



### Barbara Ocicka

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania  
Katedra Logistyki  
barbara.ocicka@uni.lodz.pl

### Marta Raźniewska

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania  
Katedra Logistyki  
marta.razniewska@uni.lodz.pl

## ROLA BUDOWANIA RELACJI PARTNERSKICH Z KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI W ZARZĄDZANIU ŁAŃCUCHEM DOSTAW

**Streszczenie:** Celem artykułu jest podkreślenie roli zarządzania relacjami z dostawcami we współczesnych łańcuchach dostaw oraz ich wpływu na wartość dostarczaną klientom i innym interesariuszom. Skoncentrowano uwagę przede wszystkim na rozwoju relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami, odnosząc się zarówno do strategicznych, jak i operacyjnych aspektów zarządzania relacjami między dostawcami a odbiorcami na rynku *business-to-business*. W pierwszej części rozważań scharakteryzowano istotę zarządzania relacjami z dostawcami oraz wyróżniono etapy rozwoju kooperacji między partnerami. W drugiej części zostały zaprezentowane przykłady koncepcji i praktyk zarządzania mające na celu realizację strategii budowania partnerskich relacji z dostawcami. W podsumowaniu ujęto najważniejsze wnioski i wskazano potencjalne dalsze kierunki badań.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie relacjami z dostawcami, kluczowy dostawca, partnerstwo w łańcuchu dostaw.

### Wprowadzenie

Jednym z filarów zarządzania wartością w globalnej gospodarce sieciowej jest zarządzanie relacjami między przedsiębiorstwami. Po stronie zaopatrzenia w sieciach wartości strategiczną rolę zyskuje zarządzanie dostawcami mającymi kluczowe znaczenie dla dostarczanej wartości. Przedsiębiorstwa dążą do rozwoju optymalnych baz dostawców zarówno pod względem ilościowym, tj. ich liczby w poszczególnych lokalizacjach, jak i jakościowym, chcąc osiągnąć efekty synergii.

Zarządzanie relacjami z dostawcami ma istotne znaczenie zarówno w zarządzaniu łańcuchem dostaw czy zarządzaniu procesami logistycznymi, jak również w zarządzaniu jakością, zarządzaniu ryzykiem oraz zarządzaniu innowacjami [Weele, 2014]. Na poziomie strategicznym odnotowano pozytywny wpływ opisywanego procesu na konkurencyjność i wartość przedsiębiorstw głównie ze względu na oddziaływanie na lewary wartości, takie

jak: przychody, koszty oraz aktywa trwałe i obrotowe [Blaskovich, Ferrer i Easton, 2014; Ocicka, 2013]. Ponadto stwierdzono istotność procesu dla zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialności społecznej i środowiskowej łańcuchów dostaw [PwC, 2013]. Z kolei na poziomie operacyjnym jego wpływ znajduje odzwierciedlenie w redukcji kosztów operacji, zwiększonej elastyczności w obliczu rosnących wymagań klientów czy skróconych cyklach dostaw w realizacji zamówień [Poirer, 2012].

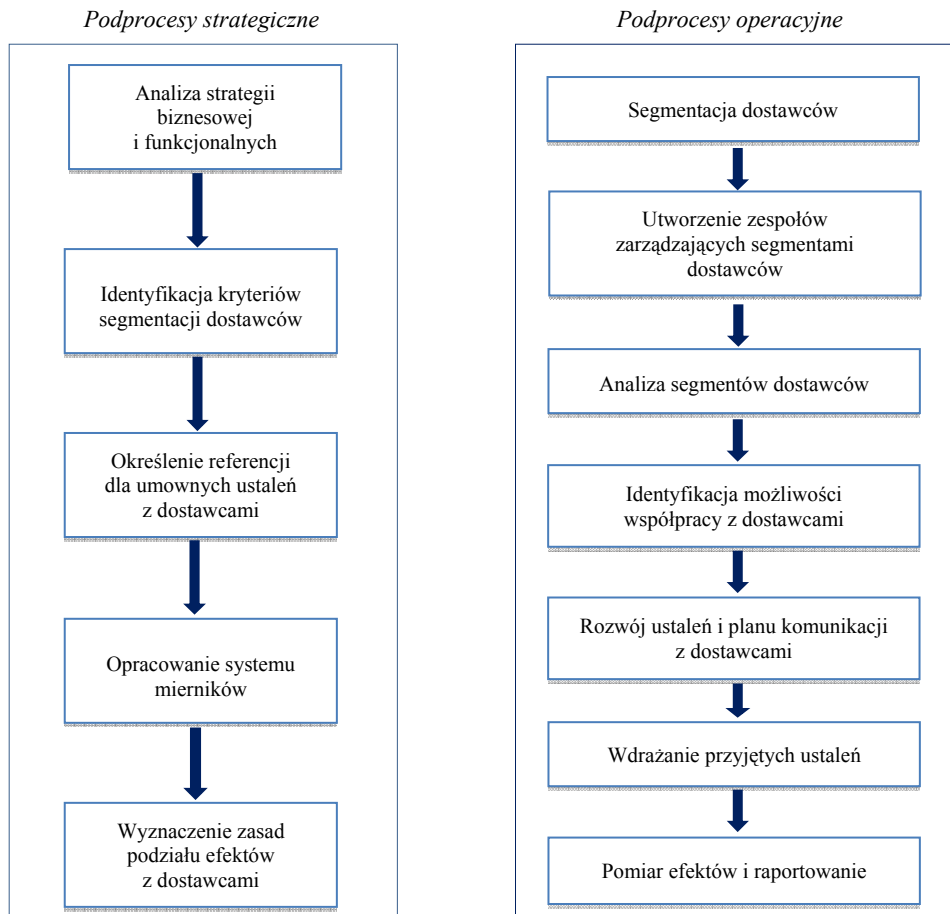
Celem artykułu jest podkreślenie roli zarządzania relacjami między dostawcami a odbiorcami na rynku B2B na poziomie strategicznym i operacyjnym zarządzania łańcuchem dostaw oraz określenie ich wpływu na wartość dostarczaną finalnym klientom i innym interesariuszom.

