

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

mgr inż. Rafał Podgórski

**DYNAMICZNE ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z
KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI PRZEDSIĘBIORSTW
SEKTORA MSP BRANŻY BUDOWNICTWA
PRZEMYSŁOWEGO**

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem:
dr hab. Katarzyna Bilińska, prof. UE

Dąbrowa Górnicza 2023

Spis treści

Wstęp.....	6
ROZDZIAŁ 1. ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI – UJĘCIE DYNAMICZNE I JEGO SPECYFIKA W PRZEDSIĘBIORSTWACH MSP FUNKCJONUJĄCYCH W BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO W ŚWIETLE LITERATURY.....	23
1.1. Relacje przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami – ewolucja koncepcji w naukach o zarządzaniu i jakości	23
1.1.1. Pojęcie i klasyfikacja relacji w naukach o zarządzaniu i jakości	36
1.1.2. Nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	50
1.1.3. Zwykłe i dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa w świetle literatury	62
1.2. Dynamizm działania w relacjach z kluczowymi dostawcami (D-KSRM) w przedsiębiorstwach sektora MSP w branży budownictwa przemysłowego.....	72
1.3. Zasoby i elementy dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (D-KSRM) przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego	84
ROZDZIAŁ 2. PRZEDSIĘBIORSTWA MSP BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ .	100
2.1. Pojęcie sektora MSP w Polsce	100
2.2. Przedsiębiorstwa sektora MSP branży budownictwa przemysłowego w Polsce.....	106
2.3. Uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju MSP w branży budownictwa przemysłowego	116
2.3.1. Uwarunkowania otoczenia bliższego.....	121
2.3.2. Uwarunkowania otoczenia dalszego	127
2.4. Teoretyczne podstawy przewagi konkurencyjnej w podejściu dynamicznym w sektorze MSP w branży budownictwa przemysłowego.....	133
2.4.1. Nowoczesne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw.....	134
2.4.2. Determinanty budowy przewagi konkurencyjnej MSP w branży budownictwa przemysłowego	138
2.4.3. Dynamiczne zdolności marketingowe wpływające na konkurencyjność MSP w branży budownictwa przemysłowego	141
ROZDZIAŁ 3. KONSTRUKCJA MODELU DYNAMICZNEGO ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW MSP W BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO	151
3.1. Przegląd modeli dynamicznego zarządzania relacjami w sektorze MSP	151
3.2. Struktura teoretycznego modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw z branży budownictwa przemysłowego .	157
3.2.1. Najważniejsze elementy i wymiary dynamicznych zdolności KSRM.....	164
3.2.2. Dynamiczne zdolności KSRM a budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego	170

3.3. Warunki brzegowe włączenia modelu do praktyki zarządzania przedsiębiorstwami MSP z branży budownictwa przemysłowego	191
ROZDZIAŁ 4. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH	194
4.1. Przedmiot badań	194
4.2. Cele badań	195
4.3. Zakres badań	198
4.4. Hipotezy robocze	199
4.5. Metody, techniki i narzędzia badawcze	201
4.6. Próba badawcza	207
4.7. Obszar badań	210
ROZDZIAŁ 5. D-KSRM W PROCESIE BUDOWY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MSP W BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO – WERYFIKACJA EMPIRYCZNA MODELU BADAWCZEGO I REKOMENDACJE DLA PRAKTYKI BADAWCZEJ	212
5.1. Empiryczna weryfikacja modelu badawczego D-KSRM	212
5.1.2. Charakterystyka próby badawczej	213
5.1.2.1. <i>Badania ankietowe</i>	213
5.1.2.2. <i>Badania metodą studium przypadku</i>	219
5.1.3. Ocena i analiza wyników badań ankietowych dotyczących identyfikacji stanu zasobów D-KSRM w przedsiębiorstwach MSP	221
5.1.3.1. <i>Wyniki badań ankietowych</i>	221
5.1.4. Wyniki badań jakościowych	284
5.1.5. Określenie dynamicznych zdolności KSRM w przedsiębiorstwach	302
5.1.6. Określenie uzyskanego poziomu przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do dynamicznych zdolności KSRM przedsiębiorstw	308
5.1.7. Identyfikacja elementów D-KSRM wpływających na proces budowy przewagi konkurencyjnej MSP w branży budownictwa przemysłowego	310
5.2. Możliwości stosowania modelu i jego dalszego rozwijania	316
5.3. Rekomendacje dla praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w przedsiębiorstwach MSP z branży budownictwa przemysłowego ...	317
Zakończenie	319
Bibliografia	323
Wykaz tabel	355
Wykaz wykresów	356
Wykaz rysunków	358
Aneks	360
Streszczenie w języku polskim	373
Streszczenie w języku angielskim	375

Wstęp

Uwzględnienie ujęcia dynamicznego w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw sektora MSP w branży budownictwa przemysłowego nadaje treści nowy charakter, łączy bowiem perspektywę marketingową z perspektywą zarządzania strategicznego i jej nurtami badawczymi. Bezsporny wydaje się fakt, iż rzeczywista wartość jakiegokolwiek koncepcji zarządzania firmą zależy od tego, czy umożliwi ona osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, czy ułatwia podejmowanie trafnych decyzji rynkowych, które prowadzą do większej rentowności.

Przesłanki podjęcia pracy

W dobie rozszerzania się rynków unijnych i globalizacji konkurencyjność staje się warunkiem koniecznym istnienia i powodzenia przedsiębiorstw. Rynek nie ogranicza się wyłącznie do bezpośrednich klientów, tworzy go cały łańcuch złożony z dostawców, odbiorców i ostatecznych użytkowników produktu¹. Dlatego wzajemne rozpoznanie współzależności odbiorców i dostawców jako partnerów o znaczeniu kluczowym jest siłą decydującą o rozwoju partnerskiej współpracy w zarządzaniu relacjami². Szczególnie w obliczu rosnącej zmienności otoczenia kształtowanie relacji między podmiotami nabiera nowej jakości³. W warunkach hiperturbulentnego otoczenia⁴, wiedza w tym zakresie w szczególny sposób niezbędna jest dziś dominującym w większości systemów gospodarczych małym i średnim przedsiębiorstwom. Mimo, że pełnią one kluczową rolę w gospodarce, to w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw wciąż nie wykorzystują w pełni narzędzi pozwalających bezpiecznie funkcjonować na dynamicznym rynku⁵.

Warto dodać, że zarządzanie relacjami z dostawcami w modelu „The Global Supply Chain Forum” zdefiniowano jako proces skoncentrowany na rozwoju relacji z dostawcami, współtworzony przez pracowników reprezentujących różne funkcje

¹ P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 34.

² A. Van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning, Andover 2014, s. 22.

³ K. Bilińska-Reformat, *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, 2009, s. 6.

⁴ W ostatnim czasie światowe i europejskie gospodarki mierzą się z niepewnością ekonomiczną wywołaną przez pandemię COVID-19 oraz wojnę w Ukrainie, z od dawna niespotykanymi zakłóceniami w światowych łańcuchach dostaw, kryzysem migracyjnym oraz z zaostrzającą się sytuacją geopolityczną z kryzysem paliwowym w tle.

