produkcji na indywidualne zamówienia klientów (raport-erp.pl) [dostęp: 01.03.2023].

Rysunek 16. Determinanty wpływające na współpracę z dostawcami MRO



Źródło: opracowanie własne na podstawie pytań zawartych w kwestionariuszu ankietowym

Natomiast biznesowa strategia produkcji *make to order* lub *made to order*, pozwala konsumentom kupować produkty dostosowane do ich własnej specyfikacji. Jest to proces produkcyjny, w którym produkcja towaru rozpoczyna się dopiero po otrzymaniu potwierdzonego zamówienia klienta. Jest również znany jako tzw. masowe dostosowywanie[352]. Oba podejścia do rodzaju produkcji są najbardziej pożądane przez obiorców. Cechuje je bardziej indywidualne i spersonifikowane podejście do oczekiwań klienta.

Z kolei wytwarzanie dóbr na zamówienie ze standardowych komponentów i modułów tzw. *ang. assemble to order* oraz standardowego asortymentu utrzymywanego w magazynie (ang. *make to stock)* jest bardziej komercyjne i nakierowane na szerszy rynek odbiorcy. Montaż na zamówienie *(assemble to order)* to strategia produkcyjna, w ramach której producent gromadzi zapasy części podzespołów i zapasów oraz montuje części w produkt końcowy, gdy klient składa zamówienie. Strategia opiera się na zdolności firmy do szybkiego montażu i dostarczania

[352] https:// Make to Order (MTO) or Made to Order: Definition and Example (investopedia.com) [dostęp: 11.09.2022].

towarów[353]. Natomiast *make to stock* (MTS) jest tradycyjną strategią produkcji, którą firmy wykorzystują w celu dopasowania zapasów do przewidywanego popytu konsumentów. W takim procesie ustala się poziom produkcji, a następnie dokonuje się próby sprzedania towarów. Przedsiębiorstwo, które korzysta z MTS szacuje, ile zamówień mogą wygenerować jej produkty, a następnie dostarcza wystarczającą ilość zapasów, aby zrealizować te zamówienia[354].

Dane zebrane w trakcie wywiadu pozwalają określić rozmiar przedsiębiorstwa ze względu na ilość osób zatrudnionych[355], okres funkcjonowania podmiotu na rynku oraz jakiego pochodzenia jest kapitał założycielski, krajowy, zagraniczny czy mieszany. Jednym z wyznaczników wiarygodności firmy jest długość jej funkcjonowania na rynku oraz kondycja finansowa. Przyjmuje się, że im dłuższa działalność i dobry standing ekonomiczny tym większe zaufanie klientów. Doświadczenie firm wpływa na większą skłonność klientów do zawierania biznesowych aliansów z podmiotem o wieloletnich tradycjach i bogatym dorobku wizerunkowym. Wiąże się to także z pewnością, że nawiązując partnerskie relacje z przedsiębiorstwem o długich tradycjach nabywca lub odbiorca minimalizują ryzyko wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń.

Otoczenie rynkowe, w tym występowanie konkurencji, grupa klientów i jej podział, to jedne z wielu elementów, które decyduje o nawiązywaniu współpracy z dostawcami MRO oraz jej budowaniu. Dla odbiorcy MRO istotne jest, na jaki typ relacji z klientem nastawiony jest dostawca części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych. Optymalnym wariantem dla obu stron jest prowadzenie stałej współpracy z uwagi na obustronnie korzystne warunki i budowanie zaufania. Przy zastosowaniu zasady win-win oraz wzajemnego wsparcia biznesowego relacje partnerskie mają szanse długofalowego rozwoju. Dodatkowo, ważnym czynnikiem jest podejmowanie wraz z dostawcą MRO takich wspólnych działań, jak planowanie, wzajemny rozwój, a także w wielu przypadkach, harmonogramowanie dostaw. Dostosowanie zaopatrzenia w części i materiałów eksploatacyjnych do bieżących potrzeb odbiorcy jest kolejnym determinantem relacji partnerskich. Za takim modelem

[353] https://Montaż na zamówienie - przegląd, jak to działa, zalety (corporatefinanceinstitute.com) [dostęp: 14.09.2022].
[354] https://Definicja Make to Stock (MTS) (investopedia.com) [dostęp: 14.09.2022].
[355] Zob: Wyciąg z zalecenia Komisji 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącego definicji małych i średnich przedsiębiorstw Dz.U. L 124 z 20.5.2003, str. 36) http://Definicja MSP (arp.gda.pl) [dostęp: 14.09.2022].

współpracy opowiedziała się większość ankietowanych firm. Cykliczność, a przede wszystkim pewność dostawy urządzeń i części tzw. krytycznych jest jednym z najważniejszych czynników niezbędnych dla zachowania ciągłości produkcji. W utrzymania ruchu urządzeń produkcyjnych nawet najmniejsze przesunięcie dostawy części lub urządzeń krytycznych może spowodować nieplanowany przestój produkcji oraz konieczność poniesienia kosztów niewyprodukowanego asortymentu. W konsekwencji tych zdarzeń pojawia się ryzyko niezrealizowanych umów, zapłacenia kar umownych czy osłabienie wizerunku przedsiębiorstwa.

Do kryteriów decydujących o wyborze dostawcy części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych zaliczone zostały także : szerokość asortymentu produktowego, cena zakupu, jakość techniczna produktów, posiadane certyfikaty i świadectwa kwalifikacyjne, udzielone referencje od odbiorców MRO, opinia rynkowa. Ponadto, do przesłanek warunkujących wybór dostawcy części zamiennych należą udzielane gwarancje i serwis pogwarancyjny, warunki i terminy dostaw oraz płatności. Dodatkowo istotne jest posiadane doświadczenie we współpracy z klientami, a także skuteczność wymiany informacji i perspektywa długofalowej współpracy. Takie wzajemne relacje wiążą najczęściej wieloletnie kontrakty i umowy handlowe. Często jednak te dokumenty zawierają klauzule wyłączności na dostawę lub odbiór określonego rodzaju asortymentu, co wiąże się z kolei z brakiem dywersyfikacji ryzyka przy współpracy z jednym klientem. Wystąpienie bowiem niepożądanych zdarzeń zakłócających cykliczność, jakość lub ilość dostaw może wpłynąć ujemnie nawet na bardzo dobre relacje partnerskie.

Partnerstwo to relacja co najmniej dwóch podmiotów, z których każdy musi wykazać się gotowością do zawarcia współpracy. Do rozważenia i dalszej analizy należą potencjalne korzyści z wymiany handlowej, szacowanie kosztów procesów i obszarów ich redukcji, oraz skłonność do zawierania długoterminowych kontraktów z nabywcami. Intencja podjęcia relacji w biznesie wiąże się ponadto z decyzjami o usystematyzowaniu poszczególnych procesów i ich doskonaleniu, a także z wprowadzaniem innowacji produktowych. Te przesłanki wymagają do od dostawcy MRO doskonalenia w zakresie wymagań zarządzania jakością według międzynarodowych standardów zarządzania. Wiąże się to w dalszym etapie z akceptacją i gotowością dostawcy części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych

do przeprowadzania regularnych i sformalizowanych audytów określonych procesów. Audyt dostawcy jest elementem zarządzania jakością dostawcy SQA (ang. *Supplier Quality Assurance*)[356]. Jego celem jest ocena potencjalnych dostawców według kryteriów stawianych przez odbiorcę oraz ocena, czy są oni w stanie spełnić wszystkie wymagania określone przez przedsiębiorstwo produkcyjne w specyfikacjach i umowach. Badanie audytowe pozwala także zidentyfikować mogące się pojawić zakłócenia, w tym stabilność i zdolność dostawcy w kontekście planowanych zamówień. Ocena okresowa dostawcy dokonywana przez nabywcę pozwala na otrzymanie wiarygodnych i aktualnych informacji o danym partnerze. Satysfakcja ze współpracy z dostawcą MRO zależy też od terminowości, jakości i ceny, w tym rabatów i udzielanych upustów.

Z doświadczenia rynkowego wynika, że nie każdy dostawca MRO jest skłonny poddać swoją organizację rygorom takiego audytu. Powody takich decyzji są oczywiście różne, nie mniej jednak w takim przypadku odbiorca urządzeń i części zamiennych musi rozważyć, czy brak możliwości przeprowadzenia wywiadu audytowego u dostawcy może wpłynąć na wzajemną współpracę.

Poza audytem dostawcy MRO istotne znaczenie ma dokładne i regularne badanie rynku nabywców i dostawców. Przeprowadzanie wywiadów marketingowych oraz obserwacja wielkości ekonomicznych pozwala każdej ze stron wymiany otrzymać informacje dotyczące m.in. nowych technologii i rozwiązań technicznych, stopnia dynamiki sprzedaży na rynkach lokalnych oraz popytu i podaży. Monitorowanie regulacji prawnych, w tym środowiskowych umożliwia zarówno odbiorcy jaki i dostawcy urządzeń i części zamiennych dostosowywać swoje wewnętrzne przepisy i w ramach wzajemnej wymiany informacji doskonalić wzajemne relacje. Bieżący przekaz informacyjny w relacjach partnerskich może złagodzić skutki mogących się pojawić zdarzeń niepożądanych. Możliwość szybkiej reakcji na pojawiające się ryzyko jest jednym z determinantów współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem produkcyjnym a partnerem w dostawach MRO. Należy bowiem zauważyć, że wystąpienie okoliczności niepożądanych może nieść dla obu stron podobne konsekwencje.

[356] Zapewnienie jakości dostawcy (SQA) to proces mający na celu zapewnienie, że dostawca niezawodnie dostarcza towary lub usługi, które spełniają potrzeby klienta. Proces ten jest oparty na współpracy, aby zapewnić, że oferta dostawcy spełnia uzgodnione wymagania przy minimalnej kontroli lub modyfikacji. https://Ocena skutecznych | zapewnienia jakości dostawców EASE, Inc. [dostęp: 14.09.2022].

Przykładem może być tu obserwowany od roku 2020 międzynarodowy spadek aktywności gospodarczej spowodowany wybuchem pandemii. Wprowadzenie pandemicznych ograniczeń związanych ze wzrostem zachorowań spowodowało w wielu dziedzinach gospodarki pojawienie się zjawiska zastoju gospodarczego. Wstrzymano lub ograniczono produkcje, zredukowano zatrudnienie, a część zakładów uległa likwidacji. Z uwagi na brak wydobycia i dostaw surowców, firmy produkcyjne zmniejszyły swoją wydajność w produkcji maszyn, urządzeń i części zamiennych. Coraz częściej z tym problemem spotykają się obecnie przedsiębiorstwa produkcyjne pracujące w ruchu ciągłym. Dalsze pogorszenie sytuacji ekonomicznej nastąpiło po wybuchu wojny w Ukrainie. Sytuacja ta w ciągu paru miesięcy wpłynęła na drastyczny wzrost energii i gazu ziemnego, a nawet na braki w dostawach.

Nawet w długofalowych strategiach, rzadko które przedsiębiorstwo produkcyjne zakłada wystąpienie rok po roku podobnych zagrożeń. Bowiem ryzyko zmian politycznych, zagrożenia terrorystycznego czy wybuchu wojny należy to tej kategorii zdarzeń niepożądanych, których nie można zdywersyfikować.

Przy kształtowaniu relacji z dostawcami MRO ważna jest elastyczność i trwałość współpracy, którą wzmacnia podobieństwo struktur organizacyjnych i sama kultura organizacji. Doświadczenie pokazuje, że umacnianie tych więzi i wzajemne poszanowanie interesów jest bardzo ważnym elementem w utrzymaniu się firm na rynku.

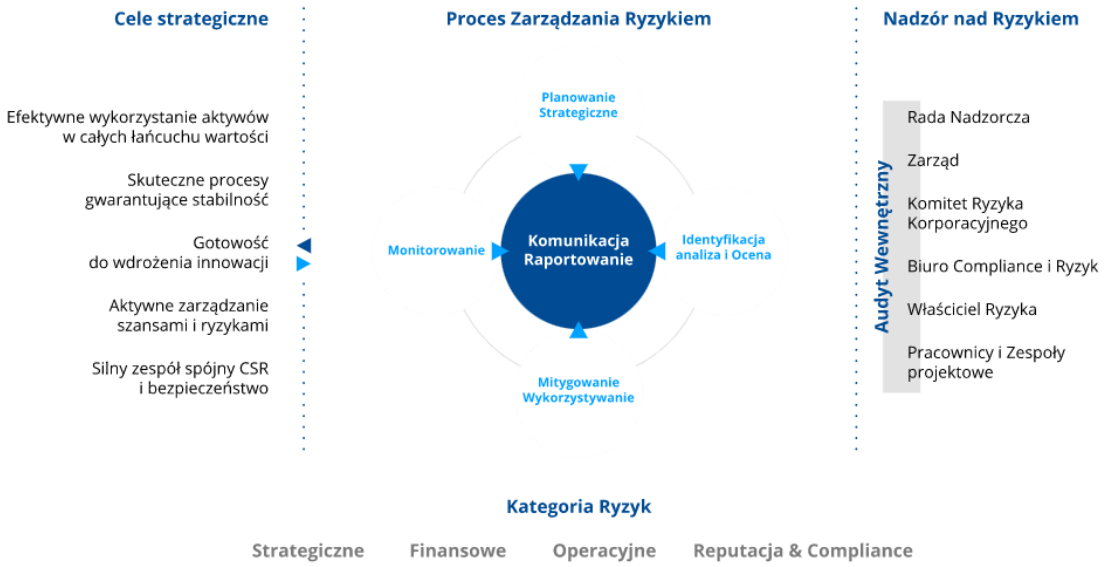
5.2. Współpraca Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. z dostawcami MRO

Potencjał Grupy Kapitałowej LOTOS S.A. tworzą między innymi: rodzaj i wielkość produkcji, rozbudowana struktura organizacyjna, nowoczesne urządzenia rafineryjne, w tym rozwiązania techniczne i technologiczne, a także Zintegrowany System Zarządzania Jakością. Założeniem procesu produkcyjnego jest utrzymanie 98% sprawności instalacji rafineryjnych. Oznacza to, że każda nieprzewidziana awaria musi być usunięta praktycznie natychmiast. Sytuacja ta wymaga od LOTOS S.A. posiadania w zapasach magazynowych niezbędnych do tego celu części krytycznych, a w przypadku braku takich zapasów możliwość ich dostarczenia przez dostawców MRO.

Utrzymanie produkcji w systemie ciągłym oraz planowanie cyklicznych remontów poszczególnych bloków produkcyjnych wymaga długiego przygotowania, w tym utworzenia planów zakupu części zamiennych i urządzeń oraz harmonogramów poszczególnych prac, począwszy od wyłączenia danej jednostki produkcyjnej, demontażu części, ich wymianie lub remoncie, montażu i uruchomienia. To właśnie z uwagi na bezpieczeństwo produkcji konieczność posiadania zaplecza magazynowego lub dostępności określonego asortymentu u dostawcy MRO jest tak niezmiernie ważna. Należy jednocześnie wspomnieć, że przy kierowaniu i realizowaniem działań podmioty Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. kierują korporacyjnym hasłem:

Jesteśmy odpowiedzialni za wpływ, jaki nasza działalność wywiera na otoczenie oraz za sposób, w jaki kształtujemy relacje z działającymi w nim kluczowymi dla nas grupami społecznymi i biznesowymi[357]**.**

Rysunek 17. Relacje pomiędzy zarządzaniem ryzykiem a celami strategicznymi Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.



Źródło: *https://*Model zarządzania ryzykiem - Raport Zintegrowany Grupy LOTOS 2021 [dostęp: 19.09.2022].

[357] Nasza odpowiedzialność - Odpowiedzialny - LOTOS.pl [dostęp: 01.09.2022].

W strategicznych celach GK Grupy LOTOS S.A. założono efektywne wykorzystanie aktywów w łańcuchu wartości oraz realizację wszystkich procesów z zachowaniem gwarancji stabilności, w tym produkcyjnej.

Zaawansowanie techniczne i technologiczne instalacji rafineryjnych jest w stałej gotowości do wdrażania innowacji. Sprawne zarządzanie szansami i mogącym się pojawić zagrożeniami, planowanie, ocena i monitorowanie, mają zapewnić między innym bezpieczeństwo procesowe. Zadania te, według przypisanych kompetencji statutowych i organizacyjnych pełnią takie organy jak Rada Nadzorcza, Zarząd oraz zespoły powołane do nadzoru nad zgodnością korporacyjną, prawną i procesową.

Relacje zachodzące pomiędzy procesem zarządzania ryzykiem a celami strategicznymi Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. można ekstrapolować na proces budowania relacji przez GK Grupy LOTOS S.A. z dostawcami MRO Po zdefiniowaniu rodzajów urządzeń, części zamiennych oraz materiałów eksploatacyjnych niezbędnych w procesie produkcyjnym potrzebne jest rozpoznanie rynkowe. Badanie środowiska dostawców, ich asortymentów oraz możliwości zaopatrzenia spółki w towary, pozwala na określenie kręgu potencjalnych dostawców MRO. Ich zdefiniowanie oraz podział na grupy ułatwia realizowanie bieżących lub awaryjnych zakupów.

Rozbudowa rafinerii, realizowane oraz planowane do realizacji projekty generują duże zasoby urządzeń, maszyn oraz podzespołów, a także części, które ostatecznie tworzą jedną spójną całość realizowanych inwestycji. Dla takiego sprzętu jak turbiny, wentylatory, sprężarki, pompy czy silniki, niezbędne jest utrzymanie części zamiennych lub ich pogotowia zakupowego. Przy przeglądach czy remontach postojowych wymagane jest posiadanie dostawców, którzy są w stanie zrealizować zamówienie w czasie wymaganym przez rafinerię. Przy urządzeniach strategicznych czy tzw. krytycznych istotnym czynnikiem jest również gwarancja udzielona przez producenta i/lub serwis pogwarancyjny.

Zakupy osprzętu, części zamiennych oraz komponentów wymagają od dostawcy przekazania wraz z zamówieniem i specyfikacją dostawy również świadectw towarów i/lub certyfikatów jakości, potwierdzających ich zgodność z wymaganymi normami. Dla przykładu dla rur przeznaczonych do montażu na instalacji rafineryjnej lub na platformach wiertniczych wymagane jest dostarczenie świadectwa wytopu i certyfikatu

jakości. Spełnianie wymogów jakości stawianych przez odbiorcę gwarantuje otrzymanie wyrobu certyfikowanego i zgodnego z zamówieniem, a dla strony dostawcy MRO jest ono potwierdzeniem jego wiarygodności. Jak wynika z danych dotyczących zakupów materiałowych do dostawców MRO w latach 2017-2022, duży udział (39%) miały materiały eksploatacyjne (tabela 13).

Tabela 13. Struktura dostaw MRO w latach 2017-2022

Lp.	Struktura dostaw MRO w latach 2017-2022	udział %
1.	materiały eksploatacyjne	39,8
2.	części zamienne do urządzeń	22,4
3.	urządzenia i podzespoły	19,4
4.	inne	13,1
5.	smary, oleje, paliwo	5,3
6.	**Razem**	**100**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SAP moduł Material Management

Natomiast urządzenia i podzespoły (19,4%) oraz części zamienne do urządzeń (22,4%) stanowiły łącznie 41,8% ogółu zamówień. Dane te pokazują, jak istotne znaczenie mają dostawy związane bezpośrednio z produkcją, jej utrzymaniem i bieżącą sprawnością. W tabeli 16 przedstawiony został podział zakupów dokonanych w latach 2017-2022 od dostawców MRO w podziale na grupy zakupowe. Części zamienne do urządzeń rafineryjnych w tym do automatyki, aparatury chemicznej, aparatury kontrolno-pomiarowej oraz elektryki i energetyki są najbardziej istotne dla zapewnienia ciągłości produkcyjnej. Dla tych zakupów właściwe jest więc utrzymywanie odpowiedniej, zdywersyfikowanej grupy dostawców MRO oraz budowanie partnerskich relacji opartych na zaufaniu i zapewnieniu ciągłości dostaw. Poniższa klasyfikacja (tabela 14) zrealizowanych dostaw materiałów eksploatacyjnych, podzespołów oraz części zamiennych pokazuje szczegółowy rozmiar asortymentu niezbędnego w procesie rafineryjnym.

Tabela 14. Podział zakupów od dostawców MRO w latach 2017-2022

zakupy MRO	udział
materiały eksploatacyjne, w tym:	**39,80%**
pozostałe	32,5%
liny, łańcuchy, pasy, odkuwki, okucia stalowe, kształtowniki	25,8%
kable i przewody	19,3%
rury, pręty, zawory, zasuwy stalowe i żeliwne	18,0%
elementy rurociągów i elementy złączne	12,2%
blachy	8,4%
materiały uszczelnieniowe	1,9%
elektrody	0,7%
materiały kontroli jakości	0,1%
części zamienne do urządzeń, w tym :	**22,41%**
pozostałe	31,7%
do urządzeń automatycznych	19,4%
do aparatury chemicznej, analizatorów, pomp, maszyn wirujących, kompresorów	18,1%
do urządzeń elektrycznych i elektrycznych	16,7%
do urządzeń kontrolno-pomiarowych	10,5%
do urządzeń zabezpieczających, zaworów KIA, łożyska toczne	3,5%
urządzenia i podzespoły, w tym:	**19,38%**
pozostałe	37,5%
narzędzia	26,6%
osprzęt rozdzielczy, sterowniczy instalacyjny	18,2%
napędy	9,3%
sprzęt elektryczny, komputerowy, morski wiertniczy, armatura morska	8,4%
inne	**13,09%**
smary, oleje, paliwo	**5,32%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SAP moduł Material Management.