## **1. Zarządzanie relacjami z dostawcami**

Zarządzanie relacjami z dostawcami w modelu The Global Supply Chain Forum zostało zdefiniowane jako proces skoncentrowany na rozwoju relacji z dostawcami, współtworzony przez pracowników reprezentujących różne funkcje biznesowe w przedsiębiorstwie i istotnie wpływający na wartość dostarczaną klientom i innym interesariuszom [Lambert, 2001]. Odnosi się ono do całego cyklu życia kontraktu w celu długookresowego i maksymalnego udziału dostawcy w osiągnięciu strategicznych celów odbiorcy [Emmett i Crocker, 2009]. Stanowi zespół metod i praktyk potrzebnych w interakcjach z dostawcami towarów i usług o różnej istotności dla rentowności odbiorcy [Gartner Consulting, 2001; za: Poirer, 2012]. Świadczy o ewolucji podejścia w łańcuchach dostaw od zarządzania zakupami i dostawami do zarządzania dostawcami [Emmett, 2012]. Zarządzanie relacjami z dostawcami jest wspierane przez zastosowanie systemów informatycznych dedykowanych dla opisywanego procesu biznesowego, SRM (ang. *Supplier Relationships Management*).

### **1.1. Strategiczny i operacyjny wymiar zarządzania relacjami**

D.M. Lambert i M.A. Schwieterman wyróżnili w zarządzaniu relacjami z dostawcami podprocesy mające charakter strategiczny oraz operacyjny (por. rys. 1).



**Rys. 1.** Podprocesy w zarządzaniu relacjami z dostawcami

Źródło: Lambert i Schwieterman [2012, s. 341].

Wychodząc od strategii biznesowej, przedsiębiorstwo kupujące określa swą strategię zarządzania zakupami jako jedną ze strategii funkcjonalnych. Jej elementem jest określenie strategicznej perspektywy dla zarządzania relacjami z dostawcami. W odniesieniu do strategii zakupowej firma identyfikuje kryteria i przeprowadza segmentację dostawców mającą znaczenie strategiczne. Są oni dzieleni na segmenty, m.in. w zależności od wartości i ryzyka, jakie reprezentują dla odbiorcy. Przedsiębiorstwo kupujące określa także 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.

Regularnie okresowo jest przeprowadzany pomiar efektów zarządzania relacjami z dostawcami. Zarówno odbiorca, jak i dostawca dążą do ich ciągłego doskonalenia.

## 1.2. Rozwój 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 [Poirer, 2012].

Przedsiębiorstwo kupujące na podstawie wybranych kryteriów, np. ryzyka dostaw oraz wpływu dostawców na efekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe wyróżnia segment dostawców kluczowych, zwanych również strategicznymi, których cechuje przede wszystkim:

- dostarczanie towarów i/lub usług najważniejszych dla działalności przedsiębiorstwa kupującego 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 wejścia dla nowych dostawców czy ograniczonej możliwości substytucji dostaw.

W relacjach z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstwo kupujące koncentruje zaangażowanie przede wszystkim na:

- strategicznym kształtowaniu współpracy z uwzględnieniem sił przetargowych obu stron,
- poznaniu potencjału dostawców w zakresie nośników kosztów ich działalności czy innowacyjnych technologii oraz udziale w ich rozwoju (ang. supplier development),
- włączaniu dostawców w projektowanie i rozwój produktów w dążeniu do wykorzystania nowych źródeł wartości (ang. early supplier involvement),
- rozwoju udziału dostawców w strategicznym planowaniu oraz projektowaniu procesów w celu zapewnienia maksymalnej wartości finalnym klientom.