⁵ A. Adamik, M. Nowicki, *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, (red.) M. Matejun, Warszawa 2012, s. 83.

biznesowe i istotnie wpływający na wartość dostarczaną klientom i innym interesariuszom⁶. W przypadku zarządzania relacjami o wysokim zaangażowaniu, w których korzyści przeważają nad kosztami bycia w relacji biznesowej, jak również te, w których organizacje uważają swoich dostawców za bardzo ważnych, kluczowych, proces definiujemy jako zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami (ang. *Key Supplier Relationship Management*)⁷.

Szybkość i jakość zmian zachodząca w otoczeniu biznesu oraz wynikająca z nich nieprzewidywalność powodują, że nie są już wystarczające podstawowe zasady zarządzania oparte na specjalizacji ludzi i komórek organizacyjnych oraz na odgórnym lub ręcznym zarządzaniu⁸. Szybka reakcja na zmiany otoczenia, jego monitorowanie, ciągle optymalizowanie procesów zarządczych, budowanie przewagi konkurencyjnej oraz relacji z dostawcami to wybrane działania, które można wspierać **zarządzaniem dynamicznym**⁹. Może być ono rozpatrywane jako zestaw wymiarów i dobrych praktyk, wdrażanych i realizowanych przez przedsiębiorstwa. Dynamiczne zdolności pozwalają odpowiadać na wyzwania rynku poprzez nowe sposoby obserwacji i analizy rynku, inne relacje z dostawcami, oraz wprowadzenie nowych, innowacyjnych produktów. Poznawanie rynku, ukierunkowanie na rynek, a także pozycjonowanie się w nim jest klasyfikowane jako dynamiczne zdolności marketingowe¹⁰. Podejmując określoną w tytule rozprawy problematykę autor starał się zwrócić uwagę na potencjał dynamicznych zdolności, jakie posiadają firmy sektora MSP funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego, podkreślając jednocześnie jakościową różnicę między zdolnościami zwykłymi i dynamicznymi tych przedsiębiorstw.

Temat zarządzania relacjami w hiperturbulentnym otoczeniu jest aktualny i ważny, podejmowany przez wielu autorów w Polsce i na świecie¹¹. Autor niniejszej rozprawy także podziela pogląd o silnym wpływie hiperturbulentnego otoczenia na

⁶ D.M. Lambert, *The Supply Chain Management and Logistics Controversy*, Handbook of Logistics and Supply Chain Management, Elsevier Science, 2001.

⁷ Ch. Teller, Ch. Holweg, H. Kotzab, *The Importance of Key Supplier Relationship Management in Supply Chains*, "International Journal of Retail and Distribution Management" 2016, 44(2), ss. 109–123.

⁸ P. Płoszajski, *Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, s. 10.

⁹ A.L. Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 40.

¹⁰ E.S. Hariandja [i in.], *Dynamic Marketing and Service Innovation for Service Excellence*, "Gadjah Mada International Journal of Business" 2014, vol. 16, no. 2, s. 1.

¹¹ K.N. Lemon, T. Barnett-White, R.S. Winer, *Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision*, "Journal of marketing" 2002, vol. 66, issue 1, ss.1–14.

decyzje zarządcze przedsiębiorstw, także zaliczanych do sektora MSP i funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego. Dlatego też zmienna ta jest silnie eksponowana w dyskusji na temat uwarunkowań dynamicznego zarządzania relacjami w tych przedsiębiorstwach.

Koncepcja zarządzania w hiperturbulentnym otoczeniu powstała w wyniku obserwacji i badań zróżnicowanej wielkości przedsiębiorstw działających na różnych rynkach. Za najbardziej efektywne przedsiębiorstwa uważa się te, które funkcjonują na krawędzi chaosu¹². Często są to organizacje małe, nie mające określonej strategii zarządzania, ale posiadające zdolność wdrażania kilku wariantów rozwiązań w tym samym czasie. Krawędź chaosu jest źródłem maksymalnej skuteczności, zwłaszcza w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu, a organizacje znajdujące się w tym stanie mają z tego tytułu zapewnioną względnie trwałą przewagę konkurencyjną¹³.

Od końca lat 90-tych ubiegłego wieku w literaturze przedmiotu pojawiło się, jak nadmieniano, podejście określane jako koncepcja dynamicznych zdolności organizacji. Głównym przedmiotem zainteresowania tej koncepcji są zmiany zachodzące w organizacji i otoczeniu¹⁴. Podejście to nazwano koncepcją **dynamicznych zdolności organizacji** (DZO lub z ang. *dynamic capabilities*), a głównym przedmiotem jej zainteresowania są zmiany zachodzące w organizacji i otoczeniu¹⁵.

Helfat i Winter argumentują, że dynamiczne i zwykłe zdolności mają różne cele i rezultaty¹⁶. Zwykła zdolność pozwala firmie na ciągłe prowadzenie działalności przy użyciu mniej więcej tych samych technik na tę samą skalę, wspierając istniejące usługi i produkty dla tej samej populacji klientów. Zdolność dynamiczna to zdolność organizacji do aktywnego tworzenia bazy zasobów oraz wykonywania kolejnych rozszerzeń i modyfikacji. Dynamiczne możliwości obejmują procesy organizacyjne, które mogą zmieniać istniejące pozycje, powodując zmiany w wydajności i przewadze

¹² A. Kwiecień, *Dynamiczne zarządzanie relacjami w kreacji sukcesu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018, s. 21.

¹³ R. Krupski, *Krawędź chaosu jako stan organizacji*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, (red.) J. Rokita, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2010, s. 21.

¹⁴ M. Mitrega, *Dynamiczne zdolności: wzloty i upadki paradygmatu strategii*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” Katowice 2017, 48/2, s. 56.

¹⁵ M. Mitrega, *Sprzężenie dynamicznych zdolności z potrzebami konsumenckimi – wyczuwanie i antycypacja*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 3, s. 28.

¹⁶ C.E. Helfat, S.G. Winter, *Untangling dynamic and ordinary capabilities: strategy for the (n)ever-changing world*, “Strategic Management Journal” 2011, vol. 32, s. 1246.

konkurencyjnej¹⁷. Zdaniem S.A. Zahra'y i G. George'a dynamiczne możliwości to przede wszystkim zdolności zorientowane na zmiany, które pomagają firmom w ponownym wdrożeniu i rekonfiguracji bazy zasobów, aby sprostać zmieniającym się wymaganiom klientów i strategiom konkurencji¹⁸.

Sam termin dynamiczne zdolności (ang. *dynamic capabilities*) został zaproponowany przez D. Teece'a i G. Pisano¹⁹, natomiast największy wpływ na rozwój koncepcji miała tzw. zasobowa teoria przewagi konkurencyjnej²⁰. Punktem wyjścia dla wspomnianej teorii jest przedsiębiorstwo wraz z posiadanymi zasobami, które buduje swoją przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu wewnętrznych predyspozycji. W tym przypadku to nie otoczenie, a wyjątkowa wiązka zasobów decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa, choć z tym słusznie nie zgadza się wielu przedstawicieli tego nurtu, gdyż nie można lekceważyć znaczenia i wpływu otoczenia danego podmiotu gospodarczego. Dodatkowo w tej koncepcji wyróżnia się dwa rodzaje zasobów. Te, które przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej nazwano strategicznymi, natomiast zasoby krytyczne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, czyli trudne do zrekonstruowania lub zastąpienia tworzą potencjał strategiczny, który przyczynia się do osiągnięcia stałej przewagi konkurencyjnej²¹.