W celu ochrony własności klienta lub dostawcy zewnętrznego w Zintegrowanym Systemie Zarządzania została zdefiniowana procedura określająca zasady postępowania podczas dostarczania materiałów, urządzeń i dokumentacji przez klienta. Procedura dotyczy gotowych materiałów i urządzeń komponentów, narzędzi i wyposażenia oraz nieruchomości przyjmowanych od klientów[358].

Zabezpieczeniu ciągłości ruchu instalacji i urządzeń na terenie Grupy LOTOS S.A. służy składowanie w wydzielonych magazynach niezbędnych podzespołów

[358] Procedura SRW.75.01.00.00 *„Ochrona własności klienta lub dostawcy zewnętrznego*", z dnia 11.05.2022, nr wydania 9.

i części zamiennych. Wyroby klienta nie podlegające przetwarzaniu dzielą się na następujące grupy:

- gotowe części zamienne i podzespoły montowane do urządzeń wytwarzanych, naprawianych lub remontowanych,

- podzespoły, zespoły lub całe urządzenia montowane /instalowane /remontowane i uruchamiane przez LOTOS Serwis,

- dokumentacja i oprogramowanie instalowanie u klienta lub wykorzystywane do realizacji zlecenia.

Każdy dostarczony zakup z grupy MRO podlega kontroli pod względem spełnienia lub nie spełnienia wymogów zamawiającego. Jeżeli zakupiony wyrób posiada duże gabaryty i/lub skomplikowaną budowę, albo może być skontrolowany dopiero po jego zamontowaniu/zainstalowaniu lub uruchomieniu, wówczas kontrola przeprowadzana jest na podstawie oceny wizualnej, co do kompletności i braku uszkodzeń[359].

W Grupie Kapitałowej LOTOS obowiązuje Kodeks etyki, który określa system wartości etycznych oraz normy i standardy postępowania, którymi należy się kierować w pracy i w relacjach z otoczeniem. Realizacja celów biznesowych powinna się odbywać z poszanowaniem praw oraz dobra wszystkich interesariuszy. W partnerskich relacjach należy kierować się odpowiedzialnością i zaufaniem. Zgodnie z dokumentem etyki kształtowanie relacji z klientami wyraża się przez poszanowanie wartości i praw, podziałem obowiązków oraz wzajemnymi stosunkami, w tym przez:

- przestrzeganie wewnętrznych procedur regulujących relacje z klientami, w tym dotyczących dochowania terminów oraz standardów obsługi;

- odpowiedzialne i kompetentne informowanie klienta o warunkach współpracy oraz cechach produktów i usług oferowanych przez Grupę Kapitałową LOTOS;

- rzetelne informowanie klienta o postępach w rozpatrywaniu jego wniosków, zgłoszeń reklamacyjnych czy skarg,

[359] ibidem.

- dbałość o ochronę informacji, które otrzymuje się podczas nawiązywania i realizacji współpracy;

- okazywanie klientowi należnego mu zainteresowania i szacunku;

- unikanie zachowań powszechnie uznawanych z obraźliwe i dyskryminujące[360].

Poza wymienionym wyżej katalogiem podstawowych zasad kształtujących współpracę z dostawcami m.in. MRO, Grupa Kapitałowa LOTOS podejmuje starania o budowanie wśród dostawców opinii odpowiedzialnego i solidnego partnera. W tych staraniach zawiera się przygotowanie i przeprowadzanie postępowania służącego dokonaniu wyboru dostawcy, przy zachowaniu zgodności z wewnętrznymi wymogami i procedurami. Ponadto, każdy dostawca ubiegający się o współpracę ma zapewniony równy dostęp do rzetelnej informacji. Przy zawieraniu umów i realizacji ich postanowień Grupa Kapitałowa LOTOS zobowiązuje się do dochowania należytej staranności.

W ramach zapewnienia pewności i bezpieczeństwa dokonywanych transakcji dokonuje się monitoringu oraz identyfikuje zdarzenia, które potencjalnie mogą mieć charakter konfliktu interesów związanego z wyborem dostawcy lub realizowanej współpracy. Dodatkowo, zgodnie z przyjętymi zasadami etycznymi, dokonywana jest rzetelna ocena dostawcy oraz jakość i efekty współpracy na każdym jej etapie. Pozwala to zapewnić profesjonalną współpracę, budowaną na pozytywnych relacjach.

Wzmacnianie tych partnerskich kontaktów wspomaga komunikacja, w ramach której informacje przekazywane są drugiej stronie w dobrej wierze. Przekaz ten definiuje wszelkie uwagi dotyczące przebiegu współpracy, także te, które związane są z niezwłocznym wyjaśnieniem wątpliwości czy sporów.

Wiedza korporacyjna i doświadczenie pokazują, że zarówno zachowania behawioralne jak i wieloletnie praktyki zawodowe dają w połączeniu synergiczne warunki do osiągania sukcesu. Ma on nie tylko wymiar ekonomiczny, polegający na dobrym standingu finansowym przedsiębiorstwa produkcyjnego, ale przybiera także

[360] Kodeks etyki (lotostrada.pl) [dostęp: 19.09.2022].

skalę niematerialną pod postacią wizerunku firmy na rynku i korzyści z relacji partnerskich nawiązywanych dostawcami MRO.

5.3. Propozycje dobrych praktyk budowania relacji z dostawcami MRO i ich wdrożenie w LOTOS Serwis Sp. z o.o.

Jak wynika z analizy literatury przedmiotu, relacje z dostawcami nie powinny ograniczać się wyłącznie do stawiania im rygorystycznych wymagań i ciągłego monitorowania ich spełniania. Firmy coraz częściej dostrzegają, że poza rynkową ekspansją, własnym rozwojem oraz budowaniem przewagi rynkowej, ważne jest także budowanie partnerskich więzi z dostawcami. Tworzenie aliansów ma odzwierciedlenie w realizacji wspólnych projektów, wprowadzania innowacji produktowych, w tym poprawy parametrów technicznych obecnych i wdrażania zupełnie nowych wyrobów. Sprawna kooperacja przyczynia się do ograniczenia ryzyka zagrożeń wystąpienia nieterminowości i wadliwości dostaw oraz powoduje wzrost efektywności procesów obniżających koszty. Wszystko to sprawia, że zwiększa się wydajność zarówno pracowników jak i infrastruktury oraz następuje także ograniczenie negatywnego wypływu na środowisko naturalne.

W trakcie powstawania niniejszej dysertacji, przedsiębiorstwo ORLEN SA, dokonało połączenia z Grupą Kapitałową LOTOS S.A. tworząc tym samym nie tylko multienergetycznego partnera w Europie Środkowo-Wschodniej, ale także umożliwiając realizację inwestycji zapewniających niezależność surowcową oraz stabilność na rynku paliw i energii[361].

Jednym z pierwszych działań po procesie połączenia było wprowadzenie do stosowania Kodeksu Postępowania dla Dostawców GK ORLEN. Kierowano się przy tym wyznaczoną dla biznesu misją pod hasłem: „*Z natury napędzamy przyszłość odpowiedzialnie*”, a za fundamentalne wartości przyjęte zostały: odpowiedzialność, rozwój, ludzie, energia i niezawodność.

[361] LOTOSFERA, Magazyn pracowników Grupy kapitałowej LOTOS, ISSN 1664-7239, nr 7 (225), Gdańsk, lipiec 2022.

Podejmując działania mające na celu doskonalenie procesów i produktów, wiele podmiotów włącza w te działania także swoich dostawców (w zakresie wdrażania narzędzi doskonalenia procesów i produktów), oferując im specjalne programy wsparcia oparte na zasadach win-win[362]. Wyniki badania empirycznego pokazały jakie przeszkody zdaniem dostawców stoją na drodze do rozwoju partnerstwa z nabywcami, a także jakie czynniki według nich wspierają to partnerstwo. Pozwoliło to autorowi niniejszej pracy zaproponować kierunki zmian, których celem będzie niwelowanie występujących barier oraz stałe wzmacnianie aktywatorów rozwoju relacji partnerskich z dostawcami MRO. Proces wspierający dostawców rozpoczyna się od zdefiniowania portfela zakupów, potrzeb zakupowych i opracowania w tym celu planów z terminami dostaw. Rolą opracowanego katalogu dobrych praktyk jest nie tylko wspieranie dostawców produktów o znaczeniu strategicznym, które są kluczowe dla danej organizacji, ale wszystkich klientów współpracujących lub zamierzających rozpocząć taką współpracę z firmą.

Wykorzystując szczegółowe wyniki badania ankietowego oraz uzyskaną wiedzą podczas opracowywania części teoretycznej dysertacji, poniżej zaproponowano następujące dwa główne kierunki działań mające na celu niwelowanie występujących barier oraz wzmocnienie aktywatorów rozwoju relacji partnerskich z dostawcami MRO Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.:

A. Katalog dobrych praktyk w zakresie budowania partnerskich relacji z dostawcami MRO.
B. Mapę procesu wsparcia dostawcy.

Katalog dobrych praktyk to szereg kluczowych wytycznych mających na celu rozwój współpracy z dostawcami MRO przy uwzględnieniu potrzeb i możliwości obu stron relacji. Sugeruje się, aby katalog dobrych praktyk- objął następujące parametry:

1. Identyfikację i wybór dostawców, jako elementy niezbędne do stworzenia bazy niezawodnych dostawców, zarówno już współpracujących, jak również potencjalnych. Działania te mogą być inicjowane przez kupca, bądź inną wyznaczoną w organizacji osobę dedykowaną do kontaktów z dostawcami
2. Ustalenie kryteriów kwalifikujących dostawców, takich jak: opracowanie i implementacja kwestionariusza oceny dla dostawcy, sprawdzenie przedsiębiorcy w oficjalnych rejestrach.

[362] Urbaniak M., *Rola programów* (…) *op. cit.* s.2-7.

3. Opracowanie kodeksu postępowania dla dostawców. Ten element, jako składowa całego katalogu, została utworzona przez podmiot nadrzędny czyli PKN Orlen i wdrożona do stosowania w podległych spółkach koncernu w trakcie prac nad dysertacją i stanowi załącznik nr 4.
4. Utworzenie systemu oceny dostawców, realizowanie audytów u dostawców wraz z wyodrębnieniem takich kryteriów oceny partnerów jak: długość współpracy, wartość obrotu, posiadane certyfikaty i referencje, ilość reklamacji, wynik audytu, opinia rynkowa.
5. Udzielenie wsparcia partnerom w osobie specjalnie dedykowanej funkcji „doradca dostawcy". Zadaniem doradcy powinno być koordynowanie procesu już od początkowych etapów współpracy z dostawcami.
6. Włączanie dostawców w procesy planowania przyszłych dostaw poprzez zawieranie stałych umów na dostawy normaliów, jak też informowanie dostawców o szacowanym zużyciu i poziomach automatycznego planowania materiałowego MRP.
7. Wspólne rozwiązywanie pojawiających się problemów, poprzez umożliwienie dostawcy bezpośredniego kontaktu z kupcem prowadzącym daną sprawę.
8. Opracowanie programu wsparcia dla dostawców, który ściśle wiązałby się ze współpracą z dostawcą w zakresie rozwiązywania pojawiających się problemów. Spektrum działań wspierających zależeć powinno przede wszystkim od wielkości i bieżących dokonań dostawcy. Udzielanie wsparcia dostawcom (np. w formie szkoleń, doradztwa) objąć powinno zapewnianie i doskonalenie jakości produktów oraz procesów operacyjnych.
9. Realizacja regularnych wywiadów z dostawcą, na temat możliwości rozwijania partnerskiej relacji oraz poprawy efektów bieżącej współpracy. Wywiad realizowany powinien być z wykorzystaniem odpowiedniego kwestionariusza (załącznik nr 5)
10. Prowadzenie działań mających na celu zwiększanie stopnia integracji łańcucha dostaw. W tym celu wykorzystać można różne modele integracji, opisane w literaturze przedmiotu (np. model Poiriera, model Kompasu, model A.T.Kearney). Działania usprawniające na poziomie organizacyjnym, technicznym i informatycznym, mające na celu osiągnięcie wzajemnych korzyści. Wspólne dążenie do osiągnięcia poziomu integracji, na którym niska

cena i wysoka jakość produktów przestają być wystarczające, jako jedyne kryteria oceny i wyboru dostawców. Należy położyć większy nacisk na znaczenie kryteriów, takich jak zgodność kultury organizacyjnej oraz celów strategicznych, innowacyjność, elastyczność, uwspólnienie celów i narzędzi informacyjnych w łańcuchu dostaw.

11. Promowanie obustronnego uczestnictwa w procesie reklamacyjnym, w tym partnerska ocena podjętych przez dostawcę działań korygujących i zapobiegawczych.
12. Współpraca przy realizacji prac interdyscyplinarnych, w tym: angażowanie dostawców w rozwijanie nowych produktów i doskonalenie dotychczasowych, skracanie cykli procesów, poprawę jakości produktów, redukowanie kosztów i zwiększanie elastyczności działań w łańcuchu dostaw.

Ważnym uzupełnieniem przedstawionych powyżej rekomendacji opracowana została **mapa procesu wsparcia dostawcy** (załącznik nr 6). W zaprezentowanej mapie procesu wsparcia dostawcy przedstawione zostały poszczególne podprocesy oraz czynności ukierunkowane na zwiększenie stopnia dostępności nabywcy dla dostawców MRO. Mapa obejmuje następujące etapy:

- potrzeba zakupowa,
- poszukiwanie dostawcy,
- kwalifikacja dostawcy,
- podział dostawców pod względem wielkości zatrudnienia,
- I etap wspierający dostawcę,
- zapytanie ofertowe,
- II etap wspierający dostawcę.
- złożenie oferty,
- wybór oferty,
- zamówienie,
- realizacja zamówienia,
- magazynowanie,
- ocena dostaw,
- reklamacje,
- III etap wspierający dostawcę,

- ankieta,
- ocena skuteczności działań,
- działania korygujące,
- ciągłe doskonalenie.

Za początek procesu wsparcia dostawcy przyjęto wystąpienie potrzeby zakupu dóbr lub usług, która może zostać podyktowana rozbudową obecnej infrastruktury przedsiębiorstwa produkcyjnego, jego modernizacją, planowanymi remontami, wystąpieniem awarii lub potrzebą bieżącego utrzymania ruchu instalacji produkcyjnej. Pojawienie się powyższych okoliczności skłania przedsiębiorstwo do poszukiwania odpowiedniego dostawcy lub dostawców w posiadanej bazie klientów, a w przypadku braku takich firm, przeprowadzenia rozpoznania rynku ukierunkowanego na **wyłonienie listy potencjalnych dostawców.** Zastosowanie przedstawionej na mapie procesu tzw. *pętli poszukiwań* pozwala na wyszukanie odpowiedniego dostawcy spełniającego kryteria zakupowe.

Wybór dostawców poprzedza tzw. wstępna kwalifikacja potencjalnych dostawców. Zwykle kwalifikacja przeprowadzana jest poprzez: zebranie ofert, ankietę samooceny dostawców, badanie ich sytuacji ekonomicznej i prawnej poprzez due diligence, audyty, zamówienie partii próbnej, a także wizyty referencyjne u klientów wykorzystujących już produkty[363]. W prezentowanym modelu dobrych praktyk wprowadzono prosty **kwestionariusz dostawcy zawierający pytania wraz z deklaracją** opracowaną na podstawie kodeksu dostawcy. Wzór kwestionariusza stanowi załącznik nr 2 do niniejszej rozprawy. Mając na uwadze maksymalne uproszczenie kwestionariusza zawarto w nim zapytanie o czynniki charakteryzujące dostawcę takie jak:

- wielkość przedsiębiorstwa,
- długość funkcjonowania na rynku,
- zasięg działalności,
- strategia produkcji.

[363] Hamed T., Brad A. „*Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods*", Procedia Manufacturing, 2019, 32, ss. 1024-1034

Wraz z wysyłką kwestionariusza wysyłany jest również Kodeks postepowania dla dostawców, a przytoczona wyżej deklaracja otrzymała brzmienie:

„Oświadczam, że zapoznałem się z otrzymanym Kodeksem postępowania dla Dostawców GK ORLEN i w przypadku nawiązania współpracy z GK ORLEN zobowiązuję się do jego przestrzegania."

Zwrot podpisanego kwestionariusza, zapewnia deklaratywne poświadczenie przez dostawcę zgodności z wartościami organizacji.

Ważnym działaniem w budowaniu relacji partnerskich z dostawcami jest **audyt u dostawcy.** Powinien się on odbywać w określonych przez organizację odstępach czasowych i mieć ustrukturyzowany przebieg. Ma on na celu sprawdzenie dostawcy pod katem spełnienia wymagań stawianych przez odbiorcę, wprowadzenia i zweryfikowania realizacji poleceń działań korygujących, a także zebrania wywiadu nt. sugestii poprawy relacji pomiędzy kooperantami. Proponuje się, aby obejmował on listę zagadnień, której pełen katalog przedstawiono w załączniku nr 3. Systematykę oparto o poszczególne punkty aktualnie obowiązujących norm ISO w zakresie jakości, bezpieczeństwa oraz środowiska, co pozwoliło stworzyć uniwersalną macierz, do wykorzystania przy prowadzeniu badania audytowego u dostawcy. Mając na uwadze szczególną specyfikę danego dostawcy, katalog można rozszerzyć lub zawęzić o określone zagadnienia. Brak posiadania certyfikacji systemowej ISO po stronie dostawcy nie stanowi bariery dla prowadzenia audytu z wykorzystaniem tak skodyfikowanych działań. Wręcz przeciwnie- pozwala na wskazanie systemowych luk w procesach dostawcy, które wymagają poprawy. Zdaniem autora rozprawy, wspólne opracowanie korekty procesów po stronie dostawcy, przyniesie wymierne korzyści dla obu stron współpracy. Mapa procesu wsparcia dostawcy nie objęła tego procesu, ze względu na indywidualne podejście przedsiębiorstw do tego zagadnienia. W przypadku przedsiębiorstwa LOTOS Serwis na przykładzie którego rozpatrywane są propozycje działań wspierających, przyjęto, że ze względu na ograniczone zasoby ludzkie, prowadzi się jeden audyt w kwartale dla losowo wybranego dostawcy z Bazy Kwalifikowanych Dostawców.

Działania w zakresie wspierania i rozwoju dostawców przyczyniają się niewątpliwie do obniżenia kosztów transakcyjnych związanych z poszukiwaniem

nowych możliwości zaopatrzenia, przeprowadzania audytów i innych form oceny, weryfikacji oraz kwalifikacji dostawców. Dla zapewnienia skuteczności programu rozwoju dostawców niezbędnie jest wytworzenie partnerskiego klimatu współpracy opartego na zaufaniu oraz otwartej wymianie informacji, zwłaszcza w obszarze osiąganych wyników jakościowych (poziom spełnienia wymagać w zakresie zapewnienia i możliwości doskonalenia produktów i procesów) a także kosztowych[364].

Istotnym elementem partnerskiej współpracy jest **transfer wiedzy i doświadczenia**. Dzięki takiej wymianie możliwe jest zapewnienie odpowiedniej jakości produktów i procesów oraz wpływanie na jej doskonalenie. Transfer ten odbywa się poprzez szkolenia teoretyczne oraz praktyczne warsztaty tematyczne, które są poświęcone wykorzystaniu poszczególnych narzędzi doskonalenia umożliwiających osiąganie założonych przez nabywców celów, takich jak: skracanie czasowych cykli, zmniejszanie negatywnego oddziaływania na środowisko czy obniżenie kosztów procesów operacyjnych[365]. Wsparcie w postaci transferu wiedzy odbywa się bardzo często poprzez bezpośrednie doradztwo[366]. Może być ono realizowane poprzez odpowiednio dobranych doradców dostawcy.

Na podstawie odpowiedzi zwrotnej od dostawcy/dostawców oraz na bazie przesłanego kwestionariusza, przedsiębiorstwo dokonuje **podziału dostawców** pod względem wielkości zatrudnienia. Parametr ten jest istotny z punktu widzenia dobrania odpowiedniej ścieżki wspierającej dostawcę. Wielkość przedsiębiorstwa dostawcy, czyli liczba zatrudnionych w nim pracowników, jest bowiem wprost proporcjonalna do wymagań i złożoności procesu wsparcia. Etap ten określony został jako pierwszy etap wsparcia dostawcy. Są to działania poprzedzające zakup, które może wykonać przedsiębiorstwo produkcyjne w stosunku do dostawcy. Zostały wyodrębnione trzy zbiory działań wspierających zgodnie z podziałem pod względem wielkości przedsiębiorstwa dostawcy:

[364] Sunil K., Routroy S., „*Analyzing a manufacturer's returns from supplier development programs*", 2017 Proceeding 4, ss. 2255-2262.
[365] Xiaoyong F., Zhu Q., Sarkis J., „*Evaluating green supplier development programs at a telecomunications systems provider*", 2012 Int. J. Production Economics 140, ss. 357-367
[366] Cristóbal R. S., „*Effect of stategic purchasing on supplier development and performance: a structural model*", 2009, Journal of business & Industrial Marketing 24 (3/4), ss. 161-172

Zbiór 1. Dla przedsiębiorstw dostawców „dużych", katalog ograniczony jest do działań informacyjnych i wsparcia ad-hoc w przypadku pytań związanych z procesem kwalifikacji oceny i przeprowadzania postępowania zakupowego.