Z drugiej strony relacji dostawcy dokonują segmentacji odbiorców. Wyróżniają także grupę kluczowych klientów generujących najistotniejszą wartość zamówień, mających największy wpływ na rentowność ich działalności. W relacjach z nimi angażują się w:

- długoterminowe i profesjonalne zarządzanie kontraktami,
- realizację zamówień na najwyższym poziomie obsługi klientów oraz ciągle zwiększanie ich satysfakcji,
- rozwój własnego potencjału odpowiadającego obecnym i przyszłym potrzebom klientów, zarówno pod względem roli w łańcuchu wartości, jak i zasięgu geograficznego realizacji zamówień,
- poszukiwanie efektów synergii poprzez współdzielenie kompetencji i technologii w łańcuchu dostaw.

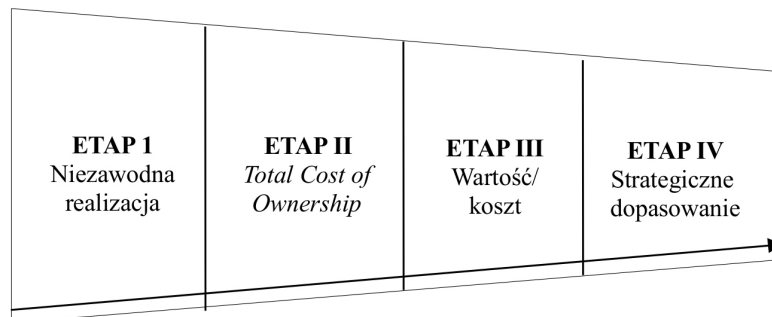
Wzajemne rozpoznanie współzależności dostawców i odbiorców jako partnerów o znaczeniu strategicznym staje się siłą decydującą o rozwoju partnerskiej współpracy w zarządzaniu relacjami w łańcuchu dostaw. Partnerstwo wymaga od obu stron wzajemnego zaangażowania w długim okresie, dzielenia się informacjami oraz współdzielenia ryzyka i korzyści wynikających z relacji [Ellram i Hendrick, 1993; za: Weele, 2014].

### 1.3. Ewolucja współpracy w łańcuchu dostaw

Wyróżniono cztery etapy w rozwoju współpracy między dostawcą a odbiorcą w łańcuchu dostaw na rynku B2B [Cordón i Vollmann, 2008], zgodnie z rys. 2.

Faza I charakteryzuje się współdziałaniem przedsiębiorstw w celu optymalizacji wspólnych efektów. Partnerzy podejmują wspólne działania zmierzające do realizacji celów wyznaczonych na poziomie strategicznym, współdzieląc koszty i korzyści na poziomie operacyjnym.

W fazie II zarówno odbiorca, jak i dostawca dążą do optymalnego zarządzania całkowitym kosztem (ang. Total Cost of Ownership), poszukując możliwości ich eliminacji lub redukcji w łańcuchu dostaw. Żywią przekonanie, że istotne rezultaty mogą osiągnąć wyłącznie poprzez współpracę, inaczej niż w podejściu, według którego oszczędności jednej strony są zawsze związane ze wzrostem kosztów dla drugiej. Podstawą rozwoju relacji staje się zaufanie i przejrzystość informacji realizowana m.in. poprzez zasadę otwartych ksiąg. Celem strategicznym jest, by całkowity koszt wspólnych operacji był optymalny. Wspólna redukcja kosztów powinna istotnie przewyższać oszczędności, które partnerzy mogliby osiągnąć samodzielnie.



**Rys. 2.** Etapy rozwoju współpracy w łańcuchu dostaw

Źródło: Cordón i Vollmann [2008, s. 39].

W fazie III współpracujący partnerzy dostrzegają, że koszty nie są jedyną determinantą przewagi konkurencyjnej i rozpoznają inne czynniki mające wpływ na wartość w łańcuchu dostaw, np. innowacyjność czy odpowiedzialność społeczną i środowiskową. Rozwijają wspólne przedsięwzięcia w badaniach i rozwoju procesów oraz produktów, odpowiednio do wartości dostarczanej przez każdą z firm. Z jednej strony dostawca angażuje wiedzę i umiejętności w projektowanie produktów, z drugiej odbiorca eksploatuje własną

kluczową kompetencję w zapewnieniu ich funkcjonalności zgodnej z oczekiwaniami klientów. Partnerzy podejmują wspólne poszukiwania najlepszych komponentów i metod ich standaryzacji. Rozwój współpracy na tym poziomie wymaga wspólnego zrozumienia i poszanowania zasad ochrony własności intelektualnej. Podejście dotyczy długookresowego rozwoju współpracy. Może ono obejmować m.in. wspólne planowanie rozwoju produktów w przyszłości i zaangażowanie dostawcy w ich tworzenie.