Przewaga konkurencyjna stanowi kluczową kategorię w rozważaniach z zakresu teorii ekonomii i zarządzania strategicznego dotyczących nie tylko konkurencji i sposobów konkurowania, ale także funkcjonowania, rozwoju i przetrwania przedsiębiorstwa²². Z przewagą utożsamia się szereg korzyści w postaci możliwości osiągnięcia celów i uzyskiwania wartości, jak również wyróżniania się i kształtowania cech unikatowych, które odzwierciedlają nowe zasoby i wartości²³. Już w latach 30-

¹⁷ C.E. Helfat, *Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, s. 352.

¹⁸ S.A. Zahra, G. George, *The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities*, "Information System Research" 2002, vol. 13, no. 2, s. 148.

¹⁹ D. Teece, G. Pisano, *The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction*, "Industrial and Corporate Change" 1994, no. 3, s. 537.

²⁰ M. Bratnicka, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 48.

²¹ K. Malewska, *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Management Forum 2002*, (red.) J. Skalik, G. Belz. „Prace Naukowe nr 923”, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

²² T. Włodarczyk, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – aktualny stan dyskusji*, „Ekonomia i Zarządzanie w Teorii i Praktyce”, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 266.

²³ W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe*, Wydawnictwo Excante, Wrocław 2017, s. 17.

tych XX wieku stawiano tezę, że przewaga konkurencyjna jest oparta na innowacjach i kreatywnej destrukcji istniejących zasobów²⁴.

Pewną przewagę przypisuje się również firmom z sektora MSP w obszarze **marketingu relacji**, w którym silnie akcentowane jest znaczenie dobrych relacji z podmiotami otoczenia. Właśnie ta koncepcja marketingu zmieniła pojmowanie klienta firmy, znacznie je poszerzając. Nie jest nim już wyłącznie klient ostateczny (indywidualny), lecz również klient instytucjonalny, a także inni kontrahenci tj. dostawcy, potencjalni pracownicy, instytucje²⁵. Celem staje się również wykształcenie takich relacji z dostawcą, które w bezpośredni sposób wpływają na zwiększenie zysku i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Pożądane relacje z kontrahentami powstają w wyniku wykorzystania rozwiązań technologicznych, metod planowania strategicznego, technik marketingowych oraz wszelkich narzędzi doskonalenia organizacyjnego²⁶.

Wcześniejsze badania teoretyczne potwierdziły, że relacje kupujący – sprzedawca ewoluują poprzez różne etapy, które wykazują różne poziomy konstruowania relacji i zróżnicowane wyniki²⁷. Zaufanie, zaangażowanie, zależność i normy dotyczące relacji to cztery zmienne stanu badane najczęściej w marketingu relacji²⁸. Te zmienne dostarczają informacji o poszczególnych partnerach (zaufanie, zaangażowanie) i dwustronnej strukturze wymiany (zależności, normy relacyjne). Mają też inne cechy czasowe: zaufanie i zależność zmieniają się szybciej, podczas gdy zaangażowanie i normy zmieniają się wolniej²⁹.

Warto dodać, że w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw w literaturze przedmiotu niewielka uwaga poświęcana jest ich dynamicznym zdolnościom, a co ciekawe również kwestia badań obejmujących zagadnienia przewagi konkurencyjnej tych przedsiębiorstw nie jest przez autorów często podejmowana³⁰. Może to wynikać z mniejszych zasobów i prostszego modelu zarządczego, które przypisuje się w tym

²⁴ J.A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, vol. 55, Harvard Economic Studies 1934.

²⁵ I. Escher, *Relacje w firmach rodzinnych. Firmy rodzinne. Ludzie – relacje- wartości*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017, s. 136.

²⁶ A. Parvatiyar, J. Sheth, *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline*, "Journal of Economic and Social Research" 2002, no. 3, Ebsco Publishing, s. 24.

²⁷ K.G. Celuch, J.H. Bantham, Ch.J. Kassouf, *An extension of the Marriage Metaphor in Buyer – Seller Relationships*, "Journal of Business research" 2000, no. 59, s. 574.

²⁸ Ibidem, s. 575.

²⁹ S.D. Jap, S. Ganesan, *Control Mechanisms and the Relationship Life cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*, "Journal of Marketing Research" 2000, vol. 37, no. 2, s. 265.

³⁰ A. O'Donnell [i in.], *Competitive Advantage in small to medium – sized enterprises*, "Journal of Strategic Marketing" 2002, vol. 10, issue 3, s. 12.

obszarze przedsiębiorstwom małym i średnim. Dodatkowo przedsiębiorstwa te osiągają i otrzymują przewagi konkurencyjne, nawet jeśli ich działania mają niezamierzony a nawet nieświadomy charakter, zaś modele naukowe, budowane w oparciu o badania empiryczne na próbach złożonych z dużych przedsiębiorstw zwykle nie nadają się do bezpośredniej implementacji w przedsiębiorstwach sektora MSP³¹.

Ważną w kontekście niniejszej rozprawy koncepcją budowy przewagi konkurencyjnej jest podejście relacyjne³². Znaczenie tej koncepcji wzrosło w momencie rozwoju nowych typów struktur organizacyjnych, takich jak struktury sieciowe i organizacje wirtualne³³. We wspomnianych strukturach nie widać formalnych granic między organizacjami, natomiast powszechna jest współpraca z partnerami i konkurentami³⁴. W tym przypadku przewagą konkurencyjną jest specjalizacja uczestników sieci oraz unikatowe relacje, które pozwalają korzystać ze specyficznych zasobów oraz kompetencji współpracujących partnerów³⁵.

Poziom umiejętności, kwalifikacji oraz integracji kapitału ludzkiego przedsiębiorstw MSP kluczowo wpływa na ich rozwój gospodarczy, produktywność, moc innowacyjną, co w efekcie przekłada się na sukcesy osiągnięte na rynku³⁶. Jak wskazano w raporcie GUS³⁷, ponad 32% polskich przedsiębiorców sektora MSP za główny czynnik sukcesu rynkowego uznaje dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu, natomiast ponad 28% uważa, że praca zespołowa, kooperacja i dbałość o budowę zintegrowanego zespołu jest kluczową determinantą sukcesu rynkowego ich przedsiębiorstw.

Podjęcie badanego problemu uzasadniają także koncepcje teoretyczne, gdyż współczesna teoria organizacji i zarządzania opiera się na tezie: „...w burzliwie

³¹ P. Cegliński, *Przewagi konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie” Toruń 2016, nr 43 (3), s. 166.

³² K. Beyer, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki w XXI wieku*, „Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania” 2012, nr 25, s. 246.

³³ Zdaniem autora rozprawy niebagatelny wpływ na rozwój tej koncepcji miała pandemia Covid-19, która ograniczyła bezpośredni kontakt, z drugiej strony wymusiła w większym zakresie wykorzystywanie nowych technologii, zwiększając częstotliwość kontaktów.

³⁴ J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 12.

³⁵ J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*, Materiały konferencyjne V Konferencji Naukowej z cyklu Wiedza i innowacje, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009, s. 6.

³⁶ H. Herr, Z.M. Nettekoven, *The Role of Small and Medium-sized Enterprises in Development*, Friedrich Ebert Stiftung Study, 2017, s. 9.