Zbiór 2. Dla przedsiębiorstw dostawców o średnim poziomie zatrudnienia- zaproponowane zostały działania jw., uzupełnione o uproszczoną weryfikację kontrahenta (w przypadku przekroczenia progu kwotowego transakcji).

Zbiór 3 . Dla przedsiębiorstw dostawców „małych"- zaproponowane zostały działania jw., oraz pomoc w dopełnieniu formalności związanych z ruchem przepustkowym i złożeniem dokumentów do oferty.

Po przeprowadzonej **kwalifikacji dostawców**, ich podziale pod względem liczby zatrudnionych oraz zaliczenia do odpowiedniego zbioru dużych, średnich i małych przedsiębiorstw, rozpoczyna się **proces zakupowy**. Kluczowym czynnikiem wpływającym na zwrotność ofert jest właściwe **sformułowanie zapytania ofertowego**. Zbyt duży stopień skomplikowania zapytania i dołączanie do niego szeregu wymogów formalnych już na wstępnym etapie oceny atrakcyjności przez potencjalnego dostawcę przedstawia takie zapytanie jako mało przystępne i skazane na niepowodzenie. Spełnienie pewnych wymogów takich jak np. wiarygodność finansowa, według autora rozprawy, nie powinny być obligatoryjne na tym etapie procesu zakupowego. Klauzula zapytania ofertowego mówiąca o konieczności spełnienia wymagań przez dostawcę, który zostanie wybrany w procesie ofertowym jest nader wystarczająca. Dostawcy duzi mają przygotowane pakiety dokumentów, które standardowo dołączają do ofert, gdyż składają ich stosunkowo dużo. Dostawcy średni i mali nie są aż tak elastyczni i często sprostanie postawionym wymogom może oznaczać pozyskanie dokumentów, które nie są dostępne i na które należy oczekiwać np. kilka dni. To przedłuża proces, a niekiedy wyklucza dostawcę z postępowania.

Wysoki stopień formalności był wskazywany przez respondentów jako jedna z głównych barier w budowaniu relacji. Stąd w wymiarze praktycznym zastosowania wyników badań, położono szczególny nacisk na **obniżenie stopnia formalizacji procesu** zakupowego. Kolejnym krokiem ukierunkowanym na ułatwienie składania ofert przez dostawcę, jest **podział zapytań pod względem szacowanej wartości oferty** oraz **dobranie narzędzi i kryteriów dopuszczających wybór zwycięskiej oferty**:

- zapytanie do kwoty 3 500 zł netto - wysyłka zapytania realizowana drogą mailową, możliwy zakup ad-hoc u wskazanego/wybranego przez kupca kontrahenta,

- zapytanie o kwocie 3 501- 10 000 zł netto - wysyłka zapytania realizowana drogą mailową, konieczność pozyskania min. 3 ofert handlowych lub w przypadku braku wystarczającej ilości ofert uzyskanie zgody Dyrektora Pionu,

- zapytania o kwocie 10 001- 100 000 zł netto - wysyłka zapytania realizowana poprzez Platformę Zakupową, wybór oferty dokonywany przez kupca prowadzącego na podstawie sugestii i analizy wyników prezentowanych przez Platformę Zakupową,

- zapytania o kwocie powyżej 100 001 zł netto - wysyłka zapytania realizowana poprzez Platformę Zakupową, wybór oferty dokonywany przez Komisję Wyboru Kontrahenta na podstawie sugestii i analizy wyników prezentowanych przez Platformę Zakupową.

Z uwagi na fakt, że platforma zakupowa stanowi dla małych i często średnich przedsiębiorstw skomplikowaną barierę komunikacyjną zaproponowano dla zapytań o szacunkowej wartości poniżej progu 10tys. zł, **pozostanie przy mailowej formie wysyłki zapytania.** Niesie to za sobą jeszcze jeden pozytywny aspekt, a mianowicie wzmacnia u dostawców przeświadczenie, że nie musza konkurować z niezliczoną ilością dostawców, jak ma to miejsce w przypadku platformy zakupowej. Takie zawężenie współdziałania w obszarze bezpośrednich kontaktów niewątpliwe wpłynie pozytywnie na zacieśnienie współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami dostawców.

Kolejnym nie mniej ważnym etapem występującym na mapie, jest sam **proces zamówienia**. Właściwe zdefiniowanie przedmiotu zakupu, przejrzysta forma zamówienia, odwołanie do warunków oferty złożonej przez dostawcę, a w końcu, powołanie się na Ogólne Warunki Zamówień, łącznie decydują o sprawnej realizacji dostawy.

Na dalszym etapie procesu następuje realizacja dostawy i jej ocena przez osobę zamawiającą lub przy współudziale kupca. Wystąpić mogą różnego rodzaju rozbieżności: ilościowe, dokumentacyjne, jakościowe. W większości przypadków

skuteczne rozwiązanie problemów nie nastręcza trudności. Jednakże samo wyjaśnienie przyczyn powstania takiego stanu rzeczy należy do kluczowych działań jakie należy wykonać. Stąd wdrożono **III etap wsparcia dostawcy**, polegający na dialogu z dostawcą, w celu znalezienia wspólnych rozwiązań dla rozwiązania problemu, bądź zapobieżenia takim sytuacjom na przyszłość. Wspólna konsultacja prowadzić musi bowiem do ustalenia przyczyny powstania niezgodności w dostawie i opracowania działań korygujących. W przypadkach, w których dostawca zgłasza problem z samodzielnym rozwiązaniem danego zagadnienia, przedsiębiorstwo i wyznaczony doradca dostawcy muszą dołożyć starań, aby **wspomagać dostawcę w zakresie możliwych rozwiązań reklamacyjnych.**

Uzupełnieniem przedstawionych powyżej, kluczowych działań ukierunkowanych na poprawę partnerskich relacji z dostawcami MRO w badanej firmie, jest wdrożenie odpowiedniej **metody oceny skuteczności ich wdrożenia.** Mianowicie, przewiduje się zastosowanie metody oceniającej skuteczność podjętych działań, której podstawę stanowi kwestionariusz ankietowy z pytaniami. Na jego podstawie możliwe będzie sprawdzenie, czy współpraca pomiędzy nabywcą a dostawcami osiągnęła oczekiwany, wyższy poziom doskonałości. Sugeruje się, aby opracowany kwestionariusz zawierał następujące pytania:

- Pytanie 1. Na jakim poziomie oceniali Państwo dotychczasowe relacje dostawca- nabywca?
- Pytanie 2. Na jakim poziomie oceniają Państwo relacje dostawca- nabywca po wdrożeniu przez naszą organizację programu wsparcia dla dostawców?
- Pytanie 3. Czy na etapie nawiązania współpracy oraz na etapie poprzedzającym zakup, uzyskali Państwo wymagane informacje oraz wsparcie?
- Pytanie 4. Jak oceniają Państwo formę otrzymanego zapytania ofertowego (skala) oraz kryteria jej oceny (jeśli były podane)?
- Pytanie 5. Jak oceniają Państwo wsparcie dla dostawcy udzielone na etapie posprzedażowym?

Otrzymanie odpowiedzi na tak postawione pytania pozwoli ocenić:

- czy opracowany i przyjęty kierunek postępowania został zaimplementowany prawidłowo,

- czy w relacjach partnerskich nie pojawiają się niepożądane zakłócenia,
- czy zastosowany model działań wymaga udoskonalenia i jeśli tak – w jakich obszarach.

Dwa pierwsze pytania z kwestionariusza ankiety odnoszą się do ogólnej satysfakcji dostawcy, natomiast pytania 3, 4 i 5 pomogą wskazać, który z obszarów wsparcia wymaga poprawy.

Ocena skuteczności wprowadzonych działań może zostać określona wzorem:

$S=(\sum P2/\sum P1)*100\%$, gdzie:

S- skuteczność wdrożenia

$\sum P2$- suma punktów odpowiedzi na pytanie nr 2

$\sum P1$- suma punktów odpowiedzi na pytanie nr 1

Obliczenie wyniku pozwoli stwierdzić, czy poziom udzielonego wsparcia jest na poziomie wyższym, aniżeli przed wdrożeniem programu. Jeśli wynik nie przekroczy 100%, bądź będzie zbliżony do poziomu wyjściowego, należy zidentyfikować przyczyny takiego stanu rzeczy i posługując się odpowiedziami na pytania 3-5 tak zmodyfikować proces wsparcia, aby był on lepiej odbierany przez dostawcę. **Korekta procesu wsparcia dostawcy** stanowi ważny element mapy.

Dalszą czynnością na ścieżce powinno być **stałe doskonalenie**. Zgodnie z cyklem Deminga, lub inaczej cyklem PDCA[367], szereg działań powinien wracać do swego początku i być prowadzony w dalszych udoskonalonych krokach w celu uzyskania jak najlepszych rezultatów. Efektem tych działań powinny być coraz wyższe wskaźniki satysfakcji po stronie dostawców.

Mając na uwadze indywidualne uwarunkowania występujące w poszczególnych przedsiębiorstwach produkcyjnych, zakres działań wdrożeniowych i praktyczne zastosowanie wytycznych, należy dostosować do potrzeb. Konieczne będzie skorelowanie proponowanych działań z istniejącą dokumentacją opisującą procesy

[367] Malega P., Daneshjo N., Rudy V , Drábik P., *PDCA Cycle – Tool for Improvement of the Business Processes – Case Study*, TEM Journal. Volume 10, Issue 3, 2021, ss. 1336-1347

zakupowe lub zarządzania relacjami z dostawcami oraz stopniem informatyzacji danego przedsiębiorstwa produkcyjnego (np. posiadanie systemu klasy ERP). W przypadku spółki LOTOS Serwis nie zaproponowano np. wspólnego połączenia informatycznego, w celu zarządzania zapasem przez dostawcę (ang. *Vendor Managed Inventory*). Obowiązujące przepisy bezpieczeństwa informatycznego nie zezwalają na dostęp zewnętrzny, ze względu na połączenia z infrastrukturą krytyczną kraju. Różnego rodzaju ograniczenia występujące w przedsiębiorstwach produkcyjnych będą warunkować katalog możliwych do wdrożenia czynności.

Katalog dobrych praktyk oraz opracowana mapa procesu wsparcia dostawcy, ukierunkowane na budowanie relacji partnerskich z dostawcami MRO, mogą zostać wdrożone w każdym przedsiębiorstwie produkcyjnym. W ocenie autora pracy ujęte w propozycjach determinanty, z uwagi na ich uniwersalny charakter, mogą być zastosowane w każdym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Zasady przyjęte w katalogu działań wspierających relacje z dostawcami MRO wpłyną na kształtowanie partnerstwa oraz wprowadzanie zmian, a w efekcie poprawią zarządzanie tymi relacjami.

W podsumowaniu rozważań ujętych w niniejszej dysertacji należy stwierdzić, że zastosowanie katalogu dobrych praktyk umożliwi osiąganie korzyści obu stronom relacji, tj. zarówno dostawcom MRO, jak i nabywcy. Działania zmierzające do złagodzenia i uproszczenia procedur oraz rola osoby doradcy dostawcy w zdecydowany sposób wpłyną na budowanie zaufania wśród wszystkich dostawców przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Skuteczne wdrożenie katalogu dobrych praktyk wymaga więc wytworzenia odpowiedniego klimatu współpracy opartego na wzajemnym zaufaniu oraz bieżącej wymianie informacji. Pomimo dostrzegania pewnych barier w postaci ewentualnego braku u dostawców odpowiednich zasobów kadrowych czy w związku z odmienną kulturą organizacyjną partnerów, wdrożenie katalogu dobrych praktyk pozwoli zniwelować te przeszkody i z pozytywnym skutkiem wpłynąć na zacieśnianie relacji partnerskich.

ZAKOŃCZENIE

Głównym celem niniejszej rozprawy doktorskiej była identyfikacja obszarów zarządzania relacjami z dostawcami, które wymagają poprawy oraz zaproponowanie metodyki wdrożenia najlepszych praktyk ukierunkowanych na łagodzenie barier dla rozwoju partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce. Pogłębiona analiza zagadnienia relacji partnerskich wymagała od autora identyfikacji typów relacji zachodzących pomiędzy odbiorcami a dostawcami w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce, barier ograniczających rozwój tych relacji oraz określenia rodzajów aktywatorów, które wspierają partnerską współpracę. Dla potwierdzenia określonej we wstępie tezy rozprawy doktorskiej, główny cel rozprawy rozwinięto o następujące cele szczegółowe to jest: (C1) określenie typów relacji przedsiębiorstw produkcyjnych z dostawcami części zamiennych i materiałów pomocniczych Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A., (C2) identyfikację wiodących koncepcji, praktyk, a także rozwiązań technicznych zorientowanych na zwiększenie stopnia integracji z dostawcami Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A., (C3) wskazanie barier i aktywatorów dla budowania relacji partnerskich mających kluczowe znaczenie dla dostawców MRO Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.. Otrzymane wyniki badań empirycznych pozwoliły na (C4) zaproponowanie kierunków zmian mających na celu niwelowanie występujących barier oraz wzmocnienie aktywatorów rozwoju relacji partnerskich z dostawcami MRO.

Cele szczegółowe (C1 i C3) zrealizowano poprzez uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz przeprowadzoną analizę statystyczną. Podstawowe statystyki opisowe oraz testy Kruskala-Wallisa pozwoliły autorowi pracy otrzymać rozkłady odpowiedzi ankietowanych przedsiębiorstw i dokonać prezentacji graficznej oraz tabelarycznej. Dla celu (C1), jako typ relacji określona została przez ankietowanych relacja „preferowany dostawca" (56% - zdecydowanie tak, 39% - raczej tak), co oznacza, że prowadzenie stałej współpracy z dostawcami części zamiennych i materiałów pomocniczych Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A jest skorelowane z korzystnymi warunkami oraz budowaniem zaufania. Ten typ relacji, określony jako dominujący w badanym rozkładzie, potwierdziły także statystyki opisowe, to jest mediana (4,00) i wartość średnia (4,51). Brak było przedsiębiorstw, które nie zgadzały się z taką opinią.

Identyfikację wiodących koncepcji, praktyk, a także rozwiązań technicznych zorientowanych na zwiększenie stopnia integracji z dostawcami Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.(C2) zbadano na podstawie analizy czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym w Polsce. Otrzymane podstawowe statystyki opisowe nie pozwoliły jednoznacznie określić, jakie wiodące koncepcje i praktyki są skierowane na zwiększenie stopnia integracji z dostawcami Grupy Kapitałowej. W ramach analizy przetestowano hipotezę, zgodnie z którą przedsiębiorstwa wyróżnione ze względu na wielkość różnią się pod względem oceny czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym w Polsce. Istotną i jedyną różnica w ocenie czynników oddziałujących na zarządzanie relacjami z dostawcami występowała w odniesieniu do zmian technologicznych (szybki wzrost postępu technicznego).

Realizacja celu szczegółowego (C3) czyli wskazanie barier i aktywatorów dla budowania relacji partnerskich mających kluczowe znaczenie dla dostawców MRO Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A., podobnie jak w celu (C1), nastąpiła poprzez uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz przeprowadzoną analizę statystyczną. Wyniki badania ankietowego ujawniły, że 81,9% firm, jako barierę w rozwoju partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce, wskazywało na duży stopień formalizacji współpracy (36,5% - zdecydowanie na tak, 44,5% - raczej na tak). Średnia wyniosła 4,15. Nierówną pozycję konkurencyjną współpracy, jako barierę rozwoju partnerstwa wskazało łącznie 76,4% badanych podmiotów (odpowiedzi zdecydowanie na tak: 33,3% i raczej tak: 43,1%). Średnia dla tego rozkładu wyniosła 3,94.

Blokadą rozwoju relacji partnerskiej dla 70,8% ankietowanych przedsiębiorstw był brak lub niewystarczający poziom zaufania do partnera lub partnerów względem siebie (23,6% odpowiedzi – zdecydowanie tak, 47,2% odpowiedzi – raczej tak). Dla tej oceny barier ograniczających współpracę średnia wyniosła 3,79. Natomiast brak współpracy w zakresie planowania i uzupełniania zapasów, jako barierę w ograniczającą rozwój partnerstwa, wskazało łącznie 61,1% ankietowanych przedsiębiorstw (22,2% - zdecydowanie tak, 38,9% - raczej tak), a średnia wyniosła 3,71. Mediana, jako statystyka opisowa dla wymienionych wyżej ocen barier ograniczających rozwój

partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce posiadała wartość 4.

Analiza rozkładu odpowiedzi oraz statystyki opisowe jednoznacznie wskazują, że zdaniem ankietowanych przedsiębiorstw głównymi barierami współpracy partnerskiej z nabywcami są: duży stopień formalizacji współpracy, nierówna pozycja konkurencyjna współpracy, brak współpracy, brak wystarczającego poziomu zaufania do partnera lub partnerów względem siebie, duża częstotliwość zmian partnerów handlowych oraz problem z utrzymaniem długoterminowych relacji z kontrahentami.

Wyniki badań empirycznych oraz analiza rozkładu odpowiedzi ankietowanych podmiotów pozwoliły na zrealizowanie postawionego celu (C4) zaproponowanie kierunków zmian mających na celu niwelowanie występujących barier oraz wzmocnienie aktywatorów rozwoju relacji partnerskich z dostawcami MRO. Na podstawie otrzymanego rozkładu odpowiedzi badanych o ocenę czynników wspierających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO oraz biorąc pod uwagę wskazane przez ankietowanych bariery ograniczające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, opracowano katalog dobrych praktyk oraz mapę wsparcia dostawcy. Przedstawione w pracy rozkłady częstości, jak również statystyki opisowe dla odpowiedzi ankietowanych podmiotów ujawniają, że z punktu widzenia badanych przedsiębiorstw głównymi czynnikami w sferze wspierania współpracy z nabywcami jest relacja oparta na zaufaniu, która generuje lojalność na przyszłość. Ponadto, przedsiębiorstwa wskazywały, że elementami wspierającymi są także: współpraca zawierana na długi okres, przy minimum formalności i dająca możliwość obu stronom relacji przetrwanie na rynku.

Przeprowadzone badanie ankietowe, wspomagające realizację głównego celu niniejszej rozprawy, pozwoliło na zidentyfikowanie rodzajów relacji dominujących pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce. Kwestionariusz ankietowy opracowano w oparciu o analizę literatury krajowej i międzynarodowej oraz na podstawie wieloletniego doświadczenia zawodowego autora badań. Otrzymane wyniki badania ankietowego pozwoliły autorowi udzielić odpowiedzi na postawione w dysertacji pytania badawcze. Otrzymano wiec odpowiedź na pytania:

- jakie rodzaje relacji dominują pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce?

- jakie bariery ograniczają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce?

- jakie czynniki wspierają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce?

- jakie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływają na zarządzanie relacjami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce?

Metodyka badań, podstawowe statystyki opisowe, prezentacja wyników oraz interpretacja i wnioskowanie przedstawione zostały w rozdziale 4. Dane zostały zaprezentowane w postaci graficznej oraz tabel.

Na pytanie o dominujący typ relacji we współpracy pomiędzy dostawcami a nabywcami, otrzymano odpowiedź, że dominuje relacja „preferowany dostawca" co wskazuje, że prowadzenie stałej współpracy z dostawcami części zamiennych i materiałów pomocniczych Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A jest skorelowane z korzystnymi warunkami oraz budowaniem zaufania.

Na pytanie, jakie bariery ograniczają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, udzielono odpowiedzi, że są to: duży stopień formalizacji współpracy, brak współpracy z przedsiębiorstwem w zakresie planowania i uzupełniania zapasów, nierówna pozycja konkurencyjna współpracy, brak lub niewystarczający poziom zaufania do partnera lub partnerów względem siebie.

Na pytanie, czynniki wspierają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, otrzymano odpowiedzi dotyczące współpracy, która: jest realizowana przy minimum formalności, pozwala osiągnąć wysoki poziom niezawodności dostaw, jest nawiązywana na długi okres, jest elastyczna w zakresie zapisów umów i realizacji dostaw, nie wzmacnia nadmiernie jednej ze stron, jest oparta na zaufaniu i generuje lojalność na przyszłość, przyczynia się do budowania wzajemnego zaufania i umożliwia obu stronom przetrwanie na rynku.

Na pytanie, jakie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływają na zarządzanie relacjami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, otrzymano następujące odpowiedzi: złożoność struktury organizacyjnej, stopień formalizacji procesów zakupowych, otwartość na współpracę, uwarunkowania prawne i polityczne, uwarunkowania ekonomiczne (ceny surowców, kursy walut), zmiany technologiczne (szybki wzrost postępu technicznego) oraz obserwowane kryzysy globalne np. pandemia COVID-19.

Uzyskanie odpowiedzi na wymienione wyżej pytania badawcze było niezbędne dla opracowania kluczowych kierunków doskonalenia współpracy, obejmujących szereg dobrych praktyk. Otrzymanie odpowiedzi zwrotnych od respondentów pozwoliły autorowi zweryfikować pozytywnie tezę rozprawy doktorskiej, że w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce istnieją specyficzne bariery dla budowania partnerskich relacji z dostawcami części zamiennych i materiałów pomocniczych, których niwelowanie jest możliwe dzięki wypracowaniu spójnej metodyki współpracy na zasadach win-win.