Etap IV charakteryzuje strategiczne dopasowanie planów i kierunków rozwoju potencjałów współpracujących przedsiębiorstw, kooperujących tak, jakby tworzyli jedno „rozszerzone przedsiębiorstwo”. Najważniejszym wyróżnikiem tej fazy staje się pogłębiona integracja procesów biznesowych w dążeniu do osiągnięcia najlepszych efektów we współtworzeniu wartości. Partnerzy realizują wspólne projekty mające na celu zwiększanie konkurencyjności łańcucha dostaw w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. W rezultacie można także obserwować integrację pionową w powiązaniach dostawca-odbiorca. Strategicznym aspektem staje się również wspólne zarządzanie ryzykiem wobec zmian wewnętrznych i zewnętrznych.

Warto podkreślić, że przejście z niższej do wyższej fazy rozwoju kooperacji jest warunkowane sukcesem poprzedniego etapu. Liczba partnerstw rozwijających się na poszczególnych poziomach maleje wraz z potrzebą coraz silniejszego pogłębienia współpracy [Cordón i Vollmann, 2008]. O skali wyzwania, jakim jest budowanie partnerstwa, świadczy pytanie postawione przez A. Van Weele, w którym określił je jako mit w zarządzaniu relacjami w łańcuchach dostaw [Van Weele, 2014]. Wśród najważniejszych barier i wyzwań dla budowania współpracy partnerskiej można wskazać: zbyt dużą koncentrację na kosztach zamiast na wartości, brak kompetencji i umiejętności potrzebnych w zarządzaniu relacjami z dostawcami, rozbieżność celów strategicznych potencjalnych partnerów, brak współpracy jednostek zakupowych z innymi jednostkami funkcjonalnymi, problemy w komunikacji i współdzieleniu informacji czy koncentrację na konfrontacji zamiast na współpracy w łańcuchu dostaw (PwC, 2013).

## **2. Elementy skutecznego budowania relacji na poziomie operacyjnym**

Zgodnie z modelem The Global Supply Chain Forum istota zarządzania łańcuchem dostaw polega na integracji procesów biznesowych w celu dostarczenia najwyższej wartości klientom i innym interesariuszom. Wśród głównych procesów, oprócz zarządzania relacjami z dostawcami, należy wymienić: zarządzanie relacjami z klientem, zarządzanie obsługą klienta, zarządzanie popytem, realizację zamówień, zarządzanie przepływami produkcyjnymi, rozwój i komercjalizację produktów oraz zarządzanie zwrotami [Lambert, 2001]. Skuteczność budowania relacji z kluczowymi dostawcami zależy zarówno od współpracy jednostki zakupowej nabywcy oraz jednostki sprzedażowej dostawcy, jak i od kooperacji ich przedstawicieli reprezentujących inne funkcje w obu przedsiębiorstwach. Ich współdziałanie decyduje o największych efektach synergii w zarządzaniu łańcuchem dostaw.

W niniejszym artykule zwrócono uwagę na wybrane elementy skutecznego budowania relacji na poziomie operacyjnym, wykazując powiązania między funkcjami i procesami biznesowymi w łańcuchu dostaw. Ich doboru dokonano na podstawie kwerendy źródeł dotyczących tematu oraz wniosków z obserwacji uczestniczących na podstawie doświadczeń zawodowych jednej z autorek.

## 2.1. Zarządzanie segmentami kluczowych dostawców

Zgodnie z raportem PwC blisko 60% przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu o zasięgu globalnym rozwinęło w sposób formalny i uporządkowany proces segmentacji dostawców, prowadząc analizę wydatków i istotności nabywanych dóbr oraz ocenę ryzyka dostaw [PwC, 2013]. Firmy wyróżniają segmenty dostawców na podstawie opracowanych na poziomie strategicznym kryteriów i mierników identyfikacji. Jako przykład może posłużyć technika mająca szczególne zastosowanie w segmentacji dostawców w firmach handlowych, która polega na wyborze kluczowych kontrahentów na podstawie identyfikacji produktów o największym wolumenie sprzedaży przy pomocy reguły Pareto 80/20. Inna technika wyboru kluczowych dostawców związana jest z optymalizacją zarządzania zapasami w oparciu o analizy XYZ oraz ABC.

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 służą: regularny monitoring procesów, ocena efektów na podstawie mierników systematycznej kontroli oraz dzielenie się informacjami podczas cyklicznych spotkań i w przekazywanych raportach.