³⁷ K. Łobos [i in.], *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP*, Raport końcowy GUS, Warszawa 2018, s. 42.

zmieniającym się otoczeniu nie ma gotowych recept i schematów działania. Konieczna jest nieustanna obserwacja otoczenia oraz wnętrza organizacji, aby dokonywać aktywnej adaptacji”³⁸. Doskonałym przykładem tego jest pandemia COVID-19, która przyniosła szybko zmieniające się i nieoczekiwane zmienne, na które istniejące strategie kryzysowe, właściciele i menedżerowie nie byli przygotowani, aby sobie z nimi poradzić.

Pogłębione studia dotyczące szeroko pojętych procesów dynamicznego zarządzania relacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach są uzasadnione ze względu na nieustannie rosnącą dynamikę zmian otoczenia biznesu. Po wstępnej analizie literatury przedmiotu, można również zauważyć, że niewiele jest w niej analiz dotyczących zarządzania dynamicznymi relacjami z kluczowymi dostawcami. Dodatkowo brak w niej opracowań uwzględniających pogłębione badania w obszarze przedsiębiorstw MSP w specyficznej branży, jaką jest budownictwo przemysłowe, a według autora rozprawy, który pracuje w tej branży od dwudziestu lat, byłyby one bardzo pomocne w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Analiza stanu badań w obszarze podjętej problematyki pozwoliła autorowi zidentyfikować lukę badawczą, której wypełnienie jest zasadniczą przesłanką podjęcia badań własnych. Dotyczy ona wzajemnego związku pomiędzy dynamicznym zarządzaniem relacjami na linii klient – kluczowy dostawca w sektorze przedsiębiorstw MSP a budowaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w branży budownictwa przemysłowego. Powstaje w tym kontekście również pytanie o siłę oddziaływania poszczególnych elementów dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP w tej specyficznej branży. Luka badawcza ma charakter empiryczny, co wynika z braku badań empirycznych, które pozwoliłyby uzyskać wiedzę na temat praktyki zarządzania przez przedsiębiorstwa małe i średnie relacjami z kluczowymi dostawcami, w tym działające w branży budownictwa przemysłowego, a tym samym na ustalenie, jaki wpływ ma ta praktyka na osiągnięcie przez nie przewagi konkurencyjnej. W literaturze polskiej są co prawda opracowania dotyczące zarządzania relacjami z dostawcami w kontekście uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo w określonej

³⁸ A. Czermiński, M. Grzybowski, *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo WSA i B, Gdynia 1996, s. 47.

branży³⁹, jednakże jak dotąd brak takiego, które kwestię tę ujmowałoby w oparciu o przesłanki empiryczne, w odniesieniu do dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

Niniejsza rozprawa może tę lukę wypełnić. Elementem nowym, jaki wniesie ona do dotychczasowego stanu badań podjętej problematyki będzie D-KSRM (ang. *Dynamic-Key Supplier Relationship Management*), tj. model dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przez małe i średnie przedsiębiorstwa z branży budownictwa przemysłowego sprzyjający doskonaleniu procesu budowy przewagi konkurencyjnej. Model ten będzie scalać dobre praktyki i rozwiązania w przedmiotowym zakresie, a także wskazywać, w jaki sposób praktyki te można doskonalic i rozwijać, aby optymalizować korzyści z dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w całym ich „cyklu życia”, w tym w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej. W rozprawie omówione zostaną również etapy wdrożenia niniejszego modelu oraz zostanie przeprowadzona charakterystyka jego zalet i ograniczeń, a także perspektywy dalszego rozwoju przedsiębiorstw należących do objętej badaniami kategorii.

Przedmiot niniejszej rozprawy autor ujął według kryterium podmiotowego – przedsiębiorstwa sektora MSP funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego oraz przedmiotowego – dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami w praktyce zarządczej przedsiębiorstw spełniających kryterium podmiotowe. Pojęcie MSP nie ma jednoznacznej wykładni definicyjnej. Definiuje się je z dwóch perspektyw: ekonomicznej i prawnej. Jak pisze Dariusz Kowalski⁴⁰, w naukach ekonomicznych przyczyną wyodrębnienia z ogółu podmiotów gospodarczych sektora MSP jest chęć obserwowania wpływu tej części przedsiębiorstw na główne wskaźniki ekonomiczne. Takie analizy, o charakterze statystycznym, przeprowadzane są zazwyczaj na potrzeby instytucji kreujących politykę gospodarczą i pozwalają na dokonywanie świadomych i właściwych decyzji gospodarczych, na przykład przy ustalaniu obciążeń fiskalnych.

³⁹ R. Tyszkiewicz, *Zarządzanie relacjami z dostawcami a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie” 2018, Nr 29, artykuł dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: https://www.researchgate.net/publication/325942746_Zarządzanie_relacjami_z_dostawcami_a_pozycja_konkurencyjna_przedsiębiorstw_przemysłu_meblarskiego, [dostęp:15.01.2022].

⁴⁰ D. Kowalski, *Definicja MSP w przepisach UE a specyfika przedsiębiorstw polskich*, „Kontrola Państwowa” 2016, nr 2, s. 318. Por. także: D. Kowalski, *Europejska definicja mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jako instrument polityki rozwoju sektora przedsiębiorstw – doświadczenia, postulaty i wnioski na przyszłość*, „Przegląd Europejski” 2020, nr 2, s. 49–60.

Natomiast w naukach prawnych przyczyną przyjęcia legalnej definicji MSP jest w szczególności „wyznaczenie zakresu podmiotów, dla których państwo tworzy korzystniejsze warunki funkcjonowania”.

W literaturze ekonomicznej pojęcie MSP utożsamia się z populacją przedsiębiorstw różnych sektorów i branż, prowadzących działalność w relatywnie niewielkiej skali, ale stanowiącej we wszystkich współczesnych gospodarkach rynkowych przytłaczającą część podmiotów gospodarczych, a tym samym dostarczającą największą część wolumenu PKB tych krajów. Przedsiębiorstwa te stanowią 99% ogółu przedsiębiorstw w UE, zapewniających dwa na trzy istniejące w gospodarce miejsca pracy oraz dostarczających ponad połowę całkowitej wartości dodanej generowanej przez przedsiębiorstwa w UE⁴¹. W Polsce, według danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), w 2020 roku zarejestrowanych było blisko 2,3 mln aktywnych przedsiębiorstw sektora MSP, a ich liczebność wykazuje stałą tendencję progresywną. Stanowi to 99,8% całkowitej populacji polskich przedsiębiorstw, odpowiadających za co drugą wytwarzaną w Polskiej gospodarce złotówkę. W sektorze MSP 97,0% stanowią mikroprzedsiębiorstwa (2,2 mln), małe 2,2% (49,5 tys.), a średnie 0,6% (13,5 tys.). Przedsiębiorstwa kwantyfikowane jako duże mają udział na poziomie 0,2% w strukturze całkowitej populacji polskich przedsiębiorstw⁴². Sektor przedsiębiorstw wytwarza blisko trzy czwarte wartości PKB (72,3%), przy czym małe i średnie przedsiębiorstwa generują blisko co drugą złotówkę PKB (49,6%). Największy udział w tworzeniu PKB mają mikroprzedsiębiorstwa – około 30,6% (dane za 2019 r.)⁴³. W polu zainteresowań badawczych w niniejszej rozprawie są małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego.