W dniu 01 sierpnia 2022 roku nastąpiło połączenie LOTOS S.A. z PKN ORLEN S.A. Zgodę na fuzję, to jest przejęcie Grupy Kapitałowej GRUPY LOTOS S.A. Komisja Europejska wydała 14 lipca 2020 roku. Celem tego połączenia było stworzenie multienergetycznego koncernu, a główną argumentacją stały się regulacje klimatyczne sprzyjające rozwojowi alternatywnych źródeł energii. Spowodowało to konieczność poszukiwania innych możliwości wykorzystania posiadanych mocy przerobowych oraz technologii i przebudowanie zdywersyfikowanych obszarów działalności. Wynikiem tego działania ma być produkcja ukierunkowana na inwestowanie w paliwa alternatywne, które stanowią szansę rozwoju i skutecznego funkcjonowania rynku paliw w stale zmieniającej się rzeczywistości. Stworzenie stabilnego koncernu multienergetycznego, o zdecydowanie mocnych filarach finansowych, ma być gwarantem bezpieczeństwa energetycznego Polski oraz stabilności i atrakcyjności cen energii dla klientów.

Transformacja koncernu w kierunku grupy multienergetycznej będzie oparta na energetyce odnawialnej i gazowej, efektywnej, niskoemisyjnej produkcji rafineryjno-petrochemicznej, własnym wydobyciu węglowodorów oraz zintegrowanej ofercie dla klientów indywidualnych[368]. W założeniach organizacyjnych, struktura przyszłego

[368] Strategia ORLEN2030 [dostęp: 18.02.2023]

koncernu ma połączyć kompetencje poszczególnych centrów zlokalizowanych w GK LOTOS S.A. z potencjałem PKN ORLEN SA. Planowane jest utworzenie w Gdańsku centrum technologii wodorowych, którego zadaniem będzie prowadzenie projektów badawczo-rozwojowych oraz integrowanie i koordynowanie prac z tego zakresu. W roku 2022 w decydującą fazę weszła realizacja projektu Pure H2 oraz rozwinięty został projekt Green H2, który przewiduje budowę wielkoskalowej instalacji do produkcji zielonego wodoru. Te kompetencje mają umożliwić pozyskanie funduszy dla projektów B+R oraz inwestycyjnych. Atutem jest też nadmorska lokalizacja, którą planuje się wykorzystać do bilansowania wodorem energetyki odnawialnej. Dodatkowo Gdańsk znajduje się w korytarzu transeuropejskiej sieci transportowej (TEN-T), co daje mu olbrzymią przewagę logistyczną[369].

Powstanie koncernu multienergetycznego, to nie tylko połączenie kapitałowe, ale także kompetencji, wiedzy, doświadczenia oraz zbiorów klientów obu podmiotów, zarówno dostawców, jak i odbiorców. Efekt synergii przełoży się na także na rozszerzenie grupy dostawców MRO, a zaproponowane rekomendacje dla budowania i utrzymywania relacji partnerskich będzie mógł mieć zastosowanie nie tylko na rynku krajowym.

Przyjęty, przez połączone podmioty Grupę Kapitałową LOTOS i ORLEN SA, sposób prowadzenia biznesu wpływa zarówno na codzienne życie milionów ludzi, sprawne funkcjonowanie tysięcy organizacji, jak i na całą gospodarkę. Wiąże się to z kolei z odpowiedzialnością w kwestii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i biznesu. Realizacja strategii biznesowej, która jest zgodna z interesami otoczenia opiera się na odpowiedzialnym korzystaniu z dostępnych zasobów[370]. Zobowiązanie koncernu do działania w oparciu na wyznaczonych wartościach, etycznych standardach oraz przepisach prawa sprawia, że przed wszystkimi dostawcami dóbr i usług postawione zostały określone wymagania. Celem tych skatalogowanych wymagań jest budowanie relacji partnerskich z dostawcami, w ramach których każda ze współpracujących stron będzie dążyć do spełnienia wyznaczonych standardów. Z uwagi na przewagę dużych przedsiębiorstw nad przedsiębiorstwami średnimi i małymi[371] dla dużych podmiotów, to jest zarówno obecnych jak i przyszłych dostawców, określono

[369] Historia połączenia z PKN ORLEN - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 18.02.2023]
[370] Kodeks postępowania dla dostawców GK ORLEN, s. 1.
[371] Wyznacznikiem wielkości przedsiębiorstwa jest ilość zatrudnionych pracowników, tj.: duże podmioty – zatrudnienie powyżej 251, średnie podmioty od 51 do 250, małe podmioty – do 50 pracowników.

znacznie większe wymagania dojrzałości korporacyjnej. Oznacza to, że taki dostawca będzie musiał spełnić wszystkie wymogi określone przez Kodeks Postępowania dla Dostawców GK ORLEN. W stosunku do średnich dostawców oczekiwania ograniczają się do określonych i upublicznionych przez przedsiębiorstwo kierunków działania prospołecznego i prośrodowiskowego. Wiąże się to między innymi z gotowością do pokazania przykładów pozytywnego oddziaływania na otoczenie, braku istotnych kontrowersji związanych z działalnością danego podmiotu w zakresie środowiskowym, społecznym oraz ładu korporacyjnego[372]. Dla małych dostawców kluczowym wymogiem jest uznawanie podstawowych wartości GK ORLEN oraz gotowość i zdolność uznania przykładów, które świadczą o ich respektowaniu. Podejście jakie zaprezentowano w Kodeksie, to jest podział wymagań stawianych dostawcom w zależności od wielkości zatrudnienia, znalazło swoje odbicie w budowie katalogu działań ukierunkowanych na zwiększenie poziomu partnerstwa pomiędzy dostawcami a odbiorcami.

Przedsiębiorstwa produkcyjne kooperują w coraz gwałtowniej zmieniającym się środowisku gospodarczym i politycznym. W swoich decyzjach korzystają przede wszystkim z posiadanego doświadczenia i wieloletnich praktyk stosowanych w relacjach biznesowych. Większość przedsiębiorstw produkcyjnych stanowią organizacje uczące się, które często doskonalą swoje procesy i/lub wprowadzają nowe, korygują działania, niwelują lub dywersyfikują ryzyko. W biznesowej świadomości każdej organizacji powinien się znaleźć katalog dobrych praktyk, czyli skodyfikowane zasady
i procedury ukierunkowane na relacje partnerskie z dostawcami i odbiorcami. Zaproponowany w niniejszej rozprawie katalog dobrych praktyk oraz mapa wsparcia dostawców MRO z powodzeniem stać się mogą biznesowymi kierunkami najbardziej pożądanych działań do zastosowania przez przedsiębiorstwa z sektora produkcyjnego.

Dla dalszego ukierunkowania działań naukowych w obszarze w jakim została napisana niniejsza rozprawa, proponuje się przeprowadzenie analogicznego badania rozszerzonego o zagraniczne przedsiębiorstwa produkcyjne. Globalizacja i możliwości komunikacyjne zdecydowanie ułatwiają w dzisiejszych czasach operowanie na rynkach światowych nawet małym dostawcom. Autor rozprawy spodziewa się, że związanych z tym barier będzie więcej, jednakże stopień konwersji wymaganych działań na

[372] Kodeks postępowania, *op. cit.* s.2

spodziewany zysk, może niwelować niektóre z niedogodności kontynuowania współpracy opartej na partnerskich zasadach.

BIBLIOGRAFIA

1. Abdollahi M., Arvan M., Razmi J., *An integrated approach for supplier portfolio selection: Lean or agile?*, "Expert Systems With Applications", 2015, nr 42.
2. Aberdeen Group: „*The Supplier Performance Measurement Benchmark Report*", September, 2005, Chan F., Kumar N.: „*Global supplier development considering risk factors using fuzzy extended AHP-based approach*", International Journal of Management Science, 2007, vol. 35.
3. Akamp M., Müller M., *Supplier management in developing countries*, "Sustainable Management Corporation Boundaries", 2013, nr 56, ss. 54–62,
4. Ammer D.S.: *Materials Management as a Profit Center.* „Howard Business Review", January-February, 1969.
5. Azevedo S.G., Carvalho H., Cruz-Machado V., Grilo F., (2010), *The influence of agile and resilient practice on supply chain performance: An innovative conceptual model proposal [Paper presentation],* Hamburg International Conference of Logistics.
6. Bedey L., Eklund S., Nojan N., *Purchasing management*, Chalmers, Göteborg 2008.
7. Bensaou M., *Portfolios of buyer-supplier relationship,* MIT Sloan Management Review 40 (4), 1999.
8. Berry L, Parasurman A., *Marketing service,* The Free Press, New York 1991.
9. Berry L., *Relationship Marketing,* [w:] Berry L., Shostack L., Upah G.D. (red), Emerging Perspectives of Services Marketing, AMA, Chicago 1983.
10. Bielecka A., *Statystyka dla menedżerów*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
11. Bititci U.S., Martinez V., Albores P., Parung J., *Creating and manaing value in collavorative networks*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 2004, 34(3/4).
12. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.
13. Bojar W., Woźnicka K., Nawrocki A., *Wpływ utrzymania ruchu maszyn na usprawnienie logistyki wewnętrznej przedsiębiorstwa,* 2016, Issue 78, p4-12. 9p.
14. Bovet M., Martha J, *ValueNets. Breaking to Supply Chain to Unlock Hidden Profits,* John Wiley & Sons, New York 2000.
15. Bozarth C., Handfield R., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw B&H*, Wydawnictwo Helikon, Gliwice 2007.
16. Brzeziński J., Stachowski R., *Zastosowanie analizy wariancji w eksperymentalnych badaniach psychologicznych.* PWE, Warszawa 1981.
17. Budzyński W., Zakupy w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Potext, Warszawa 2016.
18. Bukowski L., *Zapewnienie ciągłości dostaw w zmiennym i niepewnym otoczeniu,* Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, 2016.
19. Buttle F., (1996) *Relationschip Marketing. Theory and Practice*, London: Paul Chapman Publisching, [w:] Moeller s., Fassnacht M., Klose S., *A framework of Supplier Relationship Management (SRM),* Jaournal of Business-to-Business Marketing, Vol. 13(4) 2006.
20. Caniëls M.C. Gelderman C.J. *Purchasing strategies in the Krajlic matrix – A power and dependence perspective*, Journal of purchasing and supply management 11 (2-3), 2005.
21. Capello R., Faggian A., *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, "Regional Studies", 2005, vol. 39, nr 1.
22. Carr A.S., Smeltzer L.R., *An empirically based operational definitione strategic purchasin*g, „Ruropean Jurnal of Purchasing and Supply Management" 1997, vol. 3, no 4.
23. Carrol A.B., *A Tree-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review" 4, 1979.

24. Cavinato J., *What's your supply chain type?*, "Supply Chain Management Review", maj/czerwiec 2002.
25. Chlipała P., *Marketing relacyjny i marketing wartości – w kierunku paradygmatu zintegrowanego*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach", 2014, nr 182.
26. Chopra S. and Sodhi, M. S. Managing risk to avoid supply chain breakdown". MIT Sloan Management Review 2004, (1), 53-61.
27. Choy K.L., Lee W.B. Lo W., „*An intelligent supplier relationship management system for selecting and benchmarking suppliers*, International Journal of Technology Management, 26, 7.
28. Christopher M., Peck H.,: *Logistyka marketingowa*. PWE, Warszawa 2006.
29. Christopher M., *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson Education Limited, Harlow 2011.
31. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa 2000.
32. Christopher M., Ryals L., *Supply chain strategy: its impact on shareholder value*, „International Journal of Logistics Management" 1999, vol.10, no 1.
33. Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw,* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
34. Ciesielski M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
35. Ciszewska-Mlinarič M. Obłój K., Mliniarič F., *How relational capabilities matter? Organizational context and performance of internationally oriented SMEs,* Central Europe Business Review, 2012, vo1.1, nr 3.
36. Cooper M.C., Ellram L.M., *Characteristics of chain Management and Implications for Purchasing and Logistics Strategy*, „International Journal of Logistics Management", 1993, no 2.
37. Cousinas P.D. Handfield R.B., Lawson B., Petersen K.J., *Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes*, Journal of Operations Management, 2006, vol. 24, Issue 6.
38. Cox A., *Relational competence and strategic procurement management,* European Journal of Purchasing & Supply Management 2(1), 1996.
39. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr C.J., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
40. Coyle John J., Bardi Edward J., Langley Jr. C. John, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
41. Cristopher M., *Logistics. The Strategic Issues*, Chapman and Hall, London 1992.
42. Czaińska K., *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
43. Czakon W., *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie",2017, nr 2.
44. Davis K., *The Meaning and Social Responsibility*, w: Contemporary Management, pod redakcją J.W. McGuire'a, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1974.
45. Dobiegała-Korona T. Doligalski B., (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie,* Poltext, Warszawa 2010.
46. Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006.
47. Dung L.T., (2015), *Factors affecting the collaboration in supply chain of mechanical enterprises in Vietnam.* International Journal of Managing Value and Supply Chains, 6(4).
48. Dunn O.J., Multiple Comparisons among Means, „Journal of the American Statistical Association", 1961, 56 (293).
49. Edvinsson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

50. Emmett S., *Supplier Relationship Management in the Supply Chain,* Cambridge 2012.

51. Encyklopedia popularna, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.

52. Favcett S.E., Ellram L.M., Ogden J.A., *Supply Chain Management, From Vision to Implementation* Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River 2007.

53. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw,* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

54. Forrester J., *Industrial Dynamics. A major Breakthrough for Decision Makers,* „Harvard Business Review" 1958 No. 7-8, ss. 37-66.

55. Frąckowiak W., *Fuzje i przejęcia.* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009.

56. Gajdzik B., *Gospodarka materiałami i zapasami w przemyśle hutniczym w latach 2000-2015*, Politechnika Śląska, Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii, Katedra Inżynierii Produkcji.

57. Galińska B., *Koncepcja Global Sourcing – teoria i praktyka,* Warszawa 2015, Difin

58. Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

59. Gould B., *Partnership sourcing: firms without boundaries in the value chain? The Antidote*, t. 2, 1997.

60. Grudzewski W.M.,. Hejduk I.K, *Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości*, [w:] Herman A., Szablewski A. (red.), Zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa 1999, ss. 200-201.

61. Gruszka J., Misztal A., *The new IATF 16949:2016 standard in the automotive supply chain*, Research in Logistics & Production, Poznan University of Technology, 2017, Vol. 7, No. 4.

62. Grzybowska K., *Strategie zakupowe*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

63. Gupta S., Lehmann D.R., Stuart J.A., „*VLUING Customers*," Journal of Marketing Research, 41, 1.

64. Gutek B.A., *The Dynamics of Service. Reflections on Changing Nature of Customer/Provider Interactions*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1995.

65. Hamid A.A., Yousif A., Rahman N.S.F.A., Alshareef S.D., *Supplier relationship management quality and marketing performance: does strategy Matter?*, Polish Journal of Management Studies, (2021), vol. 24, No 2.

66. Harland C.M., *Supply chain management: relationship, chains and networks,* British Journal of management 7, 1996.

67. Harrison A., R. van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010.

68. Harrison A., van Hoek R.I., Skipworth H., *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*, Pearson Education, Harlow 2014.

69. Hendricks K.B., Singhal V.R., *The Effect of Supply chain Glitches on Shereholder Wealth.* „Journal of Operations Management" 2003, Vol 21, No. 5.

70. Hentschel B., Cyplik P., Hadaś Ł., Domański R., Adamczuk M., Kupczyk M., Pruska Ż., *Wieloaspektowe uwarunkowania integracji łańcucha dostaw typy forward i backward. Modelowanie i ocena stopnia integracji,* Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2015.

71. Hope, C. A. and Muhlemann, A. P., S*ervice Operations Management: Strategy, Design and Delivery*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1997.

72. Hubbard R.i inni, *Confusion over Measures of Evidence (p's) versus Errors (α's) in Classical Statistical Testing,* „The American Statistician", 57 (3), 2003.

73. Hughes J., *What is supplier relationship management and why does it matter?*, „DILForientering", 2010, nr 47.

74. Irons K., *The Word of Superservice. Creating profit through a passion for customer service*, Addison-Wesley Boston 1997.

75. Jakubczyc J., *Zarządzanie finansami. Odpowiedzialność finansowa.* Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.

76. James A.F., Stoner R., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr, *Kierowanie,* Wydanie II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1998.

77. Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODiDK, Gdańsk 2002.

78. Jasiulewicz-Kaczmarek M., *Budowanie relacji z dostawcami w branży spożywczej*, „Problemy Jakości", 2016, nr 9.

79. Jasiulewicz-Kaczmarek M., Szafer P., Drożyner P., *Supplier evaluation framework based on CSR perspective*, "Research in Logistics & Production", 2015, nr 5(5).

80. Jedynak M., *Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2015, nr 376.

81. Jeeva A., *Supplier Intelligence in MRO Procurement*, Faculty of Business & Informatics Central Queensland University Rockhampton, QLD 4700, Australia.

82. Jeeva A., *Supplier Intelligence in MRO procurement*, International Journal of Computer Applications, Volume 135-No 12, February 2016.

83. Jiang Z., Henneberg S.C., Naudė P., (2012), *Supplier relationship management in the construction industry: The effects of trust and dependence.*, Journal of Business & Industrial Marketing, 27(1).

84. Jonson S., *Managing change trough teamwork*, Tinsley Bridge Ltd., Sheffield 1997, (za: Lysons K., Farrington B., *Purchasing and supply chain management*, Pearson Education Limited, Essex 2012.

85. Jóźwiak J., Podgórski J., *Statystyka od podstaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

86. Kaczmarek T.T. *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa, 2008.

87. Kannan V.R., Tan K.C., *Supplier alliances: differences in attitudes to supplier and quality management of adopters and non-adopters*, "Supply Chain Management: An International Journal", 2004, vol. 9.

88. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

89. Kawa A., *Elastyczne i dynamiczne łańcuchy dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 2008.

90. Kędzia G "*Dostawca w procesie rozwoju produktu",* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022.

91. Kędzierska I., *Marketing partnerski jako wstęp do partnerstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2011, nr 24.

92. King B.M, Minium E.W., *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

93. Kinninson H.A., „*Aviation Maintenance Management*", Mcraw-Hill, New York, NY (w:) Vieira D.R., *Maintenance, Repair and Overhaul (MRO) Fundamentals and Strategies: An Aeronautical Industry Overview,* International Journal of Computer Applications (0975-8887) Vol. 135, No. 12, February 2016.

94. Kinnison H. A., *Aviation Maintenance Management*, McGraw-Hill, New York, 2012.

95. Klonowski Z., *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne,* Politechnika Wrocławska, Wrocław 2002.

96. Kolemba A., *Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej*, w: Cisek M. (red.) *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa 2009.

97. Konecka S., *Ryzyko zakłóceń w zarządzaniu łańcuchami dostaw*, rozprawa doktorska pod kier. dr hab. A.Łupickiej, prof.. nadzw. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Poznań, luty 2015.

98. Koronacki J. J., Mielniczuk J. J., *Statystyka dla studentów kierunków technicznych i przyrodniczych*, WNT, Warszawa 2001.

99. Kostrzewa M., *Zarządzanie relacjami w logistyce*, [w:] R. Knosala (red.), *NAO – jej istota przyczyny i konsekwencje*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2018.

100. Kot S., Starostka-Patyk M., Krzywda D., *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.

101. Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności,* PWN, Warszawa 1972.

102. Kotler P., Keller K.L., *Marketing*, wydanie pod redakcją Pilarczyk B. oraz Mruka H., Rebis, Poznań 2017.

103. Kotler P., Northwestern University, Lane K., Dartmouth College, *Marketing*, Wydanie pod red. Prof.dr hab. B.Pilarczyk oraz prof. Dr. Hab. H.Mruka, Pearson, 2018.

104. Kowalska K., *Logistyka zaopatrzenia*, Katowice, 2005.

105. Kowalska-Musiał M., *Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, „Marketing i Rynek" 2006, nr 3.

106. Krawczyk S., Metody ilościowe w planowaniu, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.

107. Kruskal W., Wallis W.A., *Use of ranks in one-criterion variance analysis, „*Journal of the American Statistical Association", 47 (260), grudzień 1952.

108. Krysicki W., Bartos J., Dyczka W., Królikowska K., Wasilewski M., *Rachunek prawdopodobieństwa i statystyka matematyczna w zadaniach*, część 2. Statystyka matematyczna., PWN, Warszawa 2006.

109. Kuczewska L., *Marketing usług*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2004.

110. Kuik M., *Strategic Sourcing – fundament strategicznej funkcji zakupów*. Grant Thornton 2020.

111. Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, PWN, Warszawa 2010.

112. Kunitzky R., *Partnership Marketing: How to Grow Your Business and Transform Your Brand Through Smart Collaboration*, John Wiley & Sons Canada, Mississauga 2011.

113. L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

114. Lambert D.M. (ed.) Supply Chain Management - *Processes, Partnerships, Performance*. Supply Chain Management Institute 2008, 11, 20-22.

115. Lambert D.M., Pohlen T.L., (2001), *Supply Chain Metrics. The International Journal of Logistics Management, vol.12*, [w:] Ocicka B., Raźniewska M., *Rola budowania relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami w zarządzaniu łańcuchem dostaw,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne", Katowice 2015, nr 249.

116. Lambert D.M., Schwieterman M.A., *Supplier Relationship Management As A Macro Business Process*, „Supply Chain Management: An International Journal", 2012, vol. 17.

