

Relacje z dostawcami na miarę XXI wieku – elastyczne i adaptacyjne²

Każdego dnia menedżerowie odpowiedzialni za proces zakupów i zarządzanie dostawcami stają przed ważnymi decyzjami, których podejmowanie utrudniają wzrastające w ostatnich latach ryzyko i niepewność. Erę turbulencji, którą rozpoczął wiek XXI, charakteryzuje silna dynamika zmian w otoczeniu łańcuchów dostaw, charakteryzujących się na ogół dużą gwałtownością oraz nierzadko znaczącym wpływem na wyniki firm³. W warunkach rynkowej niestabilności, przedsiębiorstwa coraz częściej zainteresowane są budowaniem elastycznych łańcuchów dostaw (ang. *flexible supply chain*), które posiadają zdolność do skutecznego odpowiadania na trudne do przewidzenia zmiany w dostawach, popycie i produktach oraz na tak zwane zdarzenia biznesowe⁴. Jednocześnie, firmy deklarują, że kluczem do tego sukcesu są szybko reagujący dostawcy⁵. Analiza literatury przedmiotu przeprowadzona przez autorkę⁶ wskazuje, że w obecnych warunkach, właściwym kierunkiem doskonalenia jest nie tylko koncentracja na zapewnianiu elastyczności, ale także zdolności do adaptacji. Artykuł wskazuje na trzy cechy odpornych na zakłócenia relacji z dostawcami. Są nimi: elastyczność zakupów, adaptacyjność procesu zakupów oraz elastyczność dostawców. Celem artykułu jest przybliżenie tej problematyki, a także wskazanie dobrych praktyk w odniesieniu do współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem produkcyjnym, a dostawcami pierwszego szczebla.

Czynniki determinujące budowanie elastycznych i adaptacyjnych relacji z dostawcami

Istnieje wiele czynników będących przyczyną, dla której menedżerowie koncentrują się na doskonaleniu relacji z dostawcami w obliczu wzrastającej niestabilności otoczenia (tabela 1). Wśród nich wymienia się czynniki łańcucha dostaw oraz czynniki otoczenia (zewnętrznego) łańcucha dostaw. Źródłem pierwszych jest zarówno przedsiębior-

stwo (ang. *focal company*), jego górny (ang. *upstream*) i dolny (ang. *downstream*) łańcuch dostaw⁷. Z kolei, źródłem drugiego rodzaju czynników jest przede wszystkim otoczenie dalsze⁸, które identyfikować można w myśl analizy PESTLE.

Czynniki łańcucha dostaw dotyczą relacji dostawca-odbiorca, a także atrybutów łańcucha dostaw, do których zalicza się produkt, popyt oraz środowisko produkcyjne. Z największą niepewnością otoczenia muszą sobie radzić zwłaszcza międzynarodowe łańcuchy dostaw produktów niestandardowych, produktów o krótkim cyklu życia, produktów, na które popyt jest trudno przewidywalny, jak również produktów wytwarzanych na zamówienie. Zmienność popytu niezależnego utrudnia nie tylko planowanie procesów produkcji, ale również planowanie zaopatrzenia. Niezawodne dostawy to krytyczny element wejściowy do procesów wytwarzania. Wpływają one na ciągłość procesów produkcji oraz terminową realizację zamówień, a tym samym umożliwiają utrzymanie wysokiego poziomu obsługi klientów. Jest to arcyważne zwłaszcza przy realizowaniu strategii JIT. Zdarza się, że działania firmy (na przykład działania promocyjne) są przyczyną wzrostu popytu, na który dział zakupów (a tym samym dostawcy) nie został wcześniej przygotowany. W takich sytuacjach dochodzi do destabilizacji procesów dodawania wartości i obniżenia poziomu obsługi klienta. Proces zakupów wymaga rzetelnych danych jakościowych i ilościowych, których źródłem jest rynek, a także procesy prognozowania i planowania realizowane w firmie oraz w relacjach z dostawcami i odbiorcami. Dlatego tak ważna dla zapewnienia elastyczności łańcucha dostaw jest integracja celów poszczególnych działów w przedsiębiorstwie (w tym zakupów, finansów, marketingu, produkcji), jak i dążenie do osiągnięcia wyższych poziomów dojrzałości zarządzania łańcuchem dostaw, w myśl takich modeli, jak na przykład model Ch. C. Poiriera⁹, czy model A.T. Kearney¹⁰.