Dokładniejsze ich zdefiniowanie wymaga, zdaniem autora niniejszej pracy, zastosowania kryteriów prawnych. Kryteria wiążące w tym zakresie zawarte są w przepisach Załącznika 1 Rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu⁴⁴. Pierwsze z tych kryteriów to liczba

⁴¹ *Noty tematyczne o Unii Europejskiej*, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/63/male-i-srednie-przedsiębiorstwa>, [dostęp:15.01.2022].

⁴² A. Skowrońska, A. Tarnawa (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2021, s. 12–13.

⁴³ *Ibidem*, s. 19.

⁴⁴ Dz.Urz.UE. L 187/1 z 26.6.2014.

zatrudnionych osób – mniej niż 250. Kolejnym kryterium kwalifikacji przedsiębiorstwa do sektora MSP jest jego roczny obrót, który nie może przekraczać 50 mln Euro oraz roczna suma bilansowa, nie większa niż 43 mln Euro. Legalna definicja przedsiębiorstw MSP w prawie polskim została sformułowana w art.7 pkt. 1-3 ustawy z dnia 6 marca 2018 roku – Prawo przedsiębiorców⁴⁵. Zgodnie z tą regulacją sektora, MSP dzieli się na mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające mniej niż 10 pracowników, mające roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekraczający 2 milionów Euro), małe przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 50 pracowników, mające oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekraczający 10 milionów Euro) oraz średnie przedsiębiorstwo (zatrudniające mniej niż 250 pracowników, mające roczny obrót nie przekraczający 50 milionów Euro lub całkowity bilans roczny nie przekraczający 43 milionów Euro).

Na potrzeby niniejszej rozprawy autor przyjął prawne kryteria definiowania przedsiębiorstw sektora MSP. Oznacza to, że przedmiotem zainteresowań badawczych stały się przedsiębiorstwa branży budownictwa przemysłowego spełniające kryteria przedsiębiorstwa małego lub średniego. W badaniach pominięto więc mikroprzedsiębiorstwa, co ze względu na cele badań wydaje się decyzją uzasadnioną, gdyż uwzględnienie ich burzyłoby porządek kryterialny zawarty w dyspozycji pojęcia MSP. Do wyodrębnionej w ten sposób grupy przedsiębiorstw zaliczono przedsiębiorstwa MSP specjalizujące się w budownictwie mieszkaniowym, przemysłowym i handlowym oraz w budownictwie infrastrukturalnym lub inżynierskim⁴⁶. Z tej grupy przedsiębiorstw wyodrębniono próbę badawczą, o której szerzej będzie mowa nieco dalej.

Przedmiotem badań z punktu widzenia przedmiotowego było w niniejszej rozprawie dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami, będące szczególnym wariantem dynamicznego zarządzania relacjami ze wszystkimi partnerami biznesowymi. W świetle ujęć występujących w literaturze, która to kwestia zostanie rozwiązana w dalszej części rozprawy, jest to proces integrujący szereg działań ukierunkowanych na korzystną zmianę czynników występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa w dłuższej lub krótszej perspektywie czasowej, umożliwiający osiągnięcie przez nie założonych celów strategicznych. Proces ten powinien być oparty

⁴⁵ DZ.U. z 2018 r. poz. 646 (tekst jedn.: Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 grudnia 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo przedsiębiorców, Dz.U. z 2023 r. poz.221).

⁴⁶ L. Sui Pheng, L. Shing Hou, *The Economy and the Construction Industry*, “Construction Quality and the Economy” 2019, s. 22.

na ciągłej obserwacji otoczenia i dostosowaniu podejmowanych działań i wykorzystywanych narzędzi zarządzania do zmian zachodzących w tym otoczeniu⁴⁷.

Łącząc obie zarysowane powyżej płaszczyzny przedmiotu badań – podmiotową i przedmiotową – autor stwierdza, że w niniejszej rozprawie było nią dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami przez małe i średnie przedsiębiorstwa branży budownictwa przemysłowego w Polsce. Kwestia ujęta została w wymiarze teoretycznym, tj. w świetle koncepcji dynamicznego zarządzania relacjami, w tym relacjami z kluczowymi dostawcami, występującymi w literaturze, empirycznym, tj. w świetle uzyskanego w toku badań własnych materiału badawczego oraz metodologicznym – skonstruowanie w oparciu o przesłanki teoretyczne i empiryczne własnego, opartego na modelu zarządzania relacjami z dostawcami SRM (ang. *Supplier Relationship Management*) autorstwa S. Moeller'a, M. Fassnacht'a i S. Klose, D-KSRM. Zamiar ten znajduje odzwierciedlenie w układzie rozprawy.

W oparciu o zdefiniowany jak powyżej przedmiot badań autor sformułował ich następujące cele. Jako cel główny przyjęto: **identyfikację działań małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego w zakresie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w kontekście ich skuteczności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej**. Z celu głównego wyprowadzono następujące cele szczegółowe:

1. poznawczy – wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej;
2. teoretyczne – 1) ukazanie aktualnego stanu refleksji teoretycznej w naukach o zarządzaniu na temat dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w kontekście szerszych ujęć, dotyczących dynamicznego zarządzania relacjami z partnerami biznesowymi; 2) skonstruowanie modelu D-KSRM, ujmującego dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego w kategoriach procesualnych, jako „cyklu życia” tych relacji. Pozwoli to – w oparciu o stałą obserwację zmienności sytuacji w otoczeniu – modyfikować i doskonalić działania, podnosić ich skuteczność, optymalizować odnoszone korzyści z relacji oraz unikać zbędnych kosztów, wynikających z niepełnej kontroli nad ich całokształtem;

⁴⁷ A. Kwiecień, *Dynamiczne zarządzanie relacjami w kreacji sukcesu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018, s. 162.

3. metodyczne: 1) weryfikacja trafności⁴⁸ zastosowanych ze względu na przyjęte cele empiryczne metod, technik i narzędzi badawczych; 2) wypracowanie w oparciu o literaturę modelu optymalizacyjnego, tj. narzędzia do ewaluacji skuteczności stosowanej przez przedsiębiorstwo sektora MSP branży budownictwa przemysłowego praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, ukierunkowanej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej;
4. empiryczne – 1) uzyskanie i analiza w toku badań własnych materiału empirycznego dotyczącego działań w praktyce zarządczej podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego w ramach dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w wymiarach: szybkość działania, innowacyjność, migracja wartości oraz instytucjonalizacja; 2) weryfikacja trafności skonstruowanego na potrzeby badań modelu teoretycznego w oparciu o materiał empiryczny zgromadzony w toku badań własnych;
5. utylitarny (aplikacyjny): przygotowanie rozprawy wypełniającej lukę badawczą i empiryczną oraz zawierającą rekomendacje dotyczące stosowania praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami jako czynnika zwiększającego skuteczność procesu budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa sektora MSP funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego.