117. Laskowska A., *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.

118. Lee H., (2010), Don't Tweak Your Supply Chain – Rethink It End To End, Harvard Business Review, October, [w:] Ocicka B., Raźniewska M., *Rola budowania relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami w zarządzaniu łańcuchem dostaw,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne", Katowice 2015, nr 249.

119. Leftwich L.M., Leftwich J.A., Moore N.Y.et al., *Organizational Concepts for Purchasing and Supply Management Implementation*, MG-116, RAND Corporation, Santa Monica 2004.

120. Lenderth H., Calander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998.

121. Likert R., „*A Technique for the Measurement of Attitudes*" Archives of Psychology, 1932, 140.

122. Lusch R.F., Vargo S.L., O'Brien M., *Competing through service: Insights from service-dominant logic*, Journal of Retailing, 2007m nr 83 (1).

123. Lysons K., Farrington B., *Purchasing and Supply Chain Management*, Pearson Education, Harlow 2006.

124. Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne , Warszawa 2004.

125. Malinowski A., Senkus P., *Rynek Business to Business w Polsce – zakres i perspektywy rozwoju*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego, Siedlce 2015, nr 105.

127. *Mały słownik języka polskiego*, pod redakcją Skorupki S., Auderskiej H., Łempickiej Z., Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1998, t. I.

129. Manui I., Mentzer J.T., *"Global supply chain risk management strategies".* International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 38 (3), 2008, ss. 192-223.

130. Marcinkowska M., *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.

131. Maternowska M., *Analiza kosztów logistycznych wspomaga proces podejmowania decyzji w sferze dystrybucji – studium przypadków,* Logistyka, 2002 nr 4.

132. McGrath R. i Sparks W.L., *The importance of building social capital,* Quality Progress, 2005, vol. 38, nr 2, s. 45-9. Zobacz także: Nahapiet. J. and Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, Academy of Management Review, 1998, vol. 23, nr 2.

133. Merino D., García-Zambrano L., Rodríguez-Castellanos A., *Impact of Relational Capital on Business Value*, "Journal of Information & Knowledge Management", 2014, vol. 13, nr 1

134. Miedziński B, Stefan Biczyński S., *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991.

135. Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005.

136. Moczydłowska J.M., *Uwarunkowania zaangażowania afektywnego menadżerów*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 61, Łódź 2015.

137. Moeller S., Fassnacht M., Klose S., *A Framework for Supplier Relationship Management (SRM),* Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 13(4) 2006.

138. Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L.C., Patterson J.L., Waters D., *Purchasing & Supply Chain Management*, Cengage Learning, Andover 2009.

139. Muddassir A., Hendry L., „*Supplier development literature review and key future research areas*", International Journal of Engineering and Technology Innovation, 2(4).

140. Munyimi T.F., Chari D.F., *The role of buyer-supplier relationship in achieving economic sustainability in the private telecommunication sector in Zimbabwe,* Cogent Business & Management, 2018, 5(1).

141. Mylnyk S.A., Zsidsin G.A. Ragatz G.L., *The Plan Before the Storm,* APICS Magazine, November/December 2005, s. 32-35, za: Macdonald J.R., *Supply Chain Disruption Management: A conceptual Framework and Theoretical Model, praca doktorska,* The University of Maryland, College Park 2008.

142. Nordin F., Agndal H., *Business Service Sourcing: A Literature Review and Agenda for Future Research*, "International Journal of Integrated Supply Management", 2008, vol. (4), nr ¾.

143. Norrman, A. and Jansson, U. "Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious subsupplier accident". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 2004, Vol. 34, No.5.

145. Novack R.A., Simco S.W.: The *Industrial Procurement Process*. „Journal of Business Logistics", Vol. 12, No. 1, 1991.

146. Nowosielski S., *Zarządzanie produkcją. Ujęcie controllingowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

147. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

148. Ocicka B (red.) *Technologie mobilne w logistyce zarządzaniu łańcuchem dostaw,* Wydawnictwo Naukowe Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2017.

149. Ocicka B., Raźniewska M., *Rola budowania relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami w zarządzaniu łańcuchem dostaw,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne", Katowice 2015, nr 249.

150. Ocicka B., *Rola zakupów w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2019.

151. Ocicka B., *Strategie zakupowe przedsiębiorstwa w warunkach niestabilności*, Handel Wewnętrzny 3(368), 2017.

152. Ocicka B., *Wpływ zarządzania kapitałem relacji z dostawcami na rozwój innowacji w łańcuchach dostaw,* „Organizacja i Kierowanie", 2018, nr 4(183).

153. Odlanicka - Poczobutt M., Bartnicki M., Cholewa J., *Quick Response – Systemy Szybkiego Reagowania,* Katedra Organizacji Produkcji Politechnika Śląska 2002.

154. Oghazi P., Rad F.F., Zaefarian G., Beheshti H.M., Mortazavi S., *Unity is strength: A study of supplier relationship management integration*, "Journal of Business Research", 2016, nr 69.

155. Olczak A., *Zarządzanie relacjami z klientem na rynku B2B,* [w:] Olczak A., Urbaniak M., *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006.

156. Olsen R.F., Ellram L. M., *A portfolio approach to supplier relationships,* Industrial marketing management 26(2), 1997.

157. Oshiri I., Kotlarski J., Willcocks L.P., *The handbook of global outsourcing and offshoring. Second edition,* Palgrave Micmillan Ltd., Houndmills Basingstoke Hampshire (UK) 2011.

158. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.

159. Park J., Shin K., Chang T.W., Park J., *An integrative framework for supplier relationship management*, "Industrial Management & Data Systems", 2010, vol. 110, nr 4.

160. Penc J., *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy,* Wyższa Szkoła studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008.

161. Perechuda P., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 4.

162. Petersen K.J., Handfield R.B., Ragatz G.L., *Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design*, "Journal of operations management", 2005, nr 23.

163. Pfohl H.: *Systemy logistyczne: podstawy organizacji i zarządzania*. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998.

164. Pisz. I., Sęk T., Zielecki W., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.

165. Poirer Ch.C., *Supplier Relationships Management (SRM): Virtual Networks (w:) J.B. Ayers (ed), Encyklopedia of Supply Chain Management.* CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2012.

166. Porter M.E., *Competetive Strategy*, The Tree Press, 1980.

167. Praca pod redakcją Sońta-Drączkowska E., Bednarska-Wnuk I., „*Wybrane aspektu zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach",* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Wydanie I, Łódź 2020.

168. Praca zbiorowa pod redakcją Gostkowskiej-Drzewickiej T., „*Projekty* inwestycyjne. *Finansowanie. Metody i procedury oceny*", ODDK, Gdańsk 1997 oraz Jajuga K., Jajuga T., „*Inwestycje. Instrumenty finansowe. Inżynieria finansowa*", Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

169. Praca zbiorowa pod redakcją Grabski L., *Marketing. Koncepcja skuteczna działań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

170. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting customer competence*, "Harvard Business Review", 2000, vol. 78, nr 1.

171. Raport „*Działalność przedsiębiorstw niefinansowych* w 2019 r.", Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020.

172. Reid D.A., Plank R. R., "*Business Marketing Comes of Age: A Comprehensive Review of Literature"*," Journal of Business-to-Business Marketing, 7, 2/3.

173. Rice J., *Building a secure and resilient supply network*, Supply Chain Management Review, 2003, vol. 7, iss5.

174. Richards G., Grinsted S., *The Logistics and Supply Chain Toolkit: over 90 tools for transport, warehousing and inventory management*, Kogan Page Limited, London 2013.

175. Rodawski B., Baraniecka A., *Model of Supply Chain Management Proficiency*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonometria, 2009.

176. Rodriguez A., Ranguelov S., García J.D., *Intangible resources and value creation in firms: a review*, [w:] B. Kilsberg, C. Mercado (red.), *Los límites de la Responsabilidad Social de la Empresa. Responsabilidad Social de la Empresa, Universidad y Desarrollo*, University of Buenos Aires and Rey Juan Carlos University, Buenos Aires 2006.

177. Rogers Z. S., Craig R., Carte, Kwan V., „*Marketing tough choices: A policy cupturing approach to evaluating the tradeoffs in sustainable supplier development initiatives*", Journal of Purchasing and Supply Management, 2019, 25(5).

178. Rogoziński K. (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006.

179. Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.

180. Rudawska E., *Marketing partnerski – nowe wyzwanie marketingu XXI wieku*, [w:] Karwowski J. (red.), *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2003.

181. Rupik K., *Istota i zakres relacji*, w: Bilińska-Reformat K. (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian, Poltext*, Warszawa 2009.

182. Rutkowski K. (red.), *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.

183. Rutkowski K., *Teoria i praktyka zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw, (w:) Zintegrowany Łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie.,* Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.

184. Sagan A., *Marketing relacyjny*, Statsoft Polska , Kraków 2003.

185. Saha S. K, Hossain M. Sh., Islam A.,. Rodela R. S, *A Comparative Study on B2B vs. B2C Based on Asia Pacific Region*. ,,International Journal of Scientific & Technology Research" 2014, no. 2/4.

186. Samuelson P., *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1995, s.352. Porównaj także: Begg D., Fisher S., Dornbusch R., Ekonomia, PWE, Warszawa 1997, t I.

187. Schulz K. A., Orłowska M. E.., *Architectural Issues for Cross Organizational B2B Interactions*, The University of Queensland 2001.

188. Skoczylas K., Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 286, Ekonomia i nauki humanistyczne z. 19 (4/12), 2012.

189. Skowronek Cz,, *Wpływ procesów zaopatrzenia i gospodarowania materiałami na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.* „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 1, 1997.

190. Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie,* PWE, Warszawa 1999.

191. Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości" 1999, nr 5.

192. Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002.

193. *Słownik języka polskiego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2018, hasło relacje.

194. Sobińska M., *Innowacyjne modele biznesu dla IT – wyzwania i perspektywy rozwoju*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Informatyka Ekonomiczna Business Informatics 1(31), Wrocław 2014.

195. Socha J., „*Zrozumieć giełdę*", Wydawnictwo Olympus, Warszawa 1994.

196. Srinivasan M., Mukherjee D. i Gaur A.S., *Buyer-supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risk, and enviromental uncertainty*, European Management Journal, 29(4),

197. Stadler H., Kolger C., *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelbrg 2000.

198. Staff W., *Modelowanie i filozofia*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1996.

199. Stobiński R. *Koncepcja VMI – zarządzanie magazynem klienta – czy rzeczywiście zapewnia sukces użytkowania?*, w: Elastyczne łańcuchy dostaw – koncepcje, doświadczeni, wyzwania, materiały Konferencji Logistics 2002, ILiM, Poznań 2002.

200. *Supplier Relationship Management. How key suppliers drive your company's competitive advantage*, Pricewaterhouse Coopers 2013.

201. Szczepankiewicz W., *Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.

202. Szczepankiewicz W., *Organizacja źródeł zaopatrzenia i rola handlu detalicznego w kanałach rynku*, (w:) Szumilak J. (red.): *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.

203. Szeloch R., Kłos S., *Analiza efektywności wykorzystania informatycznych systemów do wspomagania zarządzania produkcją*, Zarządzanie przedsiębiorstwem, 2015, nr 2.

204. Szołtysek J., *Budowanie relacji partnerskich w kontaktach z klientami (część II),* Katedra Logistyki Ekonomicznej Akademii Ekonomicznej w Katowicach Rynek Podróży nr 11, listopad 2007.

205. Szymonik A., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część 2.*, Difin, Warszawa 2011.

206. Śliwczyński B., *Planowanie logistyczne*, Biblioteka logistyka, Poznań 2007.

207. Thakur V., Anbanandam R., *Supplier selection using grey theory: a case study from Indian banking industry*, "Journal of Enterprise Information Management", 2015, nr 28.

208. Tundys B., Rzecycki A., Drobiazgiewicz J., *Decyzje strategiczne w łańcuchu dostaw,* Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Legionowo 2018.

209. Tyler B.B., *The relationships between supplier development, commitment, social accumulation and performance improvement*, Journal of Operations Management, 2007, vol. 25, nr 2

210. Tyszkiewicz R., *Długoterminowe partnerstwo w relacjach z dostawcami*, Przedsiębiorstwo Przyszłości, 2012, nr 4.

211. Tyszkiewicz R., *Partnerstwo w relacjach dostawca – nabywca w przedsiębiorstwie*, Academy of Management, 2018, nr 2(1).

212. Tyszkiewicz R., *Partnerstwo w relacjach dostawca-nabywca w przedsiębiorstwie*, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wydział Zarządzania – 2(1)/2018.

213. Urbaniak M., „*Czynniki ryzyka wpływające na relacje z dostawcami*", Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019.

214. Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

215. Urbaniak M., *Kryteria wstępnej i okresowej oceny dostawców*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 7/2009.

216. Urbaniak M., *Rola programów rozwoju dostawców w doskonaleniu produktów i procesów*, Problemy Jakości Lipiec-Sierpień 2021.

217. Urbaniak M., *The role of Quality in Building the Relationship with Suppliers and Customers in Business to Business Market*, ISSN 1392 – 0758 Social Sciences/Socialiniai Mokslai, 2009, Nr 4 (66).

218. Van Weele A., *Purchasing and Supply Chain Management*, Cengage Learning, Andover 2014.

219. Wagner S.M., *Supplier development and the relationship life-cycle,* International Journal of Production Economics, 2011, nr 129(2).

220. Walczak W., *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, „e-Mentor", 2010, nr 4(36).

221. Walczak W., *Źródła kreowania wartości współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo*, t. II, Zeszyty Naukowe Ekonomiczne - Problemy Usług, nr 572, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009.

222. Waszkiewicz-Flasza A., Dąbrowski M., Białecka B., *Doskonalenie procedury zakupowej w procesie przygotowania produkcji,* Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Inżynierii Produkcji, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2016, z. 92 nr 1955.

223. Waters D., *Supply Chain Risk Management*, Kogan Page 2007.

224. Watson H.J. i Wixsom B.H., "*The Current State of Business Intelligence*", Computer, Vol. 40/9, 2007.

225. *Wdrażanie norm bhp w małych i średnich przedsiębiorstwach*, CIOP PIB, Warszawa 2005.

226. Weiss E., Tyszkiewicz R., *Building partnerships with suppliers as a new trend in management*, "Economics and Management", 2016, vol. 8, issue 2.

227. Weiss W., *Integracyjna rola zarządzania zapasami*, „Logistyka" 2003/1.

228. Wesołowski S., *Zmiany w ekonomice i organizacji zakupu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1997/4.

229. Wieteska G, *„Rozwój dostawców w modelach portfolio relacji dostawca–nabywca",* Logistyka (5), 2013.

230. Wieteska G., (2011), *Rola ryzyka w budowaniu relacji z dostawcami,* ACTA Universitatis Lodzinsis, Folia Oeconomica, nr 251.

231. Wieteska G., "*Supplier risk in building B2B relationships–portfolio models approach*", International Journal of Supply Chain and Operations Resilience, 2014, 1(1).

232. Wieteska G., „*Mierzyć sprawność czy zarządzać sprawnością dostawców?"*, Marketing i Rynek, 2, 2015.

233. Wieteska G., „*Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw na rynku B2B"*, Difin, Warszawa 2011.

234. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

235. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw: koncepcje, procedury, doświadczenia*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

236. Yan T., Yang S., Dooley K., *A theory of supplier network-based innovation value*, „Journal of Purchasing and Supply Management", 2017, no. 23.

237. Zasadzeń M., *Ocena postrzeganej jakości pracy służb utrzymania ruchu w ujęciu dostawca-klient wewnętrzny*, Politechnika Śląska, Polskie stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, seria: Studia i materiały.

238. Zsidisin G., Panelli A., Upton R., *Purchasing Organization Involvement in Risk Assessment, Contingency Plans, and Risk Management: an Exploratory Study*, Supply Chain Management, 2000, Vol. 5 No. 4.

239. Źródło: Kraljic P., *Purchasing must become supply management*, Harvard Business Review, 61 (5), 1983.

240. Żółtowski B., Landowski B., Przybyliński B., *Projektowanie eksploatacji maszyn*, Bydgoszcz-Radom 2012.

241. Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingowe*, cz. I, Uniwersytet Gdański, 1993

242. Ustawa o stanie klęski żywiołowej z 18 kwietnia 2002r. Dz. U. z 2002r. Nr 62, poz. 558
243. Ustawa prawo ochrony środowiska (Dz. U. z 2008.25.150)
244. Biuletyn Statystyczny, Główny Urząd Statystyczny 2021, 04/2021, Tablica 2.

Wykaz źródeł internetowych

1. (PDF) Kapitał intelektualny i tworzenie wartości: Emonstrencing w portugalskim sektorze bankowym (researchgate.net), [dostęp: 11.07.2020]
2. Appelfeller W., Buchholz W., Supplier Relationship Management: Strategie, Organisation und IT des modernenen Beschaffungs managements, Gabler, Wiesbaden 2005, Zarządzanie relacjami z dostawcami: Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements | SpringerLink [dostęp: 12.03.2021]
3. Cabrita M.R., De Vaz J.L., Intellectual Capital and Value Creation: Evidencing in Portuguese Banking Industry, Conference: 6th European Conference on Knowledge Management, September 8-9, 2005, University of Limerick, Ireland, 2005, (PDF) Kapitał intelektualny i tworzenie wartości: Emonstrencing w portugalskim sektorze bankowym [dostęp: 25.04.2021]
4. Chain Forum, www.theglobalsupplychainforum.com [dostęp: 23.02.2023]
5. CSR - Społeczna odpowiedzialność biznesu - PARP - Centrum Rozwoju MŚP [dostęp: 01.09.2022].
6. Daniel D., Pratt M.K., Supplier relationship management (SRM), November 2020, What is Supplier Relationship Management (SRM)? (techtarget.com) [dostęp: 11.08.2022].
7. e-mentor : Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa [dostęp: 12.07.2020]
8. Historia LOTOSU - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 01.02.2022]
9. Historia połączenia z PKN ORLEN - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 18.02.2023]
10. https//Joint venture – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl) [dostęp: 22.07.2022]
11. https:// Definicja make to order (MTO) (investopedia.com) [dostęp: 11.09.2022].
12. https://Czym właściwie jest PKD? [dostęp: 31.08.2022].
13. https://Definicja Make to Stock (MTS) (investopedia.com) [dostęp: 14.09.2022].
14. https://Engineer-to-Order - Znaczenie, znaczenie, kroki, proces i przykład | MBA School [dostęp: 11.09.2022].
15. https://Montaż na zamówienie - przegląd, jak to działa, zalety (corporatefinanceinstitute.com) [dostęp: 14.09.2022].
16. https://MRO – Maintenance, Repair and Operations | INTRALOG – automatyka magazynowa, przenośniki, intralogistyka [dostęp: 20.07.2022].
17. https://Nasza odpowiedzialność - Odpowiedzialny - LOTOS.pl [dostęp: 01.09.2022].
18. https://Ocena skutecznych | zapewnienia jakości dostawców EASE, Inc. [dostęp: 14.09.2022].
19. https://Partnerstwo w biznesie, czyli strategia win-win – Biznes lokalny (partnerstwolokalne.turek.pl) [dostęp: 21.07.2022].
20. https://Strategia – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl) [dostęp:31.08.2022].
21. https://Strategic Sourcing - fundament strategicznej funkcji zakupów - Grant Thornton [dostęp: 12.06.2022].
22. https:/Solomon wysoko ocenił LOTOS - Grupa LOTOS S.A. Solomon wysoko ocenił LOTOS - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 31.07.2022].

23. Instalacja wysokociśnieniowa do badania procesów katalitycznych - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 01.08.2022]
24. Kodeks etyki (lotostrada.pl) [dostęp: 19.09.2022].
25. Langevin J.P., Intangible Assets — More Valuable Than You Think, 2017, Intangible Assets — More Valuable Than You Think | MNP, [dostęp: 12.07.2020]
26. Mettler T., Rohner P., Supplier Relationship Management: A Case Study in the Context of Health Care, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce ResearchISSN 0718–1876 Wersja elektroniczna Vol 4, no 3, December 2009, Universidad de Talca - Chile, ss. 58-71, [dostęp: Amanote [01.05.2020]
27. O nas - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 15.03.2022]
28. Pobrotyn P., Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ISSN 1506-2864 (wsbip.edu.pl) [dostęp: 12.01.2023]
29. Projekt badawczo-rozwojowy VETNI - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 01.08.2022]
30. Projekt EFRA - Grupa LOTOS S.A. [dostęp: 15.03.2022]
31. Projekty dofinansowane przez UE - LOTOS Kolej [dostęp: 11.08.2022]
32. Siła efektu - Pogotowie Statystyczne [dostęp: 18.03.2023]
33. Siła efektu - Pogotowie Statystyczne [dostęp: 18.03.2023].
34. Standardy CSR dla kontrahentów Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS SA. - Wyszukaj (bing.com) [dostęp: 01.09.2022]
35. Strategia ORLEN2030 [dostęp: 18.02.2023]
36. System Zarządzania Jakością zgodny z ISO 9001 - Malon Group [dostęp: 15.03.2022]
37. Terminal przeładunkowy LNG małej skali - Grupa LOTOS S.A.[dostęp: 11.08.2022].
38. Vendor Managed Inventory (VMI) and Co-Managed Inventory (CMI) (demandplanning.net) [dostęp: 21.08.2022]
39. What is Supplier Relationship Management (SRM)? (techtarget.com) [dostęp: 24.10.2022]
40. Wyciąg z zalecenia Komisji 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącego definicji małych i średnich przedsiębiorstw Dz.U. L 124 z 20.5.2003, str. 36) http://Definicja MSP (arp.gda.pl) [dostęp: 14.09.2022].
41. Zarządzanie relacjami z dostawcami: Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements | SpringerLink [dostęp: 01.05.2020]
42. Zobacz: Norma ISO 14001- ISO - ISO 14001 and related standards — Environmental management [dostęp: 17.01.2023].
43. Zobacz: Norma ISO 45001- ISO - ISO 45000 family — Occupational health and safety [dostęp: 17.01.2023].
44. Zobacz: Norma ISO 9001 ISO - ISO 9001 and related standards — Quality management [dostęp: 17.01.2023].
45. Zobacz: Norma ISO 27001 ISO - ISO/IEC 27001 and related standards — Information security management [dostęp: 17.01.2023].