Hierarchię potencjalnych poziomów budowania partnerskich relacji z dostawcami przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Poziomy rozwoju partnerstwa z dostawcami

<b>▲Rozwój wspólnych inicjatyw doskonalenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wymiana najlepszych praktyk z dostawcami</li> <li>– Inicjowanie projektów kaizen w obiektach dostawców</li> <li>– Powołanie zespołów zarządzających odpowiedzialnych za rozwój dostawców</li> </ul>
<b>Współdzielenie informacji</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ustalenie terminów, miejsca i agendy wspólnych spotkań</li> <li>– Uzgodnienie zasad i sposobów dzielenia się informacjami</li> <li>– Koncentracja na gromadzeniu dokładnych danych</li> <li>– Dzielenie się informacjami według uporządkowanych zasad współpracy</li> </ul>
<b>Rozwój technicznego potencjału dostawców</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Budowanie kompetencji i umiejętności dostawców w zakresie rozwiązywania problemów</li> <li>– Stworzenie wspólnego repozytorium zasad i praktyk zarządzania</li> <li>– Doskonalenie innowacyjnego potencjału kluczowych dostawców</li> </ul>
<b>Monitoring i kontrola dostawców</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Udostępnianie kluczowym dostawcom miesięcznych raportów</li> <li>– Komunikowanie rezultatów oceny i monitoringu zarówno w sposób systematyczny, jak i sytuacyjny</li> <li>– Zaangażowanie menedżerów wyższego szczebla w rozwiązywanie problemów</li> </ul>
<b>Przemiana rywalizacji między dostawcami w korzyść</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pozyskiwanie każdego zasobu od dwóch lub trzech dostawców</li> <li>– Stworzenie kompatybilnych systemów produkcji</li> <li>– Tworzenie porozumień <i>joint ventures</i> z dostawcami w celu transferu know-how i utrzymania kontroli</li> </ul>

## cd. tabeli 1

Poznanie i zrozumienie działalności dostawców
– Poznanie specyfiki działalności biznesowej dostawców
– Identyfikacja koncepcji zarządzania wykorzystywanych przez dostawców
– Uwzględnienie potencjału zasobów dostawców
– Decyzja o zaangażowaniu we współtworzenie wartości

Źródło: Weele [2014, s. 355]. Por. Liker, Choi [2004, s. 104-113].

## 2.2. Budowanie relacji w oparciu o zasadę *win-win*

Skuteczne zarządzanie operacyjne relacjami z kluczowymi dostawcami opiera się na współdzieleniu korzyści i ryzyka zgodnie z zasadą *win-win*. Ten rodzaj relacji zakłada tworzenie wspólnych celów, mierników pomiaru, sposobów rozwiązywania konfliktów, zasad wymiany informacji oraz inicjatyw czy przedsięwzięć zaangażowania w rozwój współpracy i zapewnienie wysokiej jakości produktów dostarczanych finalnemu odbiorcy [Monczka i in., 2009]. Ponadto współpraca partnerska zakłada otwartość na propozycje, elastyczność w działaniu i możliwość wspólnego rozwiązywania problemów. Poszczególne ogniwa, jak również cały łańcuch dostaw odnoszą korzyści w satysfakcjonujący sposób. Koncepcja *win-win* odnosi się również do budowania relacji interpersonalnych między pracownikami współpracujących firm. Czas poświęcony na komunikację, ich uwaga oraz pozytywne nastawienie sprzyjają realizacji wspólnych celów. Istotną rolę odgrywa także motywacja pracowników zaangażowanych w budowanie partnerstwa.

## 2.3. Dzielenie się informacjami w łańcuchu dostaw

Współdzielenie informacji może dotyczyć prognozowania, zarządzania zapasami, realizacji zamówień, zarządzania przepływami produkcyjnymi. Dzielenie się wiedzą odnośnie do zapotrzebowania pozwala na zastosowanie zasady *pull* oraz skuteczne eliminowanie efektu byczego bicia (ang. *bullwhip effect*) w łańcuchu dostaw. Sprawna i kompleksowa wymiana informacji dotyczy zarówno bieżących sposobów funkcjonowania, jak i planów rozwoju współpracujących ogniw łańcucha dostaw. Wiedza dotycząca działań marketingowych i promocyjnych czy analiz konkurencji jest szczególnie istotna w procesie wprowadzania nowych produktów na rynek. Odpowiednio wcześniej przekazana informacja pozwala na szybką reakcję i stwarza szansę na zapewnienie ciągłości przepływów z pomocą właściwych zasobów. Sprawne komunikowanie się jest niezwykle ważne zwłaszcza w przypadku prac nad innowacyjnymi przedsięwzięciami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa produkcyjne, których efekty przesądzą o ich pozycji rynkowej [Baruk, 2011]. Ważnym elementem budowania relacji w oparciu o zasadę *win-win* jest również udzielenie informacji zwrotnej.