Uwzględniając powyżej podniesione kwestie autor sformułował hipotezy robocze: główną i szczegółowe. Przeprowadzone studia literaturowe i analiza przykładów empirycznych pozwalają zasadnie stwierdzić, że nawiązanie efektywnych relacji z kluczowymi dostawcami sprzyja skutecznemu budowaniu przewagi konkurencyjnej nawet w silnie zmieniającym się otoczeniu przez przedsiębiorstwa małe i średnie z branży budownictwa przemysłowego, o ile zarządzanie nimi oparte jest na podejściu dynamicznym. Dało to asumpt do przyjęcia następującej **hipotezy głównej**:

Przedsiębiorstwo małe i średnie funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego, w otoczeniu hiperturbulentnym, zwiększa swoją przewagę

⁴⁸ Trafność jest to stopień dokładności, z jaką określone narzędzie mierzy to, co miało mierzyć (B. Niemierko, 1999). Pojęcie to odnosi się do różnych terminów z zakresu metodologii nauk i jest jednym z podstawowych kryteriów jakości narzędzia naukowego (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Trafność>, [dostęp:21.01.2022]).

konkurencyjną, jeżeli wdraża w praktyce zarządczej koncepcję dynamicznego zarządzania swoimi relacjami z kluczowymi dostawcami.

Przyjęto też następujące hipotezy szczegółowe:

H1. Im większa szybkość działania w procesie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej

H2. Im wyższy poziom innowacyjności w procesie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

H3. Im szybsza migracja wartości w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w zarządzaniu dynamicznym relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

H4. Im wyższy poziom zaawansowania instytucjonalizacji dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

H5. Im większe zaufanie w relacjach przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami w procesie dynamicznego zarządzania tymi relacjami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

Warunkiem niezbędnym realizacji powyżej wskazanych celów badań i zweryfikowania hipotez roboczych jest adekwatny do nich dobór metod, technik i narzędzi badawczych. W doborze metod badawczych zastosowano podejście triangulacyjne, tj. wykorzystania w procesie badawczym dwu lub więcej zróżnicowanych metod, pozwalających na porównywanie i integrowanie ich wyników⁴⁹. W badaniach zostały wykorzystane zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, odpowiednio – badania ankietowe i studium przypadku (ang. *case study*). Zastosowano w związku z tym narzędzia badawcze przygotowane specjalnie na potrzeby badań: kwestionariusz ankiety oraz kwestionariusz zogniskowanego wywiadu grupowego (ang. *focus group interview*), zaliczanego do najbardziej popularnych sposobów zbierania danych w naukach społecznych w wielu krajach na świecie⁵⁰.

⁴⁹ W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2013, s. 55.

⁵⁰ J. Lisek-Michalska, *Badania fokusowe. Problemy metodologiczne i etyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 14.

Pierwsze z wymienionych narzędzi oparto na skali Likerta, co umożliwić miało opracowanie analizy czynnikowej, w celu zwiększenia różnicowania odpowiedzi respondentów⁵¹. Składa się ona z wielu ekwiwalentnych pozycji stanowiących wskaźniki mierzonej, jednowymiarowej cechy ukrytej. Pozycje te mają charakter równoległy i stanowią refleksyjne wskaźniki mierzonej cechy ukrytej⁵². Kwestionariusz ankiety badawczej składał się z 42 punktów, podzielonych na cztery sekwencje odpowiadające poszczególnym wymiarom zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami: szybkość działania (16 pkt.), innowacyjność (6 pkt.), migracja wartości (9 pkt.) i instytucjonalizacja (11 pkt.). Każdy z punktów miał formę stwierdzeń, do których ankietowane przedsiębiorstwa miały możliwość wyrazić stosunek w skali od 0 do 6 („trudno powiedzieć” – 0; „zdecydowanie nie” – 1; „nie” – 2; „raczej nie” 3; „raczej tak” – 4”; „tak” – 5; „zdecydowanie tak” – 6). Uzyskany materiał badawczy został następnie opracowany i przeanalizowany pod kątem założonych celów przy pomocy narzędzi analizy statystycznej.

Wspomnianą metodę studium przypadku zastosowano ze względu na potrzebę wzmocnienia argumentacji na rzecz trafności modelu D-KSRM oraz podniesienia wiarygodności materiału empirycznego uzyskanego w badaniu ankietowym. Zastosowano wariant wielokrotnego studium przypadku, tj. – ze względu na ogólnopolski charakter badań i dążenie do uzyskania możliwie najbardziej reprezentatywnego materiału empirycznego – metodą studium przypadku, z zastosowaniem identycznego narzędzia badawczego: zogniskowanego wywiadu grupowego – przebadano 16 przedsiębiorstw małych i średnich z branży budownictwa przemysłowego, po jednym z każdego województwa, wybranych arbitralnie z listy podmiotów objętych badaniami.

Badania ilościowe przeprowadzono techniką ankietyzacji internetowej CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interview*), będącej techniką zbierania informacji w ilościowych badaniach rynku i opinii publicznej, która wyewoluowała z wcześniej stosowanych metod PAPI (ang. *Paper and Pencil Interviews*) oraz CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interviews*)⁵³. Trwały one 169 dni (23.06.2022 –

⁵¹ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Żak, Warszawa 1995, s. 87.

⁵² M. Kaczmarek, P. Tarka, *Metoda gromadzenia danych a ekwiwalencja wyników pomiaru wartości w 5- i 7-stopniowych skalach ratingowych*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 5, s. 42.

⁵³ P. Sowa [i in.], *The Computer-Assisted Web Interview Method as Used in the National Study of ICT Use in Primary Healthcare in Poland – Reflections on a case study*, “Studies in Logic, Grammar and Rhetoric” 2015, no. 43(1), s. 137.

09.12.2022). W tym czasie uzyskano 142 odpowiedzi spełniające wszystkie wymogi formalne i wiarygodności, które stały się podstawą do dalszych analiz. Nie udało się uzyskać zakładanej próby badawczej, której pierwotny algorytm estymacji został omówiony w rozdziale metodologicznym. W pewien sposób została osłabiona reprezentatywność próby badawczej, ale wartość poznawcza uzyskanego materiału empirycznego została pozytywnie zweryfikowana przy pomocy zastosowanych narzędzi analizy statystycznej. Dlatego też materiał ankietowy został uznany za w pełni wartościowy z punktu widzenia założonych celów badań.

Rozprawa przygotowana w myśl zarysowanej powyżej koncepcji składa się z wstępu, pięciu rozdziałów – trzech teoretycznych, metodologicznego oraz badawczego – zakończenia oraz bibliografii, spisów i aneksów (kwestionariusze ankiety badawczej i zogniskowanego wywiadu grupowego, wykorzystanych do – odpowiednio – przeprowadzenia badań ilościowych i jakościowych). W rozdziale I przedstawiono w oparciu o wybraną literaturę zagraniczną i polską teoretyczne podstawy zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, z uwzględnieniem specyfiki jego uwarunkowań w przedsiębiorstwach sektora MSP funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego. W tym rozdziale w pierwszej kolejności autor odniósł się do kwestii ewolucji koncepcji relacji przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami w naukach o zarządzaniu i jakości. W tej części rozdziału pierwszego zdefiniowano pojęcie relacji w naukach o zarządzaniu i jakości oraz dokonano ich klasyfikacji, przedstawiono nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z dostawcami oraz odniesiono się do kwestii definicji zwykłych i dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa oraz różnic zachodzących między nimi. W dalszej części rozdziału pierwszego skupiono się na specyfice dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (D-KSRM) w przedsiębiorstwach MSP w branży budownictwa przemysłowego, a na jego zakończenie – skupiono się na problematyce zasobów i elementów D-KSRM w tej kategorii przedsiębiorstw.