Materiały źródłowe

1. „Raport roczny 2007" Grupa LOTOS S.A
2. Kodeks postępowania dla Dostawców GK Orlen
3. Lotosfera, Magazyn pracowników Grupy Kapitałowej LOTOS, ISSN 1664-7239, nr 7 (225) lipiec 2022.
4. Lotosfera, Magazyn pracowników Grupy Kapitałowej LOTOS, nr 8(99)/sierpień 2010
5. Matryca dokonywania zakupów w LOTOS Serwis Sp. z o.o.
6. Procedura SRW.75.01.00.00 *„Ochrona własności klienta lub dostawcy zewnętrznego*" z dnia 11.05.2022, nr wydania 9
7. Procedura GLS.74.07.00.00 „*Zasady weryfikacji kontrahentów"*, z dnia 16.05.2022, nr wydania 7.
8. Procedura SRW.74.02.00.00 „*Kwalifikacja i ocena dostawców"* z dnia 18.03.2020, nr wydania 7.
9. Standardy CSR dla kontrahentów Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.
10. *Matryca dokonywania zakupów w LOTOS Serwis Sp. z o.o.*

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Czynniki wpływające na zarządzanie relacjami z dostawcami 13

Rysunek 2. Podobieństwa w relacjach z klientami i dostawcami 19

Rysunek 3. Płaszczyzny strategicznego zarządzania relacjami z dostawcami.....25

Rysunek 4. Płaszczyzny (cechy) relacji partnerskiej 41

Rysunek 5. Mechanizmy współpracy partnerskiej.....43

Rysunek 6. Mapa narzędzi relacji partnerskich 45

Rysunek 7. Rodzaje relacji z dostawcami.....55

Rysunek 8. Czynniki materialne i niematerialne kreujące wartość rynkową współczesnego przedsiębiorstwa.....64

Rysunek 9. Wpływ transformacji zasobów przedsiębiorstwa na wartość relatywną 67

Rysunek 10. Czynniki wpływające na cykl produkcyjny 88

Rysunek 11. Czynniki wpływające na zakupy MRO przy zastosowaniu systemu planowania zaopatrzenia materiałowego (MRP) 93

Rysunek 12. Działania wpływające na proces MRO 96

Rysunek 13. Skutki wpływu zakłóceń na proces zarządzania łańcuchem dostaw .....

Rysunek 14. Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki ryzyka wpływające na zarządzanie w GK LOTOS 118

Rysunek 15. Proces zakupu w GK LOTOS 122

Rysunek 16. Determinanty wpływające na współpracę z dostawcami MRO 173

Rysunek 17. Relacje pomiędzy zarządzaniem ryzykiem a celami strategicznymi Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.....178

SPIS TABEL

Tabela 1. Strategiczne koncepcje zarządzania zapasami w łańcuchu dostaw 47
Tabela 2. Relacje z dostawcami z punktu widzenia znormalizowanych systemów zarządzania 57
Tabela 3. Rodzaje łańcuchów dostaw oraz stopień ich złożoności 77
Tabela 4. Macierz zakupowa Kraljica.....83
Tabela 5. Relacje dominujące we współpracy pomiędzy dostawcami a nabywcami. Podstawowe statystyki opisowe: średnia, mediana i rozstęp międzykwartylowy. 134
Tabela 6. Czynniki wspierające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Podstawowe statystyki: średnia, mediana, rozstęp międzykwartylowy, wartości minimalne i maksymalne 139
Tabela 7. Bariery ograniczające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Podstawowe statystyki: średnia, mediana, rozstęp międzykwartylowy, wartości minimalne i maksymalne 144
Tabela 8. Czynniki wpływające na zarządzanie relacjami dostawców części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych z nabywcami w sektorze produkcyjnym w Polsce. Podstawowe statystyki: średnia, mediana, rozstęp międzykwartylowy, wartości minimalne i maksymalne. 148
Tabela 9. Wyniki analizy Kruskala-Wallisa dla porównania postrzegania relacji w dostawach MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce Podstawowe statystyki: średnia ranga, mediana, rozstęp międzykwartylowy, statystyka stopnia swobody, istotność statystyczna, wskaźnik siły efektu 150
Tabela 10. Wyniki testów Kruskala-Wallisa dla porównania oceny czynników wspierających rozwój partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO a nabywcami z uwagi na wielkość dostawców. Podstawowe statystyki: średnia ranga, mediana, rozstęp międzykwartylowy, statystyka stopnia swobody, istotność statystyczna, wskaźnik siły efektu 151
Tabela 11. Wyniki testów Kruskala-Wallisa dla porównania oceny barier ograniczających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO a nabywcami z uwagi na wielkość dostawców. Podstawowe statystyki: średnia ranga, mediana, rozstęp międzykwartylowy, statystyka stopnia swobody, istotność statystyczna, wskaźnik siły efektu.....155
Tabela 12. Wyniki testów Kruskala-Wallisa dla porównania oceny czynników wpływających na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze produkcyjnym w Polsce z uwagi na wielkość dostawców. Podstawowe statystyki: średnia ranga, mediana, rozstęp międzykwartylowy, statystyka stopnia swobody, istotność statystyczna, wskaźnik siły efektu.....160
Tabela 13. Struktura dostaw MRO w latach 2017-2022.....180
Tabela 14. Podział zakupów od dostawców MRO w latach 2017-2022.....181

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Udział procentowy czynników wspierających inicjowanie SRM.....34
Wykres 2. Wpływ barier związanych z inicjowaniem SRM. Udział procentowy 35
Wykres 3. Rozkład odpowiedzi badanych przedsiębiorstw o relacje, jakie dominują we współpracy pomiędzy nimi a nabywcami. Ujęcie procentowe. 133
Wykres 4. Rozkład odpowiedzi badanych o ocenę czynników wspierających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Ujęcie procentowe 136
Wykres 5. Rozkład odpowiedzi badanych o ocenę czynników wspierających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Ujęcie procentowe. 137
Wykres 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie, jakie bariery ograniczają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Ujęcie Procentowe.....141
Wykres 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie jakie bariery ograniczają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Ujęcie procentowe. 142
Wykres 8. Rozkład odpowiedzi przedsiębiorstw na pytanie, jakie są czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na zarządzanie relacjami z dostawcami a nabywcami. Ujęcie procentowe 146
Wykres 9. Udział procentowy dla rodzajów strategii występującej w badanych przedsiębiorstwach 162
Wykres 10. Udział procentowy dla wielkości badanych przedsiębiorstw produkcyjnych ze względu na liczę zatrudnionych. 163
Wykres 11. Procentowy udział dla kryterium budowania relacji partnerskiej, określonego przez ankietowanych dostawców MRO. 164
Wykres 12. Procentowy udział dla kryterium dużego stopnia sformalizowania współpracy według ankietowanych przedsiębiorstw. 166
Wykres 13. Procentowy udział dla kryterium nierównej pozycji konkurencyjnej współpracy według ankietowanych przedsiębiorstw. 166
Wykres 14. Procentowy udział dla kryterium braku lub niewystarczającego poziomu zaufania do partnera lub partnerów względem siebie według ankietowanych przedsiębiorstw. 167

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik 1 Kwestionariusz ankietowy dla dostawcy
Załącznik 2 Kwestionariusz kwalifikacji dostawcy
Załącznik 3 Lista zagadnień do audytu dostawcy
Załącznik 4 Kodeks postępowania dla dostawców GK ORLEN S.A.
Załącznik 5 Kwestionariusz ankietowy sprawdzający skuteczność wdrożenia działań wspierających dostawcę
Załącznik 6 Mapa procesu wsparcia dostawcy

Załącznik 1

Szanowni Państwo,

Chcielibyśmy zaprosić Państwa do udziału w badaniu dotyczącym budowania relacji pomiędzy dostawcami, a nabywcami. Badanie ma na celu zidentyfikowanie barier i czynników wspierających budowanie relacji partnerskich. Uzyskane wyniki pozwolą poznać Państwa oczekiwania, jako dostawców, względem nabywców w łańcuchu dostaw. Państwa odpowiedzi i ich dogłębna analiza, stanowić będą podstawę do zaproponowania kierunków zmian zarządzania relacjami z dostawcami i jesteśmy przekonani, że przyczynią się do poprawy współpracy. Zebrane dane mają charakter anonimowy i wykorzystane zostaną w sposób zbiorczy w opracowaniach naukowych. Przewidywany czas na wypełnienie ankiety to nie więcej niż 15min.

Z poważaniem,

1. Proszę o wskazanie, czy są Państwo dostawcami:

	materiałów
	usług
	materiałów oraz usług

2. Czy Państwa przedsiębiorstwo jest dostawcą części zamiennych, materiałów eksploatacyjnych lub konserwacyjnych?

	tak
	nie

3. Proszę o wskazanie wielkości przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych

	mikro (mniej niż 10 pracowników)
	małe (10-49 pracowników)
	średnie (50-249 pracowników)
	duże (250 pracowników i powyżej)

4. Proszę o wskazanie jak długo Państwa przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku:

	krócej niż rok
	od roku do 3 lat włącznie
	od 4 do 9 lat włącznie
	10 lat i dłużej

5. Proszę o określenie pochodzenia kapitału Państwa przedsiębiorstwa:

	polski
	zagraniczny
	mieszany

6. Proszę o wskazanie zasięgu działalności Państwa przedsiębiorstwa (rynek klientów):

	lokalnie lub województwo
	cała Polska
	kraje UE
	UE oraz kraje spoza UE

7. Proszę o wskazanie dla ilu kontrahentów (nabywców) Państwa przedsiębiorstwo jest dostawcą?

	1-3
	4-10
	11-50
	powyżej 50

8. Proszę określić jaka jest strategia produkcji Państwa przedsiębiorstwa (wielokrotnego wyboru):

	Produkcja jednostkowa, na specjalne zamówienie (Engineer to Order)
	Produkcja na zamówienie podobnych artykułów dopasowywanych do potrzeb klienta w trakcie procesu (Make to Order)
	Produkcja na zamówienie ze standardowych komponentów i modułów (Assemble to Order)
	Produkcja standardowych dóbr utrzymywanych w magazynie (Make to Stock)
	Jesteśmy pośrednikiem/przedsiębiorstwem handlowym

9. Państwa odbiorcy są/nie są:

	Są dzieleni wg kategorii ich ważności dla dostawcy (np.: kluczowy, ważny, masowy, itp.)
	Nie są dzieleni na kategorie

10. Jakiego typu relacje dominują we współpracy pomiędzy Państwa przedsiębiorstwem, a nabywcami?

Typ relacji dominujący we współpracy	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Relacja transakcyjna- Prowadzenie współpracy ograniczonej do realizacji bieżących potrzeb, jeżeli warunki są satysfakcjonujące					
Preferowany dostawca- Prowadzenie stałej współpracy ze względu na korzystne warunki i zbudowane zaufanie					
Relacja partnerska- Prowadzenie stałej współpracy i wspólnych działań, wspólne planowanie celów i dalszego rozwoju współpracy					
Partnerstwo strategiczne- Prowadzenie stałej współpracy, wspólne planowanie strategiczne, wspólne planowanie inwestycji, współzależność					

11. Jakie kryteria decydują o wyborze dostawcy części zamiennych/materiałów eksploatacyjnych i jakie jest ich znaczenie dla Państwa przedsiębiorstwa?

Kryteria decydujące o wyborze dostawcy części zamiennych /materiałów eksploatacyjnych i ich znaczenie	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Szerokość asortymentu produktowego					
Cena					
Jakość techniczna produktów					
Certyfikaty/referencje/opinia rynkowa					
Warunki gwarancyjne					
Skuteczność wymiany informacji					
Warunki i terminowość dostaw					
Doświadczenie we współpracy					
Perspektywa długofalowej współpracy					
Inne?					

12. Które z poniższych kryteriów powinny być brane pod uwagę przez nabywcę podczas wyboru dostawcy?

Kryteria brane pod uwagę podczas wyboru dostawcy	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Gotowość do nawiązania współpracy					
Gotowość do stałego doskonalenia procesów					
Proponowanie i gotowość do wprowadzania innowacji produktowych i/lub procesowych					
Dążenie do skrócenia czasu dostaw					
Stosowanie wymagań zarządzania jakością określonych w międzynarodowych standardach zarządzania					
Przeprowadzanie regularnych i formalnych audytów procesów					
Elastyczność w zakresie sposobów dostarczenia produktu do klienta					
Wspólna, oparta na wartościach kultura organizacyjna					
Możliwość uzyskania atrakcyjnych warunków handlowych w porównaniu z ofertami firm konkurencyjnych w branży					
Opinia rynkowa dostawcy/posiadane referencje					
Inne?					

13. Jakie kryteria decydują o nawiązaniu współpracy Państwa przedsiębiorstwa z nabywcą?:

Kryteria decydujące o nawiązaniu współpracy	Bardzo istotne	Raczej istotne	Trudno powiedzieć	Raczej nieistotne	Zdecydowanie nieistotne
Nawiązanie współpracy przyczyni się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej					
Możliwie pełna informacja o kondycji finansowej i pozycji konkurencyjnej nabywcy					
Informacja z iloma dostawcami z tej samej branży (grupy) współpracuje potencjalny nabywca					
Kryteria oceny wstępnej dla wyboru dostawców określone przez nabywcę					
Kryteria oceny okresowej dostawców określone przez nabywcę					

Podobieństwo procesów logistycznych (transport, magazynowanie)					
Możliwość elastycznego kształtowania współpracy (warunki umów)					
Możliwość uzyskania atrakcyjnych warunków handlowych w porównaniu z ofertami firm konkurencyjnych w branży					
Deklaratywna chęć wprowadzania istotnych zmian/usprawnień dotyczących współpracy					
Bliskość lokalizacji					
Wspólne/podobne cele					
Chęć budowania partnerskiej relacji (opartej na zaufaniu, długookresowych celach, dzieleniu się ryzykiem i korzyściami)					
Odpowiednie systemy informatyczne					
Podobna kultura organizacyjna					
Inne?					

14. Proszę ocenić istotność niżej wymienionych elementów współpracy z Państwa klientami:

Ocena istotności wymienionych elementów współpracy	Bardzo istotne	Raczej istotne	Trudno powiedzieć	Raczej nieistotne	Zdecydowanie nieistotne
Dokładne i regularne badanie rynku nabywców					
Podpisywanie długoterminowych umów z nabywcami					
Redukcja liczby nabywców					
Łączenie zapotrzebowania grup nabywców					
Okresowa ocena dostawcy wykonywana przez nabywcę					
Zadowolenie Państwa firmy ze współpracy z nabywcą					
Redukcja kosztów procesu dostarczenia produktu do nabywcy					
Zabezpieczenie stanów magazynowych (komponentów, surowców) dla realizacji zamówień nabywców					
Zadowolenie nabywcy z dostawy (w zakresie terminowości, jakości, ceny)					
Zarządzanie relacjami z nabywcami na zasadach wzajemnego partnerstwa					
Wymiana informacji np. prognozy popytu, plany produkcji					
Elastyczność współpracy w zakresie możliwości zmiany terminu dostawy, wolumenu, asortymentu					
Trwałość współpracy					
Podobieństwo struktur organizacyjnych i kultury					

organizacyjnej					
Zadowolenie obu stron ze współpracy					
Wspólne dążenie do doskonalenia współpracy					
Realizacja wspólnych projektów B+R					
Inne jakie?					

15. Z punktu widzenia Państwa przedsiębiorstwa głównymi czynnikami wspierającymi współpracę z nabywcami są sytuacje, kiedy:

Główne czynniki wspierające współpracę z nabywcami	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Nabywca wykazuje chęć wspólnego tworzenia oferty handlowej					
Współpraca może być realizowana przy minimum formalności					
Współpraca umożliwia obu stronom przetrwanie na rynku.					
Współpraca pozwala osiągnąć wysoki poziom niezawodności dostaw					
Współpraca nawiązywana jest na długi okres.					
Współpraca jest elastyczna (w zakresie zapisów umów, realizacji dostaw.					
Współpraca nie wzmacnia nadmiernie tylko jednej ze stron.					
Współpraca oparta na zaufaniu i generuje lojalność na przyszłość.					
Współpraca obniża koszty produkcji i koszty transakcyjne.					
Współpraca jest elementem konkurencji na branżowym rynku.					
Współpraca generuje poprawę efektywności realizowanych działań i lepsze wykorzystywanie pojawiających się szans biznesowych.					
Współpraca jest korzystna ze względu na przepisy prawa lub kwestie finansowania (np. podejście banków do kredytowania).					
Współpraca umożliwia skuteczne poszerzanie udziału w rynku i ekspansję na nowe rynki (m.in. poprzez uzyskane referencje od nabywców).					
Siedziby partnerów zlokalizowane są w bliskiej odległości					
Partnerzy posiadają zintegrowane					

systemy informatyczne					
Współdziałające przedsiębiorstwa posiadają podobną kulturę organizacyjną.					
Partnerzy aktywnie i skutecznie wymieniają informacje					
Współpraca przyczynia się do wprowadzania innowacji produktowych					
Współpraca przyczynia się do budowania wzajemnego zaufania					
Partnerzy dzięki współpracy mogą osiągać wspólne cele					
Inne jakie?					

16. Z punktu widzenia Państwa przedsiębiorstwa głównymi barierami współpracy partnerskiej z nabywcami są:

Główne bariery współpracy partnerskiej z nabywcami	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Duży stopień formalizacji współpracy.					
Nierówna pozycja konkurencyjna współpracy.					
Brak współpracy z Państwa firmą w zakresie planowania i uzupełniania zapasów.					
Brak lub niewystarczający poziom zaufania do partnera lub partnerów względem siebie.					
Występowanie konfliktów, odmienność celów					
Duża częstotliwość zmian partnerów handlowych.					
Obawy związane z utratą strategicznych zasobów.					
Zmiany zachodzące w sektorze, zaburzające stabilność współpracy.					
Koncentrowanie się partnerów na swoich celach i działaniach.					
Problem z utrzymaniem długoterminowych relacji z kontrahentami.					
Odmienna kultura organizacyjna współdziałających przedsiębiorstw.					
Niechęć do dzielenia się innowacjami.					
Brak lub niewystarczające zdolności do budowania i utrzymywania współpracy ze strony kadry zarządzającej.					
Brak rzetelnych informacji na temat kondycji finansowej nabywcy.					
Inne jakie?					

17. Jakie czynniki według Państwa wpływają na zarządzanie relacjami dostawców części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych z nabywcami w sektorze produkcyjnym w Polsce?

Czynniki wpływające na zarządzanie relacjami dostawców części zamiennych	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Złożoność struktury organizacyjnej					
Stopień formalizacji procesów zakupowych					
Otwartość na współpracę					
Uwarunkowania prawne i polityczne					
Uwarunkowania ekonomiczne (ceny surowców, kursy walut)					
Zmiany technologiczne (szybki wzrost postępu technicznego)					
Zmiany społeczne (trendy, moda, podejmowanie decyzji przez nabywców)					
Proekologiczna postawa nabywców					
Problemy środowiskowe, (np. zmiany klimatyczne, wzrost liczby katastrof naturalnych, wzrost zanieczyszczenia ekosystemów emisjami CO2/odpadami z tworzyw sztucznych					
Obserwowane kryzysy globalne, np. pandemia COVID-19					
Inne jakie?					