¹ Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Autorce przyznana została w roku 2015 Nagroda Naukowej Fundacji Uniwersytetu Łódzkiego, za szczególne osiągnięcia naukowe w latach 2013-2014 w obszarze Nauk Społecznych w grupie młodych pracowników nauki UE.

² Artykuł recenzowany.

³ Kotler Ph., Caslione J.A., (2009), Chaos: zarządzanie i marketing w erze turbulencji, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 28-29.

⁴ Fayezi S., Zutshi A., O'Loughlin A., (2014), Developing an analytical framework to assess the uncertainty and flexibility mismatches across the supply chain, "Business Process Management Journal", Vol. 20, No. 3 s. 362-391; więcej w: Gattorna J. i inni, (2013), Dynamiczne łańcuchy dostaw, Eurologistics, rozdział III.

⁵ Geissbauer R., Roussel J., Takach J., D'heur M., (2011), Achieving operational flexibility in a volatile world, Global supply chain trends 2011, PwC, s. 7.

⁶ M.in. Christopher M. (2015), Supply Chain Management: Past, Present and Future, 20th International Symposium on Logistics (ISL2015), Designing Responsible and Innovative Global Supply Chains, Bologna, Italy, 5-8th July 2015; Kramarz M., Kramarz W., (2014) „Elastyczność i adaptacyjność w budowaniu odpornych łańcuchów dostaw”, s. 176 [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji, [red.] Sopińska A., Gregorczyk S., Warszawa 2014, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; Christopher M., Holweg M., (2011), Supply Chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol. 41, No. 1 s. 63 – 82; Supply Chain Council (2010), Supply Chain Operations Reference (SCOR®) model Overview - Version 10.0 supply, www.supply-chain.org, s. 7; Tachizawa Elcio Mendonça, Thomsen Cristina Giménez, (2009), Assessing the effectiveness of supply flexibility sources: an empirical research, International Journal of Production Research, Vol. 47, No. 20, s. 5791-5809.

⁷ Tachizawa Elcio Mendonça, Thomsen Cristina Giménez, (2007), Drivers and sources of supply flexibility: an exploratory study, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 27, No. 10, s. 1115-1136.

⁸ Engelhardt-Nowitzki C., (2012), Improving value chain flexibility and adaptability in build-to-order environments, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol. 42 No. 4, s. 318 – 337.

⁹ Poirier Ch.C., Quinn F.J., (2004), How are we doing - A Survey of Supply Chain Progress, "Supply Chain Management Review" 2004, vol. 8, s. 24-31.

¹⁰ Witkowski J., (2010), Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE, s. 67-88.

Przyczyną skłaniającą firmy do budowania elastycznych i adaptacyjnych łańcuchów dostaw jest także niewystarczająca – w obliczu wymagań rynkowych – poziom sprawności dostawców, co zasadniczo utrudnia skuteczne realizowanie celów procesu zakupów. Problem ten stanowi szczególne wyzwanie, zwłaszcza w kontekście implementowanych strategii outsourcingu, offshoringu, czy low cost country sourcing, w następstwie których liczba dostawców ulega zwiększeniu, jak również źródła zaopatrzenia lokalizowane są w krajach rozwijających się.

Tab. 1. Czynniki determinujące budowanie elastycznych i adaptacyjnych relacji z dostawcami.

Czynniki łańcucha dostaw	Czynniki otoczenia łańcucha dostaw
Zbyt mała skuteczność/efektywność dostawców; strategia Just-In-Time, duża różnorodność kupowanych komponentów, niepewność związana z harmonogramowaniem produkcji w środowisku produkcyjnym „na zamówienie”, niska wydajność produkcji w przedsiębiorstwie wytwarzającym produkty finalne, zmienność/sezonowość popytu, wzrastające wymagania klientów, niska sprawdzalność prognoz popytu, nieskuteczny przepływ informacji pomiędzy działami firmy/ogniwami łańcucha dostaw, niewystarczający poziom integracji celów działań firmy.	zmiany cen surowców, zmiany kursów walut, zmiany przepisów prawnych, zmiany technologiczne, skracający się cykl życia produktu, rosnąca konkurencja i presja na obniżkę kosztów, kryzysy gospodarcze, zmiany polityczne, akty terrorystyczne, zagrożenia naturalne.