Rozdział drugi rozprawy zawiera charakterystykę przedsiębiorstw MSP branży budownictwa przemysłowego oraz mechanizmów, jakie wdrażają one w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. W rozdziale tym w pierwszej kolejności zdefiniowano pojęcie sektora MSP w Polsce tak w aspekcie teoretycznym (ujmowanie w literaturze), jak i prawnym (regulacje określające kryteria, jakie spełniać muszą przedsiębiorstwa, aby mogły być zaliczone do sektora MSP). Na tym ogólnym tle zostały scharakteryzowane przedsiębiorstwa sektora MSP w Polsce funkcjonujące w

branży budownictwa przemysłowego oraz uwarunkowania ich działalności ze względu na oddziaływanie otoczenia bliższego i dalszego. Zasadniczą uwagę w rozdziale drugim poświęcono teoretycznym podstawom przewagi konkurencyjnej w podejściu dynamicznym w sektorze MSP w branży budownictwa przemysłowego. Scharakteryzowano w tym kontekście nowoczesne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem determinant jej budowania w przedsiębiorstwach tej branży. Na zakończenie rozdziału odniesiono się do problematyki zdolności marketingowych przedsiębiorstw jako czynnika budowania konkurencyjności.

Rozdział trzeci rozprawy dotyczy kwestii modelowania dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu modeli dynamicznego zarządzania relacjami w sektorze MSP, a następnie opisano strukturę takiego modelu, którą powinny tworzyć elementy i wymiary dynamicznych zdolności oraz dynamiczne zdolności KSRM w budowaniu przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Na zakończenie rozdziału trzeciego autor określił, jakie warunki brzegowe muszą być spełnione, aby taki model mógł zostać wdrożony do praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w tych przedsiębiorstwach.

Rozdział czwarty ma charakter metodologiczny. Autor określił w nim cele i założenia badań oraz opis narzędzi wykorzystanych do ich przeprowadzenia. W rozdziale tym zdefiniowano przedmiot i cele badań oraz ich zakres: podmiotowy (przedsiębiorstwa małe i średnie z branży budownictwa przemysłowego) oraz przedmiotowy (dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami w praktyce zarządczej przedsiębiorstw spełniających kryterium podmiotowe). W rozdziale tym sformułowano także hipotezy robocze, a w dalszej kolejności zastosowane w badaniach metody badawcze (ilościowe i jakościowe), estymację próby badawczej oraz określono obszar badań.

Rozdział piąty ma charakter badawczy. Autor zaprezentował w nim w ogólnie przyjętej formie dane statystyczne uzyskane w badaniach ilościowych, a następnie wyniki badań jakościowych, obrazujących praktykę badanej populacji w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami oraz ich zasoby oraz potencjał w nadawaniu im charakteru dynamicznego z uwzględnieniem wpływu zaufania. Uzyskany w toku badań materiał empiryczny został wykorzystany do weryfikacji proponowanego, bazującego

na modelu SRM opracowanego przez S. Moeller'a i in., D-KSRM. W oparciu o ten materiał zidentyfikowano dynamiczne zdolności badanych przedsiębiorstw oraz innych elementów wpływających na budowanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa małe i średnie branży budownictwa przemysłowego. W końcowej części rozdziału piątego wskazano możliwości stosowania modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami D-KSRM oraz jego dalszego rozwijania, a także sformułowano rekomendacje dotyczące wykorzystywania tego modelu przez przedsiębiorstwa spełniające kryterium podmiotowe badań. Omawiany rozdział zamykają wnioski końcowe i uogólnienia, w której to części zostały zweryfikowane hipotezy badawcze.

W zakończeniu pracy przypomniano, ze względu na założone cele badań oraz zdefiniowaną lukę badawczą, w sposób syntetyczny główne wątki podjętej w rozprawie problematyki oraz odniesiono się ponownie do hipotez badawczych w kontekście ich trafności. Wskazano także, jakie novum do dotychczasowego stanu badań wniosła rozprawa oraz zrekapitulowano kluczowe wnioski i konkluzje z przeprowadzonych badań.

Rozprawę uzupełnia wykaz wykorzystanego do jej napisania piśmiennictwa oraz spisy i załączniki.

ROZDZIAŁ 1. ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI – UJĘCIE DYNAMICZNE I JEGO SPECYFIKA W PRZEDSIĘBIORSTWACH MSP FUNKCJONUJĄCYCH W BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO W ŚWIETLE LITERATURY

W niniejszym rozdziale zostaną omówione teoretyczne podstawy koncepcji ujęcia dynamicznego w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami na podstawie literatury przedmiotu. Na tym tle uwypuklona zostanie specyfika stosowania tej koncepcji w przedsiębiorstwach MSP funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego.

W pierwszej kolejności zostanie omówiona problematyka relacji z kluczowymi dostawcami, gdzie autor rozprawy przedstawił podejście historyczne, tj. ujął pojęcie z perspektywy jego ewolucji w naukach o zarządzaniu i jakości. Na tym tle sklasyfikowano opisywane w literaturze relacje, a następnie dokonano analizy problematyki nowoczesnych koncepcji zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Kwestia ta została ujęta z uwzględnieniem zagadnienia zdolności przedsiębiorstw do utrzymywania relacji z kluczowymi dostawcami, które w naukach o zarządzaniu i jakości są klasyfikowane jako „zwykłe” i „dynamiczne”. Ze względu na podjętą w pracy problematykę szczególną uwagę w niniejszym rozdziale zwrócono na zdolności dynamiczne. W ostatnich podrozdziałach omówiono z kolei zagadnienie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (D-KRSM) w przedsiębiorstwach sektora MSP w branży budownictwa przemysłowego, a następnie problematykę zasobów i elementów, jakie wykorzystywane są w praktyce zarządczej.

1.1. Relacje przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami – ewolucja koncepcji w naukach o zarządzaniu i jakości

Nawiązywanie trwałych i bliskich relacji biznesowych z dostawcami ma istotne znaczenie dla realizacji podstawowych i strategicznych celów ekonomicznych

przedsiębiorstwa⁵⁴. Determinują one ciągłość procesu produkcyjnego, bezpośrednio wpływając na jakość wytwarzanych produktów czy oferowanych usług. Współpraca dostawcy i odbiorcy to powiązanie dwóch firm należących do jednego łańcucha dostaw. Jakość tej współpracy warunkuje pożądaną efektywność tego łańcucha⁵⁵. Bliskość i jakość relacji muszą być trwale wbudowane w misję i strategię każdego podmiotu gospodarczego. Zwracają na to uwagę T. Peters i R. Waterman. Jak piszą, „znakomite przedsiębiorstwa są naprawdę blisko swych dostawców. Inne przedsiębiorstwa o tym mówią, a te znakomite po prostu to robią”⁵⁶.

W świetle poglądów występujących w literaturze zarządzanie procesami obejmującymi szeroko rozumiane zaopatrzenie może decydować o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa bądź jego niepowodzeniu⁵⁷. Oznacza to, iż współczesne otoczenie wymaga od przedsiębiorstw systemowego i kompleksowego podejścia do przepływów rzeczowych i informacyjnych, kształtowanych dzięki powiązaniom relacyjnym, łańcuchom dostaw i technologiom IT.