Załącznik 2 Kwestionariusz kwalifikacji dostawcy

	pieczęć przedsiębiorstwa dostawcy …… data wypełnienia kwestionariusza ……..	
lp.	**Pytania**	**zaznacz właściwą odpowiedź "X"**
1.	**Proszę o wskazanie wielkości przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych:**	
	mikroprzedsiębiorstwo – mniej niż 10 osób	
	małe przedsiębiorstwo – 10-49 osób	
	średnie przedsiębiorstwo– 50-249 osób	
	duże przedsiębiorstwo – 250 osób i powyżej	
2.	**Proszę o wskazanie jak długo Państwa przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku:**	
	krócej niż rok	
	od roku do 3 lat	
	od 4 do 9 lat	
	dłużej niż 10 lat	
3.	**Proszę o wskazanie zasięgu działalności Państwa przedsiębiorstwa (rynek klientów):**	
	lokalnie lub województwo	
	cała Polska	
	kraje UE	
	UE oraz kraje spoza UE	
4.	**Proszę określić jaka jest strategia produkcji Państwa przedsiębiorstwa:**	
	Produkcja jednostkowa, na specjalne zamówienie (Engineer to Order)	
	Produkcja na zamówienie podobnych artykułów dopasowywanych do potrzeb klienta w trakcie procesu (Make to Order)	
	Produkcja na zamówienie ze standardowych komponentów i modułów (Assemble to Order)	
	Produkcja standardowych dóbr utrzymywanych w magazynie (Make to Stock)	
	Jesteśmy pośrednikiem/przedsiębiorstwem handlowym	
	Oświadczam, że zapoznałem się z otrzymanym Kodeksem postępowania dla Dostawców GK ORLEN i w przypadku nawiązania współpracy z GK ORLEN zobowiązuję się do jego przestrzegania. **Miejsce, data podpis osoby upoważnionej** **…….**	

Załącznik 3 Lista zagadnień do audytu dostawcy

L.p.	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001	Informacje, dokumenty	Osoba do kontaktu ze strony audytowanego Imię, Nazwisko, nr telefonu adres e-mail
1.	4.1	4.1	4.1	Informacje o kontekście (np. opis kontekstu w dokumencie lub prezentacji, business plan, sprawozdanie zarządu itp.)	
2.	4.2	4.2	4.2	Dokumenty, w których określone są potrzeby stron zainteresowanych z uwzględnieniem udziału pracowników i ich reprezentantów: Komisja BHP, Związki Zawodowe, Społeczny Inspektor Pracy,	
3.	4.3	4.3	4.3	Zakres systemu - Księga jakości, Przewodnik, Zarządzanie (jeśli jest)	
4.	4.4	4.4	4.4	Mapy lub karty procesów Opisy procesów Wykaz procedur i instrukcji z ich statusem ważności	
5.	5.1	5.1	5.1	Zarządzenia wydawane przez kierownictwo (przykład)	
6.	5.2	5.2	5.2	Polityka / Polityki BHP i Środowiskowa	
7.	5.3	5.3	5.3	Schemat organizacyjny i przykładowo zakresy odpowiedzialności i uprawnień wybranych osób (np. Pełnomocnika, osób odpowiedzialnych za produkcję, za kontrolę jakości, za działania korygujące, za postępowanie z reklamacjami)	
8.	6.1	6.1	6.1	Dokumenty dotyczące działań w zakresie identyfikacji i postępowania z ryzykami i szansami (np. analiza SWOT, analiza ryzyka dla wybranego procesu) Wykaz aspektów środowiskowych Rejestr wymagań prawnych i innych dotyczących środowiska Ocena zgodności z przepisami prawa dotyczącymi środowiska BHP Opis procesu lub procedura identyfikacji zagrożeń Wykaz zagrożeń, istotne incydenty i sytuacje awaryjne Karty oceny ryzyka zawodowego dla wybranych stanowisk pracy oraz gości i dostawców	
9.	6.2	6.2	6.2	Cele Systemu Zarzadzania Jakością (9001/14001/18001/45001) Dowody realizacji celów	
10.	6.3	8.1.	8.1	Dokumenty dotyczące zmian w systemie (np. projekty, zarządzenia, sprawozdania ze spotkań)	
				Plany remontów infrastruktury Książka obiektu budowlanego – potwierdzenie wpisów, Protokół okresowych pomiarów instalacji elektrycznej budynku, Protokół okresowego sprawdzenia instalacji wentylacji budynku, Decyzja administracyjna – pozwolenie na budowę,	

11.	7.1	7.1	7.1	Karty urządzeń / przeglądów maszyn / elektronarzędzi/sprzętu roboczego służącego do bezpiecznego wykonania pracy (np. drabiny, rusztowania) Świadectwa wzorcowania wyposażenia pomiarowego Zapewnienie ubrań roboczych i ŚOI – zasady przydziału, potwierdzenie wydania, nadzór i okresowa wymiana.	
12.	7.2	7.2	7.2	Wymagania kompetencyjne dla personelu, opisy stanowisk, matryce odpowiedzialności Wymagania kompetencyjne dla wybranych osób (np. prowadzących procesy, spawaczy, kontrolerów jakości itp.) i dowody spełnienia tych wymagań (np. dyplomy, świadectwa, certyfikaty, uprawnienia itp. Dokumentacja szkoleń BHP	
13.	7.4	7.4	7.4	Dowody komunikacji wewnętrznej - Notatki służbowe, Notatki ze spotkań, Uzgodnienia, Gazetki, Tablice ogłoszeń (również w zakresie BHP i Środowiska Komunikacja z organami nadzoru – raporty, wystąpienia (PIP, PIS, WIOŚ) Zapisy ze spotkań Komisji BHP, społeczny inspektor BHP, konsultacje ze związkami zawodowymi	
14.	7.5	7.5	7.5	Procedury, instrukcje, zarządzenia - zmienione w bieżącym roku (karty zmian, podstawy zmian)	
15.	8.1	8.1	8.1	Plany jakości, Harmonogramy prac, Plany produkcji, Instrukcje technologiczne, Działania wynikające z przepisów prawnych i aspektów środowiskowych, pozwolenia i decyzje, sprawozdania do Urzędu Marszałkowskiego i KOBIZE jeśli dotyczy, Umowy z firmami odbierającymi odpady Karty ewidencji i przekazania odpadów (BDO) Dokumentacja filmem lub zdjęciem z wybranej lokalizacji: segregacja i przechowywanie odpadów, tymczasowe miejsca składowania odpadów dostępność instrukcji BHP i kart charakterystyki magazyny substancji niebezpiecznych umiejscowienie (plan lokalizacji) i przykładowy sprzęt p.poż z widokiem terminu ważności przeglądu, wentylacja, klimatyzacja (przeglądy i wymiany filtrów) Analizy zagrożeń dla wykonywanych prac nietypowych, tymczasowych, złożonych itp. Zasady/procedury/instrukcje nadzoru nad szczególnymi operacjami/zadaniami. pisemne polecenia wykonania pracy stosowanie środków ochrony indywidualnej przez pracowników	
16.	8.2			Ewidencja zapytań ofertowych (rejestr, sposób identyfikacji, status itp.) Zapytania ofertowe – przykłady zgodnie z zakresem certyfikacji (dot. wyrobu, usługi) Oferta – dane wejściowe, przygotowanie,	

				dowody przeglądu oferty, zmiany (identyfikacja), uwzględnienie ryzyka BHP (dla ISO 45001), Umowy z klientami,	
17.		8.2	8.2	Instrukcje p.poż dla budynków/lokalizacji – potwierdzenie aktualizacji, Protokoły z próbnej ewakuacji Procedury awaryjne Plan / Procedura reagowania na sytuacje potencjalnie awaryjne Zapewnienie środków do udzielania pierwszej pomocy przedmedycznej Drogi ewakuacyjne – oznakowanie, działanie oświetlenia awaryjnego Instalacje p.poż – okresowe kontrole (protokoły sprawdzenia),	
18.	8.3			Procedury projektowania i rozwoju, dokumentacja wybranych projektów	
19.	8.4	8.1	8.1	Zasady wyboru i oceny dostawców i podwykonawców, Audyty dostawców Listy kwalifikowanych dostawców, Oceny dostawców, Wymagania dotyczące zakupów (zamówienia, zapotrzebowania) Komunikacja wymagań związanych z BHP dla podwykonawców	
20.	8.5			Próbka dokumentacji powykonawczej Dokumentacja technologiczna i dowody, że produkcja jest zgodna z dokumentacja (np. certyfikaty na materiały, uprawnienia personelu, oznaczanie wyrobów, przenoszenie oznaczeń protokoły z kontroli i międzyoperacyjnej	
21.	8.5			Obserwacja realizacji wyrobu/usługi przez kamerę / zdjęcia	
22.	8.6			Protokoły końcowe Raporty, protokoły kontroli wyrobów	
23.	8.7			Rejestr wyrobów niezgodnych / niezgodności produkcyjnych Niezgodności/reklamacje związane z dostawami – ilość, postępowanie z reklamacją, działania doskonalące. Dowody podjętych działań dotyczące tych wyrobów	
24.	9.1	9.1	9.1 10.2	Informacje o zadowoleniu klienta, ankiety, analiz , referencje, notatki ze spotkań Ocena zgodności spełnienia wymagań dotyczących środowiska Monitorowanie stanu BHP – plan kontroli, zapisy z kontroli, działania pokontrolne, kontrole doraźne, kontrole Społecznego Inspektora Pracy –książka kontroli. Protokoły, sprawozdania, raporty z badań, wyniki pomiarów środowiska pracy, Analiza stanu BHP w zakładzie	

				Zdarzenia potencjalnie wypadkowe - zbieranie informacji, analiza, działania doskonalące Wypadki i choroby zawodowe – zgłoszenia (rejestr wypadków), analiza, działania doskonalące.	
25.	9.2	9.2	9.2	Harmonogram audytów plany i raporty z audytów, karty niezgodności, wykaz auditorów,	
26.	9.3	9.3	9.3	Dane wejściowe i dane wyjściowe z przeglądu Protokół z przeglądu zarządzania	
27.	10	10	10	Rejestr działań korygujących Dowody działań korygujących Rejestr incydentów w zakresie BHP + podjęte działania Przekazywanie informacji nt. incydentów i niezgodności – pracownikom i stronom zainteresowanym – jeśli wystąpiły Dowody ciągłego doskonalenia	

Załącznik nr 4 Kodeks dostawcy PKN ORLEN S.A.

Kodeks postępowania dla Dostawców GK ORLEN

WPROWADZENIE

Szanowni Państwo,

GK ORLEN jest czołową firmą w branży paliwowo-energetycznej w Europie Środkowo-Wschodniej. Ze względu na skalę naszej działalności, przyjęty przez nas sposób prowadzenia biznesu znacząco wpływa zarówno na codzienne życie milionów ludzi, sprawne funkcjonowanie tysięcy organizacji, jak i na całą gospodarkę. Nakłada to na nas ogromną odpowiedzialność. Dlatego przykładamy szczególną wagę do kwestii zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu (ang. CSR - Corporate Social Responsibility). Realizujemy strategię biznesową, która jest zgodna z interesami naszego otoczenia i opiera się na odpowiedzialnym korzystaniu z dostępnych zasobów.

Nasza **misja: „Z natury napędzamy przyszłość odpowiedzialnie"** odzwierciedla założenia i cele określone w strategii ORLEN 2030. Realizujemy je zgodnie z **credo: „Napędzamy przyszłość. Odpowiedzialnie".** Bliskie są nam kryteria ESG: E – Environment, S – Society, G – Governance, czyli środowiska, społeczeństwa i ładu korporacyjnego, które chcemy czytać przez pryzmat fundamentalnych wartości **GK ORLEN: Odpowiedzialność, Rozwój, Ludzie, Energia i Niezawodność**. Na tych wartościach opieramy wszystkie nasze działania. Dają nam one siłę do rozwoju oraz do efektywnego i odważnego realizowania strategii. Misja, credo i wartości wyrażają nasze wspólne przekonania, a także pomagają wykorzystać pełen potencjał GK ORLEN.

ORLEN jest uznaną marką na świecie. Nasze indywidualne działania wspólnie określają kim jesteśmy jako firma i jak widzi nas świat. Naszym obowiązkiem jest szanowanie tego dziedzictwa i budowanie jeszcze silniejszej pozycji GK ORLEN. Działamy w oparciu o nasze wartości i zgodnie ze standardami etycznymi oraz przepisami prawa. Tego samego oczekujemy od naszych Dostawców. Stąd też, przekazujemy Państwu niniejszy *Kodeks postępowania dla Dostawców GK ORLEN*. Stanowi on zbiór zasad, których przestrzegania oczekujemy.

Zależy nam na zaufaniu jak najszerszego grona interesariuszy, w szczególności naszych pracowników, współpracowników, klientów, partnerów biznesowych, inwestorów, a także społeczności lokalnych. Dlatego od naszych Dostawców wymagamy działania w oparciu o nasze wartości oraz zgodnie z etycznymi standardami i przepisami prawa.

W przypadku, gdy *Kodeks postępowania dla Dostawców GK ORLEN* stanowi wyższy standard, niż przepisy lokalne, krajowe lub regionalne, oczekujemy od naszych Dostawców przestrzegania niniejszego Kodeksu postępowania. Jednakże, jeżeli przepisy lokalne, krajowe lub regionalne są bardziej restrykcyjne, niż niniejszy Kodeks postępowania, oczekujemy, że nasi Dostawcy będą przestrzegać tych lokalnych, krajowych lub regionalnych przepisów.

Wierzę, że wspólne wartości oraz najwyższe standardy etyki biznesowej i osobistej pomogą nam podejmować właściwe decyzje i dokonywać trafnych wyborów w codziennej pracy zawodowej.

Z wyrazami szacunku

DANIEL OBAJTEK
DYREKTOR GENERALNY

NASZE ZOBOWIĄZANIA WOBEC DOSTAWCÓW

GK ORLEN jako lider rynkowy nieustannie dąży do osiągania najwyższych standardów prowadzenia działalności gospodarczej i stale wymaga od siebie wdrażania najlepszych rozwiązań. Oczekują tego od nas również regulatorzy, właściciele, nasi klienci i pracownicy. Pragniemy budować kulturę współodpowiedzialności za praktyki biznesowe w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, praw człowieka, etyki w biznesie, troski o pracowników i społeczności lokalne, a także dbałości o środowisko naturalne na wszystkich etapach naszej działalności. Dotyczy to również naszego łańcucha dostaw i współpracy z Dostawcami.

Dlatego, zgodnie z założeniami i celami określonymi w strategii ORLEN 2030, zaktualizowaliśmy zasady odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju w procesach zakupowych, a nowy *Kodeks postępowania dla Dostawców GK ORLEN* stanowi jeden z kluczowych elementów współpracy z Dostawcami, w tym procesu ich kwalifikacji i oceny.

We współpracy z Dostawcami kierujemy się zasadami odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Wspieramy naszych Dostawców w budowaniu świadomości i rozwoju najlepszych praktyk biznesowych z tego zakresu. Uważamy, że tylko dzięki dialogowi i współpracy z Dostawcami na rzecz odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju możemy rozwijać z sukcesem nasz biznes oraz pozytywnie wpływać na naszych Dostawców.

Wierzymy, że takie podejście przyniesie korzyści zarówno nam, jak i naszym Dostawcom, a także naszemu otoczeniu społecznemu i biznesowemu.

NASZE OCZEKIWANIA WOBEC DOSTAWCÓW

Współpracujemy z najlepszymi Dostawcami, którzy ciągle doskonalą swoją działalność, by odpowiedzieć na coraz wyższe oczekiwania rynkowe. Zachęcamy ich do rozwijania oraz udoskonalania odpowiedzialnych praktyk biznesowych według niniejszych wytycznych *Kodeksu postępowania dla Dostawców GK ORLEN*.

Chcemy współpracować z Dostawcami, którzy rozumieją i podzielają nasze podejście do odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju, dążą do ulepszania i rozwoju swoich dobrych praktyk w obszarach, w których my sami stawiamy sobie ambitne cele.

DOSTOSOWANIE OCZEKIWAŃ DO MOŻLIWOŚCI DOSTAWCÓW

Większe przedsiębiorstwa mają większe możliwości systematyzowania swoich działań z zakresu odpowiedzialnego biznesu poprzez wyspecjalizowane zespoły i biura, dlatego wobec nich formalne oczekiwania GK ORLEN będą największe.

Jako jeden z największych podmiotów gospodarczych w Europie Środkowo-Wschodniej, chcemy współpracować także z mniejszymi podmiotami, a obecność mniejszych i lokalnych dostawców jest dla nas celem samym w sobie – to część naszego rozumienia Odpowiedzialnego Biznesu. Zdajemy sobie sprawę, że działania z zakresu zrównoważonego rozwoju są w mniejszych podmiotach realizowane w sposób bardzo skuteczny choć mniej sformalizowany. Z tego względu różnicujemy oczekiwania wobec dostawców na trzy poziomy:

DUŻE PODMIOTY, POWYŻEJ 251 PRACOWNIKÓW – oczekujemy pełnej dojrzałości korporacyjnej;

ŚREDNIE PODMIOTY, OD 51 DO 250 PRACOWNIKÓW – istotne są dla nas wyraźnie określone i upublicznione przez przedsiębiorstwo kierunki działania prospołecznego i prośrodowiskowego, gotowość do zademonstrowania przykładów pozytywnego oddziaływania na otoczenie, brak istotnych kontrowersji związanych z działalnością podmiotu w zakresie środowiskowym, społecznym oraz ładu korporacyjnego;

MAŁE PODMIOTY, DO 50 PRACOWNIKÓW – kluczowe jest uznawanie podstawowych wartości GK ORLEN oraz gotowość i zdolność ukazania przykładów, które świadczą o ich respektowaniu.

SPOSÓB MONITOROWANIA WYNIKÓW

GK ORLEN będzie przywiązywał szczególną wagę do wypełniania wymogów zasad postępowania przez Dostawców, które znajdują swój wyraz w niniejszym Kodeksie postępowania. Podstawowym materiałem służącym do oceny będą deklaracje oraz dokumenty składane przez Dostawców, co do których GK ORLEN zastrzega sobie prawo do weryfikacji w oparciu o publicznie dostępne źródła.

Systematycznie, w horyzoncie 2025 roku, rozwijany będzie katalog wskaźników dotyczących kluczowych kwestii środowiskowych (emisje CO2, ślad węglowy produktów, jednostkowe zużycie wody, wskaźniki BHP), które w coraz większym stopniu będą decydowały o bieżącej współpracy.

Kluczowe są dla nas obszary związane z fundamentalnymi wartościami GK ORLEN:

Odpowiedzialność

GK ORLEN prowadzi działania w duchu odpowiedzialności za przyszłe pokolenia, w poszanowaniu dla ludzi i standardów etycznych oraz w poszanowaniu dla środowiska.

Odpowiedzialność oznacza dla GK ORLEN troskę o klimat i równowagę w przyrodzie, dbałość o zrównoważony rozwój i gospodarkę zasobami.

GK ORLEN oczekuje od Dostawców dbałości o spójność swoich celów biznesowych i społecznych oraz wyraźnego wyznaczenia celów związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Kryterium		*Mały Przedsiębiorca*	*Średni Przedsiębiorca*	*Duży Przedsiębiorca*
Dostawca ma określone i zdefiniowane cele odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju, wraz z miarami realizacji, w formie polityki, strategii, deklaracji lub innego wiążącego dokumentu.	Deklaracja			TAK
Dostawca opiera swoje codzienne działania na etycznych i odpowiedzialnych postawach wobec interesariuszy, w tym m.in.: pracowników, klientów, partnerów biznesowych i lokalnych społeczności.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca przestrzega prawa w zakresie wpływu swojej działalności na środowisko naturalne.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca, w miarę możliwości, prowadzi ocenę swojej działalności pod kątem ryzyka negatywnego wpływu na środowisko i dąży do zapobiegania temu ryzyku.	Deklaracja		TAK	TAK
Dostawca zmierza do wytyczania celów ograniczania negatywnego wpływu swojej działalności na środowisko naturalne (cele zapisane np. w formie polityki środowiskowej lub innego wiążącego dokumentu).	Deklaracja			TAK
Dostawca mierzy emisje CO2 oraz przelicza i monitoruje ślad węglowy swojej organizacji.	Deklaracja			TAK
Dostawca wylicza ślad węglowy produktów.	Deklaracja			TAK
Dostawca dokonał i upublicznił ocenę swojej działalności gospodarczej zgodnie z Taksonomią UE.	Deklaracja			TAK

Dostawca, w miarę możliwości, działa w oparciu o niskoemisyjne technologie i produkty. W możliwie największym zakresie postępuje zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym.	Deklaracja		TAK	TAK
Dostawca dąży do odpowiedzialnego, dbającego o stan środowiska naturalnego pozyskiwania surowców i/lub do uwzględniania kryteriów środowiskowych w swoich decyzjach zakupowych.	Deklaracja		TAK	TAK
Dostawca dąży do ograniczenia zużycia surowców i zasobów naturalnych, w tym wody, i do racjonalnego nimi zarządzania.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca dysponuje opomiarowaniem gospodarki wodnej i podejmuje działania na rzecz ograniczenia zużycia wody w swojej działalności.	Deklaracja			TAK
Dostawca przestrzega wszelkich regulacji prawa dotyczących gospodarki odpadami.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca dąży do minimalizacji generowania odpadów związanego z prowadzoną działalnością.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca zapewnia właściwe gospodarowanie wytworzonymi odpadami, w tym współpracę z uprawnionymi odbiorcami wytworzonych odpadów w celu minimalizacji ryzyka negatywnego wpływu odpadów na stan środowiska naturalnego.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK

Rozwój

Deklaracja wartości GK ORLEN poprzez Rozwój pozwala rozumieć innowacyjność, konkurencyjność i nowoczesność. Istotne jest dla nas, by nasi partnerzy inwestowali w ludzi, projekty badawcze i rozwój biznesu. Chcemy pracować z dostawcami, którzy wyznaczają nowe trendy i aktywnie budują swoją przewagę konkurencyjną, bo dzięki temu wzmacniają oni naszą zdolność do konkurowania na obsługiwanych przez GK ORLEN rynkach. Oczekujemy, że nasi dostawcy będą wykazywali się długofalowym i strategicznym myśleniem, tworząc strategie przełamujące kolejne bariery rozwoju, pozwalające dostarczyć nowych rozwiązań i produktów.