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu: Tachizawa Elcio Mendonça, Thomsen Cristina Giménez, (2007) op.cit.; Engelhardt-Nowitzki C., (2012), *Improving value chain flexibility and adaptability in build-to-order environments*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 42 No. 4, s. 318 – 337.

Wśród omawianych czynników zewnętrznych otoczenia łańcuchów dostaw znajdują się czynniki, na które przedsiębiorstwa mają nieznaczny, bądź nie mają żadnego wpływu. Są to czynniki polityczne (np. konflikty regionalne), czynniki ekonomiczne (np. zmiany cen surowców), czynniki technologiczne (tempo zmian technologicznych), czynniki prawne (np. pojawienie się nowych dyrektyw europejskich, zmiany w dotychczas obowiązujących

przepisach) oraz czynniki środowiskowe (np. zmiany klimatyczne i wzrost liczby zagrożeń naturalnych). W obliczu burzliwych warunków otoczenia zewnętrznego, odpowiednim kierunkiem zmniejszającym podatność (ang. vulnerability) łańcuchów dostaw na zakłócenia tego typu jest kształtowanie zdolności do adaptacji.

Elastyczne i adaptacyjne relacje z dostawcami

Kramarz i Kramarz wskazują na dwa kluczowe atrybuty odpornych na zakłócenia łańcuchów dostaw. Są nimi: elastyczność i adaptacyjność¹¹. Obszar zarządzania relacjami z dostawcami powinien być zatem rozpatrywany również w tych aspektach (rysunek 1). Analizując literaturę przedmiotu można zauważyć inklinację do trzech następujących kierunków, które oznaczają budowanie:

- zdolności procesu zakupów do adaptacji¹²
- elastyczności zakupów
- elastyczności dostawców¹³.

Zdolność łańcucha dostaw do adaptacji oznacza umiejętność przeprowadzenia radykalnych przekształceń w jego zasobach lub/i strukturze celem dostosowania się do poważnych zakłóceń. Z kolei elastyczność łańcucha dostaw rozumieć należy jako szybkie odpowiadanie na nagłe zmiany, o mniejszej sile, przy wykorzystaniu własnych zasobów i w ramach zaprojektowanej struktury¹⁴. Adaptacyjność buduje się w kontekście dopasowywania do poważnych zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym. Ma za zadanie sprostać zarówno teraźniejszemu jak i przyszłemu kryzysom¹⁵. W momencie, gdy nie ma możliwości realizowania strategii elastyczności procesu zakupów lub dostawców, sugeruje się, aby zastosować strategię adaptacyjności¹⁶.

Budowanie odpornych na zakłócenia relacji z dostawcami



Rys. 1. Odporne na zakłócenia relacje z dostawcami.

Źródło: opracowanie własne.

¹¹ Kramarz M., Kramarz W., op.cit.

¹² Christopher M., Holweg M., (2011), Supply Chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41, No. 1 pp. 63 – 82; Engelhardt-Nowitzki C., op.cit.

¹³ Vickery, S., Calantone, R. Droge, C., (1999), Supply chain flexibility: an empirical study, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 35 No. 3, pp. 16-24; Pujawan I. N., (2004). "Assessing supply chain flexibility: a conceptual framework and case study", *International Journal of Integrated Supply Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 79-97; Lummas, R.R., Vokurka, R.J., Duclos, K.L. (2005). "Delphi study on supply chain flexibility", *International Journal of Production Research*, Vol. 43, No. 13, pp. 2687-708; Po-Young Chu Kuo-Hsiung Chang Hsu-Feng Huang, (2012), "How to increase supplier flexibility through social mechanisms and influence strategies?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27, No. 2 pp. 115 – 131.

¹⁴ Kramarz M., Kramarz W., (2014), op. cit.

¹⁵ Engelhardt-Nowitzki C., op.cit.

¹⁶ Chan, H.K., Wang Y.C.; Luong Lee H.S., Chan Felix T.S., (2009), Flexibility and adaptability in supply chains: a lesson learnt from a practitioner, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14, No. 6; pp. 407 – 410.