## 2.4. Wspólne prognozowanie

Prognozy oparte na formalnych, przejrzystych procedurach i algorytmach w przypadku partnerstwa są poszerzane o wiedzę ekspercką zaangażowanych w procesy biznesowe pracowników takich działów, jak np. prognozowania, zaopatrzenia, zakupów, marketingu



oraz sprzedaży. Głównym celem prognozowania w przypadku sieci handlowych jest zapewnienie dostępności towaru dla finalnego odbiorcy w łańcuchu dostaw. Prognozy są budowane zarówno dla sprzedaży w branży, udziałów rynkowych dla regionów sprzedażowych, jak i dla poszczególnych jednostek asortymentowych w tej, a także odwrotnej kolejności.

Współdziałanie partnerów dotyczy prognozowania *ex-post* i *ex-ante*. Na podstawie analiz wewnętrznych mierzona i raportowana jest trafność oraz dopuszczalność prognoz. Raporty *ex-ante* obejmują wielkości popytu stałego i zmiennego, uwzględniającego trendy, sezonowość oraz losowość. Specjaliści dzielą się wiedzą dotyczącą ewentualnych zaburzeń w przepływach w łańcuchu dostaw. Współpraca zaangażowanych działów wewnątrz poszczególnych organizacji, jak również partnerów biznesowych w łańcuchu dostaw, wpływa pozytywnie na osiągnięcie planowanych efektów [Rossell, 2014].

## 2.5. Wspólne zarządzanie zapasami

Współpraca partnerska pomaga optymalizować zarządzanie zapasami poprzez identyfikację przyczyn gromadzenia zapasów, eliminowanie zapasu nadmiernego oraz odpowiednią alokację zapasów w łańcuchu dostaw. Istnieją koncepcje i techniki zarządzania zapasami (zob. tabela 2) wymagające integracji systemów informatycznych partnerów biznesowych [Danese, 2006].

**Tabela 2.** Wybrane koncepcje i techniki zarządzania zapasami w łańcuchu dostaw

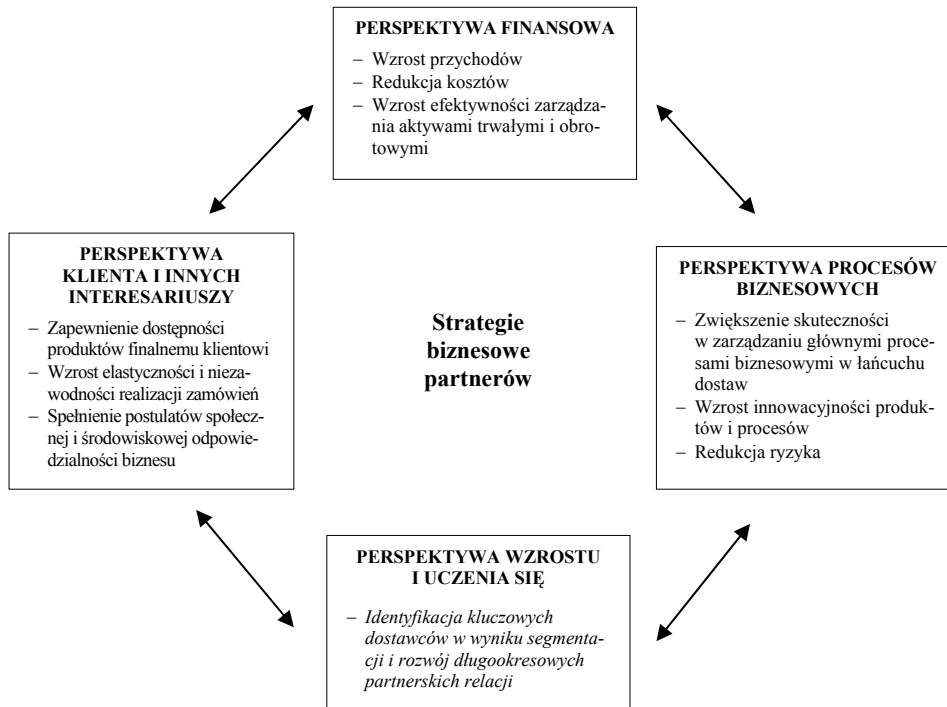
Koncepcja/Technika	Cel	Istota	Podstawa
System szybkiej reakcji, QR (ang. <i>Quick Response</i> )	Uchwycenie popytu niemal w czasie rzeczywistym i tak blisko ostatecznego klienta, jak to tylko możliwe	Zidentyfikowanie i zaspokojenie realnego popytu na produkty finalne zgłaszanego przez końcowe ogniwo łańcucha dostaw	Efektywna i intensywna współpraca pomiędzy kooperantami w łańcuchu dostaw
Wspólne planowanie, prognozowanie i uzupełnianie, CPFR (ang. <i>Collaborative Planning, Forecasting &amp; Replenishment</i> )	Poprawa jakości prognozowania i współpracy firm w łańcuchach 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. <i>Vendor Managed Inventory</i> )	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 (ang. <i>Co-Managed Inventory</i> )	Usprawnienie procesów zaopatrzeniowych	Odpowiedzialność odbiorcy za przebieg procesu zaopatrzenia i uzupełnianie zapasów	Ograniczone zaufanie partnerów

Źródło: Na podstawie [Adamezyk, 2013].