Kryterium		*Mały przedsiębiorca*	*Średni przedsiębiorca*	*Duży przedsiębiorca*
Dostawca wspiera postawy proinnowacyjne. Inwestuje w ludzi, projekty badawczo-rozwojowe, nowe technologie i narzędzia do pozyskiwania innowacji, które odpowiedzialnie wdraża dla zapewnienia rozwoju firmy.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca zwiększa nakłady na innowacje, których celem jest rozwój zielonych technologii minimalizujących wpływ na środowisko.	Deklaracja			TAK
Dostawca wspiera postawy proinnowacyjne, zachęca pracowników do realizacji pionierskich projektów, motywuje do kreatywnego myślenia i działania, dzięki którym odkrywa ich potencjał i talenty.	Deklaracja		TAK	TAK
Dostawca dąży do efektywnego wdrażania innowacji, dzięki którym zdobywa doświadczenie we wprowadzaniu niestandardowych rozwiązań, które w przyszłości mogą wpływać na rozwój firmy.	Deklaracja		TAK	TAK
Dostawca tworzy produkty i modele biznesowe, które w długim terminie zapewniają powtarzalne i skalowalne przychody.	Deklaracja		TAK	TAK
Dostawca dysponuje infrastrukturą innowacyjną i B+R oraz promuje kulturę innowacyjności na poziomie korporacyjnym.	Deklaracja			TAK

Ludzie

GK ORLEN przywiązuje wielką wagę do etyki i profesjonalizmu w miejscu pracy i relacjach zawodowych. Budujemy stosunki zawodowe oparte o tolerancję i wzajemny szacunek. Jednocześnie stawiamy wysokie wymagania odnośnie profesjonalizmu prac, oparciu działań o wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników.

Kryterium		*Mały przedsiębiorca*	*Średni przedsiębiorca*	*Duży przedsiębiorca*
Dostawca wszystkich traktuje uczciwie, z szacunkiem i godnością. Relacje ze współpracownikami buduje w oparciu o profesjonalizm, wzajemną pomoc i najwyższe standardy etyczne.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca w sposób odpowiedzialny zarządza pracownikami oraz miejscem pracy (np. zapewniając rozwój kompetencji pracowników, dbałość o bezpieczeństwo w miejscu pracy, równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym pracowników itp.) i określa swoje cele w tym zakresie.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca docenia wkład każdego pracownika w funkcjonowanie swojej firmy.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca szanuje różnorodność, odmienność opinii i perspektyw. Buduje przyjazne środowisko pracy, które sprzyja osiąganiu indywidualnych i wspólnych celów. W przypadku trudności lub popełniania błędów, promuje wsparcie i dialog.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca nie akceptuje wszelkich form okazywania braku szacunku i nieprawidłowości w środowisku pracy, w szczególności mobbingu, dyskryminacji i molestowania.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca dba o równy dostęp do godnych warunków pracy bez względu na formę zatrudnienia dopuszczalną przepisami w kraju prowadzonej działalności.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca zapewnia pracownikom możliwość szkolenia się bez względu na chronione prawnie cechy, takie jak: płeć, wiek, wyznanie narodowość, światopogląd, niepełnosprawność czy zajmowane stanowisko.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca wdraża rozwiązania (np. szkolenia pracowników z praktycznego zastosowania kodeksu postępowania w miejscu pracy itp.) budujące świadomość etycznych zasad postępowania w miejscu pracy wśród pracowników i kadry zarządzającej.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca swoją komunikację opiera na szczerości i zaufaniu.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK

Energia

GK ORLEN chce współpracować z Dostawcami, którzy są otwarci na niestandardowe projekty i innowacje, które wymagają do nich podejmowania odważnych decyzji. Od naszych Dostawców oczekujemy otwartości na nowe rozwiązania oraz długookresowego planowania działalności.

Kryterium		*Mały przedsiębiorca*	*Średni przedsiębiorca*	*Duży przedsiębiorca*
Dostawca jest otwarty na innowacje i niestandardowe projekty, które wymagają odważnych decyzji.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca odważnie testuje i wdraża nowe rozwiązania, które wzmacniają jego pozycję na rynku.	Deklaracja		TAK	TAK
Dostawca planuje swój rozwój długookresowo, dbając o równowagę pomiędzy realizacją krótkookresowych wyników a strategią spółki, rozwijając swoje kompetencje i zasoby. W ten sposób ogranicza dla nas ryzyko zawirowań w łańcuchu dostaw.	Deklaracja		TAK	TAK

Niezawodność

Niezawodność Dostawców GK ORLEN jest jednym z kluczowych elementów ograniczających ryzyko zawirowań w łańcuchu dostaw GK ORLEN.

Wymagamy także, aby nasi Dostawcy przestrzegali szeroko pojętych praw człowieka oraz zapewniali bezpieczne i zdrowe warunki wykonywania pracy.

Kryterium		*Mały przedsiębiorca*	*Średni przedsiębiorca*	*Duży przedsiębiorca*
Dostawca zapewnia swoim pracownikom i kontrahentom bezpieczne i uczciwe środowisko pracy oraz przestrzega i szanuje uznane na całym świecie prawa człowieka określone w przepisach prawa krajowego i międzynarodowego.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Od naszych dostawców wymagamy, aby:				
Zatrudniali pracowników, którzy są prawnie upoważnieni do pracy w swoich zakładach i są odpowiedzialni za potwierdzenie uprawnień pracowników do pracy za pomocą stosownej dokumentacji. Jeśli wymaga tego lokalne prawo, wszyscy pracownicy dostawcy Grupy Kapitałowej ORLEN muszą mieć umowy o pracę.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Traktowali wszystkich pracowników i wykonawców sprawiedliwie i z szacunkiem oraz zakazywali dyskryminacji lub nękania ze względu na płeć, stan cywilny lub rodzicielstwo, pochodzenie etniczne lub narodowe, pochodzenie społeczne, orientację seksualną, przekonania religijne, przynależność polityczną, wiek, niepełnosprawność lub przynależność związkową.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Zachęcali do ustanowienia i popierali integracyjne środowisko pracy, zapewniające równe szanse dla wszystkich bez względu na płeć, stan cywilny lub rodzicielstwo, pochodzenie etniczne lub narodowe, pochodzenie społeczne, orientację seksualną, przekonania religijne, przynależność polityczną, wiek, niepełnosprawność lub przynależność związkową.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Zapewniali swoim pracownikom godziwe wynagrodzenie, świadczenia i godziny pracy, które spełniają co najmniej normy prawne lub branżowe.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Szanowali prawo pracowników do tworzenia i przystępowania do wybranych przez siebie związków zawodowych oraz do rokowań zbiorowych bez obawy odwetu.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Nie tolerowali jakichkolwiek przypadków pracy dzieci (osób poniżej 15 roku życia) oraz zapewniali specjalne zabezpieczenia dla pracowników młodocianych (osób poniżej 18 roku życia i powyżej ustawowego minimalnego wieku produkcyjnego).	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Zapewniali, aby w ich miejscu pracy nie dochodziło do molestowania, nękania, brutalnego traktowania, przemocy, zastraszania, kar cielesnych, przymusu psychicznego lub fizycznego, zastraszania oraz wykorzystywania słownego lub seksualnego, gróźb przemocy jako metody dyscypliny lub kontroli, takich jak zatrzymywanie dokumentów tożsamości pracowników, ich paszportów, pozwoleń na pracę lub pobieranie kaucji jako warunku zatrudnienia.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Nie dopuszczali do jakichkolwiek form nieludzkiego traktowania pracowników i wykonawców.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Nie dopuszczali do współczesnego niewolnictwa (niewolnictwo, praca przymusowa, obowiązkowa lub niewolnicza, niewola lub handel ludźmi).	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dokładnie określili swój wpływ na prawa człowieka, gdy tylko zostanie uzgodniona potrzeba podjęcia takich działań.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Szanowali prawa kulturalne, ekonomiczne i społeczne społeczności lokalnych, mniejszości, ludy tubylcze i inne wrażliwe grupy.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Posiadali odpowiednie mechanizmy naprawcze na wypadek naruszenia praw człowieka.	Deklaracja			TAK

Powiadamiali niezwłocznie Spółki Grupy Kapitałowej ORLEN, na piśmie, jeśli posiądą informacje lub zyskają powody, aby sądzić, że którakolwiek ze Spółek Grupy Kapitałowej ORLEN lub którykolwiek z członków kadry kierowniczej Spółek Grupy Kapitałowej ORLEN, agentów lub spółek działających w ramach własnego łańcucha dostaw naruszył którykolwiek z powyższych wymogów.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca przestrzega wszystkich przepisów prawa w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy właściwych dla kraju prowadzonej działalności.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca zapewnia bezpieczne i zdrowe warunki wykonywania pracy poprzez wdrażanie procedur, certyfikowanych systemów zarządzania BHP i/lub własnych programów bezpieczeństwa, dobrych praktyk i rozwiązań mających na celu całkowite wyeliminowanie wypadków, uniknięcie urazów i chorób wśród pracowników Dostawcy spowodowanych wykonywaną pracą.	Deklaracja		TAK	TAK
Dostawca zmierza do wytyczania celów w zakresie bezpieczeństwa dla minimalizacji zagrożeń, monitoruje, analizuje i dokumentuje realizację tych celów oraz swoich działań, dążąc do ciągłej poprawy bezpieczeństwa pracy.	Deklaracja		TAK	TAK
Dostawca wdraża standardy bezpieczeństwa i dobre praktyki, które zapobiegają wypadkom, awariom, pożarom i innym zdarzeniom kryzysowym.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca podnosi kwalifikacje, uświadamia, wprowadza nowe rozwiązania techniczne i biznesowe, a także minimalizuje negatywne oddziaływanie na zdrowie, środowisko i życie ludzkie.	Deklaracja		TAK	TAK
Dostawca przeciwdziała wszelkim formom korupcji w swojej działalności i wdraża praktyki zapobiegawcze.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca, w sytuacji identyfikacji jakiejkolwiek formy korupcji podejmuje stanowcze kroki naprawcze i przeciwdziałające kolejnym incydentom tego typu.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca działa w oparciu o jasny zakres odpowiedzialności, zaangażowanie kadry kierowniczej i wymianę doświadczeń.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK
Dostawca tworzy praktyczne regulacje wewnętrzne. Uwzględnia w nich przepisy prawa, standardy i programy szkoleń.	Deklaracja			TAK
Dostawca zachęca pracowników do zgłaszania wątpliwości i naruszeń. Zgłaszającym zapewnia poufność, informację zwrotną i ochronę przed represjami.	Deklaracja	TAK	TAK	TAK

POSTANOWIENIA KOŃCOWE

Kodeks postępowania dla Dostawców GK ORLEN skierowany jest do wszystkich Dostawców i Wykonawców współpracujących z GK ORLEN.

Oczekujemy od naszych Dostawców postawy stałego doskonalenia się w zakresie wytyczonych w *Kodeksie postępowania dla Dostawców GK ORLEN* standardów społecznych, środowiskowych, etycznych oraz z zakresu ładu korporacyjnego. W przypadku niezgodności działań Dostawców ze standardami odpowiedzialnego biznesu ujętymi w *Kodeksie postępowania dla Dostawców GK ORLEN,* Dostawcy powinni niezwłocznie podjąć działania naprawcze.

Jednocześnie zobowiązujemy się do wspierania naszych Dostawców w budowaniu świadomości i promowania najlepszych praktyk odpowiedzialnego biznesu oraz w rozwoju działalności Dostawców zgodnie ze standardami odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Wierzymy, że stosowanie się do standardów *Kodeksu postępowania dla Dostawców GK ORLEN* przyczyni się do pogłębienia naszej współpracy i partnerstwa z Dostawcami oraz wzmocni rozwój naszej działalności oraz naszych Dostawców.

Załącznik nr 5 Kwestionariusz ankietowy sprawdzający skuteczność wdrożenia działań wspierających dostawcę

Ankieta sprawdzająca skuteczność wdrożenia działań wspierających

Pytanie 1. Na jakim poziomie oceniali Państwo dotychczasowe relacje dostawca- nabywca? Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź, gdzie 1 oznacza poziom najniższy, 5- poziom najwyższy.

Ocena	1	2	3	4	5

Pytanie 2. Na jakim poziomie oceniają Państwo relacje dostawca- nabywca po wdrożeniu przez naszą organizację programu wsparcia dla dostawców?

Ocena	1	2	3	4	5

Pytanie 3. Czy na etapie nawiązania współpracy oraz na etapie poprzedzającym zakup, uzyskali Państwo wymagane informacje oraz wsparcie?

Ocena	1	2	3	4	5

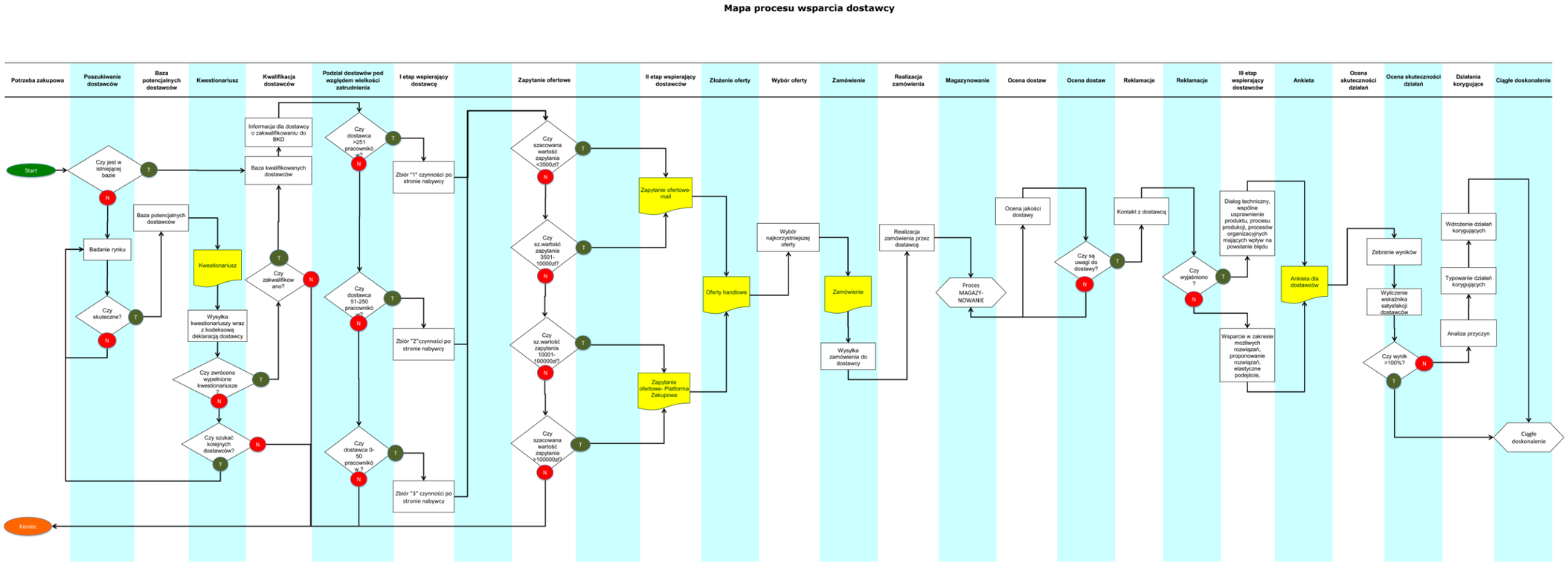
Pytanie 4. Jak oceniają Państwo formę otrzymanego zapytania ofertowego (skala) oraz kryteria jej oceny (jeśli były podane)?

Ocena	1	2	3	4	5

Pytanie 5. Jak oceniają Państwo wsparcie dla dostawcy udzielone na etapie posprzedażowym?

Ocena	1	2	3	4	5

Załącznik 6 Mapa procesu wsparcia dostawcy



STRESZCZENIE

Summary

The appropriate use of market opportunities and a company's internal capital, as well as the development of a strategy and the construction of its own unique supplier relationship management model, influence the added value of the company. This dissertation considers the relationship between the supplier and the buyer and examines the determinants of this collaboration. The partnership relationship is interpreted as a specific intangible resource encompassing behaviour, culture and interaction.

The variety of relationships taking place between manufacturing companies and suppliers of equipment and spare parts, shows that they are indispensable in the production system, requiring the development of appropriate policies and the collection of necessary information. In practice, it is accepted that staff and procurement practices must have the relevant information and data on their main suppliers of critical components, sub-assemblies and parts.

The issue of determinants of building partnership relations with MRO (*Maintenance, Repair and Operating Supply*) suppliers is the subject of this dissertation. The research analysed issues related to barriers and factors supporting partnership cooperation in the supply chain. The identification of factors of key importance for MRO suppliers, allowed for the proposal of a catalogue of best practices aimed at the development of partner relations for manufacturing enterprises in Poland. The main objective of the dissertation was to identify those areas of supplier relationship management that require improvement or the introduction of specific behaviours. This is because it was found that there was a lack of empirical research that focused on identifying barriers and stimulators for building partner relations with suppliers of this type of goods.

Due to the convention of an implementation doctorate, the rationale for the research topic was the need to propose directions for change aimed at bridging existing barriers and strengthening the activators of the development of LOTOS Group S.A.'s partnership relations with MRO suppliers.

Given the significant role of MRO as a key element in ensuring process continuity and safety in manufacturing companies, a practical catalogue of actions has been identified to mitigate barriers to the development of partnerships between MRO suppliers and manufacturing companies in Poland.

The implementation nature of the dissertation meant that an attempt was made to solve a research problem located in the company where the author of the dissertation is employed. Exploring the topic of partner relations occurring in the supply chain of materials, equipment or key machinery required the establishment of research assumptions for the purposes of this dissertation. Therefore, those areas in the company Grupa LOTOS S.A. (currently part of PKN Orlen Group) in which corrective and remedial actions are necessary were defined. The types of the company's relations with suppliers of spare parts and auxiliary materials and the level of the company's partnership with individual supplier segments were also identified. The in-depth analysis required the author of the study to identify leading concepts, practices, as well as technical solutions oriented towards increasing the degree of integration with suppliers in the company market. In the final phase of the analysis, directions for change were proposed to reduce existing barriers and strengthen the activators of partnership development in the studied supply chain, and a map of the supplier support process was presented both graphically and descriptively as an implementation aid.

The thesis of the dissertation addressed the research objectives listed below:

In manufacturing companies in Poland, there are specific barriers to building partnerships with suppliers of spare parts and auxiliary materials, which can be eliminated by developing a consistent methodology of cooperation on a win-win basis.

The main objective of the dissertation was to identify areas of supplier relationship management in need of improvement and to propose a methodology for implementing best practices aimed at mitigating barriers to the development of partnerships between MRO suppliers and manufacturing companies in Poland.

The main objective was developed through specific objectives that focused on:

C1 Defining the types of relations of production enterprises with suppliers of spare parts and auxiliary materials of the LOTOS Group S.A.;

C2 Identify leading concepts, practices, as well as technical solutions oriented towards increasing the degree of integration with LOTOS Group S.A.'s suppliers;

C3 Indicating barriers and enablers to building partnerships that are of key importance to MRO suppliers of LOTOS Group S.A.;

C4 Proposing directions for changes aimed at eliminating existing barriers and strengthening activators for the development of partnership relations with MRO suppliers of LOTOS Group S.A..

In order to achieve the specific objectives of the study thus defined, the following research questions were formulated:

Q1 What types of relationships prevail between MRO suppliers and manufacturing companies in Poland?

Q2 What barriers limit the development of partnerships with MRO suppliers for manufacturing companies in Poland?

Q3 What factors support the development of partnerships with MRO suppliers for manufacturing companies in Poland?

Q4 What external and internal factors influence MRO supplier relationship management for manufacturing companies in Poland?

The research used quantitative methods, including a survey, statistical methods. The study allowed for the development of a methodology for introducing changes in the management of relations with suppliers by the companies of the LOTOS Group S.A. Group, oriented towards the development of partnerships.

The paper consists of five thematic chapters, the first two of which are theoretical and provide an introduction to the issue of supplier relationship management. The next two chapters are analytical and exploratory in nature. The final chapter, on the other hand, is of a projective nature.

Chapter one, which is divided into three thematic sections, describes the concept of supplier relationship management.

The next chapter characterises the determinants of relationships with suppliers. The results of building relationships with suppliers are presented, a breakdown of these relationships, which constitute the intangible resource of the company, is presented and models of cooperation with suppliers are described.

The third chapter contains a characterisation of the specifics of manufacturing enterprises' relations with MRO suppliers in Poland. This part of the dissertation presents what the reality is in the area of MRO purchasing and supply in manufacturing enterprises in Poland, for which maintenance is a significant area of activity. Subsequent parts of this chapter are devoted to MRO supplier relations and define risks closely related to production.

The fourth chapter includes a description of the research methodology and analyses the results of the of the empirical study. Conclusions defined on the basis of the research carried out are presented in the last subsection of the thesis.

Chapter five presents recommendations for manufacturing companies in terms of forming relationships with MRO suppliers. The premises conditioning the building of relations by LOTOS Group S.A. with MRO suppliers are also defined. Based on the survey, the determinants conditioning the building of relationships with suppliers of spare parts and consumables in production enterprises were defined. The results of the survey made it possible to formulate a catalogue of good practices for building relations with MRO suppliers for the segment of production enterprises.

It concludes with findings and conclusions related to the proposed practices and indicates the possibilities of their application in building and maintaining partnerships in manufacturing enterprises in Poland. The dissertation has a great potential for further development of the topic in the MRO supply stream, as a special and much under-exposed area of enterprise activity in the literature.