Adaptacyjność procesu zakupów to inaczej umiejętność rekonfigurowania bazy dostawców, polegająca na długoterminowych i często radykalnych zmianach w strukturze i/lub zasobach górnego łańcucha dostaw. Oznacza na przykład rozpoczęcie współpracy z nowym dostawcą lub znaczną modyfikację utrzymywanej dotąd relacji. Elastyczność procesu zakupu natomiast zdefiniować natomiast można jako umiejętność sprawnego reagowania na niepewność o mniejszej sile negatywnego wpływu, której źródłem najczęściej są czynniki łańcucha dostaw. Wielkość skutków niepewności można zmierzyć wykorzystując do tego dobre praktyki standardów zarządzania ryzykiem, jak na przykład FERMA:2003, ISO/IEC 31010:2012. W zależności od kosztów zmiany dostawcy, przedsiębiorstwo może zdecydować się na strategię zwiększania elastyczności dostawców lub strategię zwiększania elastyczności procesu zakupów. Wysokie koszty zmiany dostawcy powinny skłaniać przedsiębiorstwa do zwiększania elastyczności dostawców¹⁷. W praktyce jednak, z uwagi na różnorodność dostawców, z którymi firma współpracuje, a także na szanse i zagrożenia, których są źródłem, zasadne jest realizowanie obu strategii.

Elastyczne zakupy

Elastyczny proces zakupów to przede wszystkim taki, który umożliwia sprawne przesuwanie zamówień pomiędzy dostawcami. Współpraca z przynajmniej dwoma kwalifikowanymi dostawcami dla każdego pozyskiwanego dobra, czy posiadanie dostawców awaryjnych to już niemalże standard w dobie obserwowanych kryzysów. Przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu zarówno wstępnej jak i okresowej oceny dostawców, powinny dążyć też do sytuacji, w której:

- koszty przesuwania zamówień dla większości sytuacji są niskie, a czas jest odpowiednio krótki
- większość dostawców posiada zdolność do produkowania szerokiej gamy produktów
- istnieje zapewniona duża dodatkowa zdolność produkcyjna dostawców dla większości komponentów
- większość dostawców jest zdolna do produkcji dużych wolumenów w krótkim czasie
- większość dostawców jest zdolna do produkcji małych wolumenów po stosunkowo niskich kosztach¹⁸.

Warto rozważyć rozwijanie globalnych zakupów celem zapewnienia zróżnicowanej lokalizacji dostawców. Ma to krytyczne znaczenie, gdy dochodzi do sytuacji kryzysowych w kraju, gdzie zlokalizowane jest jedno ze źródeł zaopatrzenia. Wówczas przesunięcie zamówienia do dostawcy znajdującego się w bezpiecznym regionie zwiększa szansę na utrzymanie ciągłości procesów wytwarzania.

Jednym z kierunków zwiększających elastyczność procesu zakupów jest dążenie do stosowania podobnych komponentów i technologii wytwarzania dla różnych produktów¹⁹. Takie podej-

ście oznacza, oprócz niezaprzeczalnych korzyści finansowych, zmniejszenie liczby dostawców, a tym samym ograniczenie niepewności towarzyszącej dostawom.

Tradycyjnym sposobem radzenia sobie z opóźnieniami dostaw jest utrzymywanie podwyższonych poziomów zapasów komponentów²⁰. Kształtując elastyczność procesu zakupów sugeruje się, aby rozważyć zlokalizowanie dostawców blisko zakładów produkcyjnych i rynków zbytu. Zwłaszcza, gdy produkcja odbywa się na zamówienie. Taka strategia zwiększa szybkość reakcji na zapotrzebowanie i redukuje poziom zapasów²¹. W wielu jednak przypadkach oznacza konieczność zrezygnowania z zaopatrywania się w krajach niskokosztowych. Zwiększanie elastyczności łańcucha dostaw oznacza często nieunikniony wzrost kosztów²². Dlatego, decyzje w zakresie zwiększania elastyczności relacji z dostawcami powinny być poprzedzone rzetelną analizą uwzględniającą między innymi zdolności produkcyjne dostawców, wymagania rynku, cechy produktu, rodzaj popytu oraz środowisko produkcyjne.

W przypadku zwiększania elastyczności procesu zakupów, kluczowe znaczenie ma logistyka. Zapewnianie dostępności różnych gałęzi transportu (a przynajmniej dwóch rodzajów), jak również możliwości konsolidacji dostaw czy wyboru najszybszego środka transportu po stosunkowo niskich kosztach, dają możliwość szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu²³.