## 3. Efekty budowania relacji partnerskich

Jako narzędzie pomiaru i oceny efektów budowania relacji partnerskich na rynku B2B z perspektywy wartości dostarczanej interesariuszom można wykorzystać zrównoważoną kartę wyników (ang. *Balanced Scorecard*, dalej BSC), umiejscawiając rozwój współpracy uczestników łańcucha dostaw w perspektywie wzrostu i uczenia się. Znaczenie budowania partnerskich relacji z kluczowymi dostawcami należy wówczas odnotować w każdej z pozostałych perspektyw BSC, tj. procesów biznesowych, klienta i innych intere-

sariuszy oraz finansowej. W rezultacie partnerstwo prowadzi do realizacji strategii biznesowych partnerów i osiągnięcia strategicznych celów w zarządzaniu łańcuchem dostaw w trzech wymiarach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym.



**Rys. 3.** Zrównoważona karta wyników jako narzędzie pomiaru i oceny wpływu budowania partnerskich relacji z dostawcami w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Skuteczne zarządzanie relacjami z dostawcami ma pozytywny wpływ na możliwość wykorzystania dźwigni finansowych w zarządzaniu łańcuchem dostaw, do których należą: wzrost przychodów, redukcja kosztów operacyjnych, zwiększenie efektywności wykorzystania aktywów trwałych i obrotowych [Lambert i Pohlen, 2001; Ocicka, 2013]. Ów pozytywny wpływ wynika z korzyści osiągniętych w perspektywach procesów biznesowych oraz klienta i innych interesariuszy, wśród których warto odnotować: zwiększenie skuteczności i wydajności w zarządzaniu procesami, redukcję zapasów, poprawę poziomu satysfakcji klientów, rozwój produktów i procesów w świetle zasad zrównoważonego rozwoju, lepszy dostęp do innowacji technologicznych, wzrost możliwości szybkiej reakcji na zmiany popytu i potrzeby klientów, poprawę punktualności realizacji dostaw, wzrost jakości dostarczanych produktów oraz lepszy dostęp do nowych produktów i rynków [PwC, 2013]. 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 [Wieteska, 2011]. Oprócz wymienionych wartości ekonomicznych budowanie partnerstwa sprzyja również osiągnięciu

celów społecznych oraz środowiskowych wynikających z koncepcji zrównoważonego rozwoju [Lee, 2010; Pagell, Wu i Wasserman, 2010].

Relacje partnerskie, wzajemne zaufanie i zaangażowanie wpływają pozytywnie na tworzenie kolejnych innowacyjnych rozwiązań w łańcuchu dostaw w zakresie perspektywy ciągłego wzrostu i uczenia się. Warto zatem rozwijać relacje oparte na dbałości o rozwój kapitału relacyjnego i partnerstwo, a w ich ramach kształtować takie cechy, jak: zaufanie, zaangażowanie, zrównoważenie wzajemnych zależności oraz efektywne zarządzanie konfliktem [Laskowska-Rutkowska, 2014].

## Podsumowanie

Budowanie relacji jest istotnym elementem w zarządzaniu łańcuchem dostaw na miarę wyzwań współtworzenia wartości w XXI wieku. Rozwój współpracy partnerskiej w relacjach dostawca-odbiorca jest strategicznym celem przedsiębiorstw. W artykule scharakteryzowano poszczególne etapy budowania relacji na rynku B2B. Autorki skoncentrowały uwagę na partnerstwie z kluczowymi dostawcami, podkreślając jego wielowymiarową rolę. Opisano cechy kluczowego dostawcy i odbiorcy oraz istotne elementy ich współpracy na poziomie strategicznym i operacyjnym. Na bazie kwerendy źródeł i obserwacji uczestniczących podkreślono istotę oraz rolę zarządzania segmentami kluczowych dostawców, budowania relacji *win-win*, dzielenia się informacjami, wspólnego prognozowania i zarządzania zapasami. Zidentyfikowano efekty budowania relacji partnerskich, wykorzystując zrównoważoną kartę wyników i uwzględniając aspekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Podkreślono wielowymiarowość wartości dostarczonej interesariuszom łańcucha dostaw.