Adaptacyjny proces zakupów

Adaptacyjny proces zakupów to proces, w którym dochodzi do kluczowych modyfikacji w zasobach górnego łańcucha dostaw na skutek konieczności dostosowania się do istotnych i długotrwałych zmian w jego otoczeniu. Zdarza się, że firma jest zmuszona zakończyć współpracę z dostawcą na skutek na przykład jego bankructwa, przejęcia, czy zmiany lokalizacji. Lub też poszukiwany jest nowy dostawca, na przykład w odpowiedzi na zmiany przepisów prawnych, czy na skutek wprowadzania nowego produktu na rynek. To sytuacje, w których strukturę górnego łańcucha dostaw należy zaadaptować do zmienionych warunków poprzez jego skuteczną rekonfigurację. Umiejętność sprawnego radzenia sobie z tego typu wyzwaniem to zdolność do adaptacji procesu zakupów, nazywana także elastycznością strukturalną²⁴. Jej kształtowanie wymaga przede wszystkim regularnego obserwowania zmian zachodzących na rynku dostawców, a także skutecznego nadzorowania dostawców, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje. Przykładowo, zidentyfikowanie pogarszającej się sytuacji finansowej u dostawcy to symptom ostrzegawczy, na który firma posiadać powinna procedury awaryjne. Mogą one obejmować zwiększenie zapasów kupowanych od niego dóbr (w przypadku single sourcing) oraz rozpoczęcie aktywnego poszukiwania nowych dostawców.

¹⁷ Tachizawa Elcio Mendonça, Thomsen Cristina Giménez, op.cit.

¹⁸ Pujawan I. N., (2004), Assessing supply chain flexibility: a conceptual framework and case study, "International Journal of Integrated Supply Management", Vol. 1, No. 1, s. 79-97.

¹⁹ Tamże.

²⁰ Zsidisin G.A., Ellram L.M., (2003), An agency theory investigation of supply risk management, "Journal of Supply Chain Management", Vol. 39 No. 3, s. 15-27.

²¹ Wu X., Zhang F., Efficient Supplier or Responsive Supplier? An Analysis of Sourcing Strategies under Competition, http://www8.gsb.columbia.edu/rfiles/chazen/31_Sourcing%20Strategies%20under%20Competition--Xiaole%20Wu%20and%20Fuqiang%20Zhang.pdf

²² Christopher M., Holweg M., op.cit.

²³ Pujawan I. N., (2004), op.cit.

²⁴ Christopher M., Holweg M., op.cit.

Elastyczni dostawcy

Elastyczny dostawca to dostawca sprawnie reagujący na zmiany w wysyłanych do niego zamówieniach. Zmiany te dotyczyć mogą wielkości wolumenu, rodzaju asortymentu lub czasu realizacji zamówienia, jak również modyfikacji

Tab. 2. Kryteria oceny elastyczności dostawców.

Rodzaj elastyczności dostawców	Kryteria oceny elastyczności dostawców
elastyczność wolumenowa	dostawcy mogą efektywnie funkcjonować przy różnych poziomach rezultatów procesów, dostawcy mogą osiągać zysk przy różnych wolumenach produkcji, produkcja jest dla dostawców opłacalna, pomimo realizacji partii produkcyjnych o różnych wielkościach, dostawcy mogą sprawnie zmieniać ilość wytwarzanych produktów, dostawcy mogą sprawnie łączyć produkcję z kolejnych okresów, dostawcy mogą w łatwy sposób zmieniać wielkość wolumenu produkcji.
elastyczność asortymentowa	dostawcy mogą wytwarzać szeroki zakres produktów w swoich fabrykach, dostawcy mogą wytwarzać różne rodzaje produktów bez znaczących przebrożeń, dostawcy mogą wytwarzać różne produkty w tym samym czasie w swoich fabrykach, dostawcy mogą wytwarzać równocześnie lub okresowo wiele produktów przy zapewnieniu stabilnego procesu, dostawcy mogą odłożyć w czasie wcześniejsze zaplanowane produkty w kolejnych okresach, dostawcy mogą sprawnie przestawić produkcję z jednego na inny produkt.
elastyczność czasu realizacji zamówienia	dostawcy są zdolni do wyznaczania rzetelnych terminów realizacji zamówień, dostawcy są niezawodni co do terminów realizacji zamówień, dostawcy są w stanie realizować mniejsze dostawy częściej, uzupełniając w ten sposób regularnie zapasy nabywcy, dostawcy mogą odłożyć w czasie wcześniejsze zaplanowane terminy dostaw tak by zrealizować dodatkowe/nagłe zamówienia, dostawcy mogą sprostać wymaganej od nich częstotliwości dostaw.
elastyczność produktowa	dostawcy mogą skrócić czas modyfikowania produktów, dostawcy mogą skrócić czas wprowadzenia inżynierskich zmian w zamówieniu, dostawcy są w stanie skrócić czas i zmniejszyć koszty wprowadzania do produkcji nowych produktów, dostawcy mogą zapewnić nabywcy wsparcie w zakresie projektowania nowych produktów.

Źródło: [Chu Po-Young i inni 2012].

produktu lub wprowadzenia nowego produktu²⁵. Szczegółowe kryteria oceny elastyczności dostawców można zastosować podczas wyboru i oceny okresowej partnerów gospodarczych (tabela 2).

Nie zawsze dostawca osiąga stawiane mu cele w zakresie zapewniania elastycznych dostaw. Wzmacnianie tego typu zdolności odbywać się powinno w ramach strategii rozwijania dostawców (ang. *Supplier Development*). Przedmiotem programów w tym przypadku jest doskonalenie elastyczności systemów wytwarzania dostawców. Elementami wyjściowymi z tego systemu są bowiem zamówienia zrealizowane w określonym czasie i wolumenie. Istnieje wiele tak zwanych wymiarów (ang. *dimensions*) elastycznych systemów wytwarzania²⁶. Za podstawowy z nich model SCOR wskazuje maszyny i pracowników²⁷.

Podsumowanie

Relacje z dostawcami na miarę XXI wieku to relacje charakteryzujące się niską podatnością na złożoność i intensywność zmian otoczenia. Odporność relacji z dostawcami na zakłócenia można wzmacniać kształtując przede wszystkim ich elastyczność oraz adaptacyjność. Artykuł przedstawia praktyki w tym zakresie, których źródłem jest głównie literatura przedmiotu. Opisywana tematyka charakteryzuje się niewątpliwie dużą aktualnością. Dlatego zasadne wydaje się przeprowadzenie badań w opisywanym obszarze celem zidentyfikowania kierunków doskonalenia relacji z dostawcami w zależności od branży, wdrożonej strategii zarządzania łańcuchem dostaw oraz atrybutów łańcucha dostaw, wśród których wymienić można produkt, popyt i środowisko produkcyjne.

²⁵ Fantazy K.A., Kumar V., Kumar U., (2009), An empirical study of the relationships among strategy, flexibility, and performance in the supply chain context, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14, No. 3, s. 177–188.

²⁶ Vokurka R. J., O’Leary-Kelly S. W., (2000), A review of empirical research on manufacturing flexibility, *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 4, s. 485–501.

²⁷ Ross D. F., *Supply Chain Performance Measurement*, APICS Profession Development, http://www.apics-chicago.org/downloads/perform_measure_nov_2010.pdf (dostęp: 20.08.2015).

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie problematyki budowania odpornych na zakłócenia relacji z dostawcami, a także wskazanie dobrych praktyk w tym zakresie w odniesieniu do współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem produkcyjnym a dostawcami pierwszego szczebla. Artykuł rekomenduje trzy kluczowe kierunki zmniejszania podatności relacji z dostawcami na ryzyko i niepewność, których źródłem jest łańcuch dostaw oraz jego otoczenie zewnętrzne. Pierwszym kierunkiem jest kształtowanie elastycznych zakupów. Kolejny polega na kształtowaniu adaptacyjnego procesu zakupów. Ostatni natomiast zaleca doskonalenie elastyczności systemów produkcyjnych dostawców w ramach programów ich rozwoju. Artykuł jest przeznaczony zarówno dla praktyków gospodarczych, jak i świata nauki.

Słowa kluczowe: relacje z dostawcami, dobre praktyki, łańcuch dostaw, elastyczne zakupy.

Relationship with suppliers of the XXI century - flexible and adaptive

Abstract

The aim of this article is to present an issue of building supplier relationship resilience and to indicate good practices in this area with regard to cooperation between the production company and first tier suppliers. The paper recommends three key directions of reducing the purchasing vulnerability to the risk and uncertainty coming from the supply chain and its external environment. The first direction is building a flexible sourcing. The next one is developing an adaptive sourcing. The last direction advises managers to improve flexibility of suppliers’ production systems under the development programs. This article is intended both for business practitioners and academics.

Keywords: supplier relationship, best practices, supply chain, the flexible purchases.