W artykule zwrócono uwagę, iż zarządzanie relacjami, obok istotności w zarządzaniu łańcuchem dostaw, ma również znaczenie w zarządzaniu innowacjami, ryzykiem oraz jakością. Stanowi istotny temat badawczy i pozostanie przedmiotem zainteresowań obu autorek w kolejnych opracowaniach naukowych, w szczególności w zakresie strategii i praktyki zarządzania relacjami przedsiębiorstw w Polsce. Kontynuację prac będzie także stanowiła publikacja dotycząca zrównoważonej karty wyników jako narzędzia pomiaru i oceny efektów zarządzania relacjami z dostawcami w łańcuchu dostaw.

## Literatura

- Adamczyk M. (2013), *Zarządzanie zapasami*, Materiały szkoleniowe European Logistics Association, październik 2013, Łódź, s. 263-267.
- Baruk A.I. (2011), *Komunikacja wewnętrzna w polskich przedsiębiorstwach w świetle wyników badań*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.
- Blaskovich J., Ferrer A., Easton S. (2014), *A.T. Kearney Assessment of Excellence in Procurement Study, 2014. Procurement-Powered Business Performance*, <http://www.atkearney.com/documents/10192/4303499/Assessment+of+Excellence+in+Procurement+Study.pdf/9c7f53c5-b476-48ec-b480-0f8c906b98e9> (dostęp: 27.03.2015).

- Cordón C., Vollmann T.E. (2008), *The Power of Two. How Smart Companies Create Win-Win Customer-Supplier Partnerships that Outperform the Competition*, Palgrave Macmillan, New York.
- Danese P. (2006), *Collaboration Forms, Information and Communication Technologies and Coordination Mechanisms in CPFR*, „International Journal of Production Research”, Vol. 44.
- Emmett S. (2012), *Quick Guide to Supplier Relationship Management in the Supply Chain*, Cambridge Academic, Cambridge.
- Emmett S., Crocker B. (2009), *Excellence in Supplier Management. How to Better Manage Contracts With Suppliers and Add Value. Best Practices in Supplier Relationship Management and Supplier Development*, Cambridge Academic, Cambridge.
- Lambert D.M. (2001), *The Supply Chain Management and Logistics Controversy* [w:] A.M. Brewer, K.J. Button, D.A. Hensher (eds.), *Handbook of Logistics and Supply Chain Management*, Elsevier Science, Oxford.
- Lambert D.M., Pohlen T.L. (2001), *Supply Chain Metrics*, „The International Journal of Logistics Management”, Vol. 12.
- Lambert D.M., Schwieterman M.A. (2012), *Supplier Relationship Management As A Macro Business Process*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 17.
- Laskowska-Rutkowska A. (2014), *Cechy proinnowacyjnych relacji w łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 2.
- Lee H. (2010), *Don't Tweak Your Supply Chain – Rethink It End To End*, „Harvard Business Review”, October.
- Liker J.K., Choi T.Y. (2004), *Building Deep Supplier Relationships*, „Harvard Business Review”, December.
- Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L.C., Patterson J.L., Waters D. (2009), *Purchasing & Supply Chain Management*, Cengage Learning, Andover.
- Ocicka B. (2013), *Zarządzanie relacjami z dostawcami jako źródło wartości w łańcuchach dostaw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 1.
- Pagell M., Wu Z., Wasserman M.E. (2010), *Thinking Differently about Purchasing Portfolios: An Assessment of Sustainable Sourcing*, „Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply”, Vol. 46.
- Poirer Ch.C. (2012), *Supplier Relationships Management (SRM): Virtual Networks* [w:] J.B. Ayers (ed.), *Encyclopedia of Supply Chain Management*, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton.
- Rossell L. (2014), *Techniki zakupu. Jak zwiększyć efektywność zakupów w firmie?*, BL Info Polska, Gdańsk.
- PwC (2013), *Supplier Relationship Management. How Key Suppliers Drive Yours Company's Competitive Advantage*, [http://www.pwc.nl/nl\\_NL/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf](http://www.pwc.nl/nl_NL/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf) (dostęp: 5.03.2015).
- Van Weele A. (2014), *Purchasing and Supply Chain Management*, Cengage Learning, Andover.
- Wieteska G. (2011), *Rola ryzyka w budowaniu relacji z dostawcami*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 251.

**ROLE OF PARTNERSHIP DEVELOPMENT WITH KEY SUPPLIERS  
IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

**Summary:** The aim of this article is to highlight the importance of supplier relationships management in contemporary supply chains and their impact on the value delivered to customers and other stakeholders. The attention is focused especially on the development of partnership with key suppliers, referring to the strategic as well as operational aspects of managing relationships between suppliers and recipients in the market of *business-to-business*. In the first part of the discussion the core of supplier relationship management is presented and the stages of development of cooperation between the partners are outlined. In the second part of the paper examples of concepts and management practices aiming at implementing strategies to build partnerships with suppliers are presented. In the summary, the main conclusions are included and the potential future directions of research are identified.

**Keywords:** supplier relationships management, key supplier, partnership in supply chains.