LITERATURA/BIBLIOGRAPHY

1. Chan, H.K., Wang Y.C.; Luong Lee H.S., Chan Felix T.S., (2009), Flexibility and adaptability in supply chains: a lesson learnt from a practitioner, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14, No. 6; s. 407 – 410.
2. [Christopher M. (2015), *Supply Chain Management: Past, Present and Future*, 20th International Symposium on Logistics (ISL2015), Designing Responsible and Innovative Global Supply Chains, Bologna, Italy, 5-8th July 2015.
3. Christopher M., Holweg M., (2011), *Supply Chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41, No. 1 s. 63 – 82.
4. Engelhardt-Nowitzki C., (2012), Improving value chain flexibility and adaptability in build-to-order environments, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 42, No. 4, s. 318- 337.

5. Fantazy K.A., Kumar V., Kumar U., (2009), An empirical study of the relationships among strategy, flexibility, and performance in the supply chain context, "Supply Chain Management: An International Journal", Vol. 14, No. 3, s. 177 – 188.
6. Fayezi S., Zutshi A., O'Loughlin A., (2014), Developing an analytical framework to assess the uncertainty and flexibility mismatches across the supply chain, "Business Process Management Journal", Vol. 20, No. 3 s. 362- 391.
7. Gattorna J. i inni, (2013), Dynamiczne łańcuchy dostaw, „Eurologistics”.
8. Geissbauer R., Roussel J., Takach J., D'heur M., (2011), Achieving operational flexibility in a volatile world, Global supply chain trends 2011, PwC, s. 7.
9. http://www8.gsb.columbia.edu/rfiles/chazen/31_Sourcing%20Strategies%20under%20Competition--Xiaole%20Wu%20and%20Fuqiang%20Zhang.pdf
10. Kotler Ph., Caslione J.A., (2009), Chaos: zarządzanie i marketing w erze turbulencji, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 28-29.
11. Kramarz M., Kramarz W., Elastyczność i adaptacyjność w budowaniu odpornych łańcuchów dostaw, s. 176 [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji, [red.] Sopińska A., Gregorczyk S., Warszawa 2014, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
12. Lummas, R.R., Vokurka, R.J., Duclos, K.L. (2005), Delphi study on supply chain flexibility, "International Journal of Production Research", Vol. 43, No. 13, s. 2687-2708.
13. Po-Young Chu Kuo-Hsiung Chang Hsu-Feng Huang, (2012), How to increase supplier flexibility through social mechanisms and influence strategies?, "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 27, No. 2 s. 115 – 131.
14. Poirier Ch.C., Quinn F.J., (2004), How are we doing - A Survey of Supply Chain Progress, "Supply Chain Management Review", 2004, vol. 8, s. 24–31.
15. Pujawan I. N., (2004), Assessing supply chain flexibility: a conceptual framework and case study, "International Journal of Integrated Supply Management", Vol. 1, No. 1, s. 79-97.
16. Ross D. F., Supply Chain Performance Measurement, APICS Profession Development, http://www.apics-chicago.org/downloads/perform_measure_nov_2010.pdf (dostęp: 20.08.2015).
17. Supply Chain Council (2010), Supply Chain Operations Reference (SCOR®) model Overview - Version 10.0 supply, www.supply-chain.org, s. 7.
18. Tachizawa Elcio Mendonça, Thomsen Cristina Giménez, (2007), Drivers and sources of supply flexibility: an exploratory study, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 27, No. 10, s. 1115 -1136.
19. Tachizawa Elcio Mendonça, Thomsen Cristina Giménez, (2009), Assessing the effectiveness of supply flexibility sources: an empirical research, "International Journal of Production Research", Vol. 47, No. 20, s. 5791–5809.
20. Vickery, S., Calantone, R. and Droge, C. (1999), Supply chain flexibility: an empirical study, "Journal of Supply Chain Management", Vol. 35 No. 3, s. 16-24.
21. Vokurka R. J., O'Leary-Kelly S. W., (2000), A review of empirical research on manufacturing flexibility, "Journal of Operations Management", Vol. 18, No. 4, s. 485–501.
22. Witkowski J., (2010), Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE, s. 67-88.
23. Wu X., Zhang F., Efficient Supplier or Responsive Supplier? An Analysis of Sourcing Strategies under Competition.
24. Zsidisin G.A., Ellram L.M., (2003), An agency theory investigation of supply risk management, "Journal of Supply Chain Management", Vol. 39 No. 3, s. 15-27.