W ostatnich latach zauważa się, że jedną z głównych funkcji przedsiębiorstwa, w przypadku której wprowadzenie zmian sprzyja tworzeniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej, jest funkcja zakupów (zaopatrzenia)⁵⁸. Zaopatrzenie definiowane jest jako proces, w ramach którego firmy pozyskują surowce, komponenty, produkty, usługi i inne zasoby od dostawców w celu wykonywania swoich operacji⁵⁹. Innymi słowy jest to proces polegający na tym, że dostawcy wysyłają towary w oparciu o otrzymane zamówienie od odbiorcy. J.N. Sheth i A. Sharma⁶⁰ wyodrębnili następujące czynniki, które spowodowały istotny wzrost roli procesu zakupowego:

⁵⁴ W niniejszej pracy trafność tego ogólnego spostrzeżenia zostanie odniesiona do przedsiębiorstw sektora MSP branży budownictwa przemysłowego. Podstawa empiryczna ujęć teoretycznych problematyki relacji przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami została stworzona w dużej mierze w oparciu o badania prowadzone w dużych przedsiębiorstwach. Niniejsza praca jest próbą spojrzenia na wskazaną kwestię z perspektywy sektora MSP, który w badaniach tego rodzaju był na ogół pomijany.

⁵⁵ R. Kania, *Odmiany i atrybuty relacji – przedsiębiorstwo i jego dostawca w motoryzacyjnym łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2012, nr 9, s. 24.

⁵⁶ T.I. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York – London 1982, s. 45.

⁵⁷ J. Łuczak, *System zarządzania jakością dostawców w branży motoryzacyjnej – ocena istotności wymagań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 36.

⁵⁸ M.K. Witek-Hajduk, *Umieździarodowienie zakupów a strategia konkurowania przedsiębiorstwa na przykładzie polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej*, “International Journal of Management and Economics” 2011, nr 32, s. 550.

⁵⁹ S. Chopra, P. Meindl, *Supply Chain Management: Strategy, Planning, Operation*, 2nd Ed., Pearson Education, New Jersey, USA 2004, s. 387–388.

⁶⁰ J.N. Sheth, A. Sharma, *Relationship Management*, [w:] *Global Supply Chain Management*, (red.) J.T. Mentzer, Sage Publications, California, USA 2007, s. 362.

- Globalna konkurencja. Firmy zauważyły, że możliwe jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki tworzeniu i zarządzaniu relacjami w łańcuchu dostaw, w którym w czasie niedoborów dostęp do produktów staje się coraz bardziej krytyczny.
- Wpływ marketingu zwrotnego. Pokazuje, co dzieje się, gdy np. firma wdraża produkcję opartą na popycie lub też elastyczną produkcję czy operacje, aby zaspokoić różnorodność popytu pod względem wartości formy, miejsca i czasu.

Współpracę przedsiębiorstwa z dostawcami poprzedza wybór i klasyfikacja tych ostatnich w sposób zgodny z przyjętą strategią zarządzania relacjami z nimi. W literaturze opisywane są różne schematy tej czynności, np. modele: Cox'a, Saundersa, Kraljica, Olsena i Ellrama⁶¹. Pomiaru efektywności zakupów dokonuje się przy pomocy takich m. in. wskaźników jak udział w zakupach ogółem, udział w całkowitych kosztach zaopatrzenia⁶².

Ze względu na kierunek dalszych rozważań doprecyzować należy, zdaniem autora rozprawy, pojęcie dostawcy i kluczowego dostawcy. W literaturze przedmiotu można napotkać różne definicje dostawcy, który definiowany jest w sposób zróżnicowany (Tabela 1). Najtrafniejsze wydaje się ujęcie zaproponowane przez R.W. Griffin'a, określające dostawcę jako organizację dostarczającą zasobów innym organizacjom⁶³. Warto również zwrócić uwagę na definicję firmy Mondia, odzwierciedlającej korporacyjne rozumienie analizowanego pojęcia oraz określającej katalog podmiotów, do których odnieść można pojęcie dostawcy⁶⁴.

Tabela 1. Zestawienie definicji dostawcy

Autor	Definicja dostawcy	Rok
R.W. Griffin	Dostawca to organizacja dostarczająca zasobów innym organizacjom.	2004
M. Rybak	Dostawca, to zewnętrzny interesariusz przedsiębiorstwa, jednakże będący interesariuszem pierwszego stopnia, bez	2004

⁶¹ M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 45–46.

⁶² M. Odlanicka-Poczobutt, *Analiza procesu doboru dostawców w nowoczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Doskonalenie zarządzania jako źródło przewagi konkurencyjnej*, (red.) J. Pyka, TNOiK, Katowice 2006, s. 283.

⁶³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 84.

⁶⁴ *Kodeks Postępowania Dostawców Mondia*, materiał dostępny pod adresem internetowym: https://www.mondigroup.com/media/12085/mondi-code-of-conduct-for-suppliers_2020-05-15_pl.pdf, [dostęp: 25.01.2022].

Autor	Definicja dostawcy	Rok
	którego przedsiębiorstwo nie może przetrwać i rozwijać się.	
N. Ćwik	Dostawca to interesariusz, który najrzadziej staje się bohaterem odpowiedzialnych, dobrych praktyk, jakimi chwalą się polskie firmy, a komunikacja na ten temat wydaje się zdecydowanie niewystarczająca.	2011
U. Gołaszewska-Kaczan	Dostawca nie jest jedynie wykonawcą zleceń. To partner, który może się uczyć od firmy, ale również od którego odbiorca może zyskać cenną wiedzę.	2014
Firma Mondi (jako przykład firmy definiującej dostawcę na własny użytek)	Firmy lub osoby produkujące towary, zajmujące się sprzedażą towarów lub świadczeniem usług, w tym dostawcy wszystkich materiałów i usług, kontrahenci, konsultanci, usługodawcy outsourcingowi, dystrybutorzy i inni partnerzy biznesowi.	2020

„Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 84; N. Ćwik, *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, [w:] *Wspólna odpowiedzialność*, (red.) N. Ćwik, FOB, Warszawa 2011, s. 8; U. Gołaszewska-Kaczan, *Dostawcy jako zewnętrznii interesariusze przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 2014, nr 3, s. 2044; M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 43; P.H. Kotler [i in.], *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa, 2002, s. 531-43, *Kodeks Postępowania Dostawców Mondi*, materiał dostępny pod adresem internetowym: https://www.mondigroup.com/media/12085/mondi-code-of-conduct-for-suppliers_2020-05-15_pl.pdf, [dostęp: 25.01.2022]”

Rozumienie pojęcia dostawcy jest dosyć zróżnicowane. Pomimo to można z przytoczonych w Tabeli 1 stanowisk wyodrębnić następujące wspólne elementy⁶⁵:

- dostawcy usług (logistyka, transport, usługi marketingowe, usługi księgowo, usługi budowlane, doradztwo, usługi ochroniarskie, itd.),
- dostawcy surowców,
- dostawcy produktów sprzedawanych pod marką klienta,
- podmioty współpracujące w ramach outsourcingu,
- podmioty ekonomii społecznej,
- firmy zajmujące się obsługą posprzedażową,
- przedsiębiorstwa zajmujące się recyklingiem i utylizacją odpadów,
- hurtownie, dystrybutorzy, sprzedawcy,
- franczyzobiorcy,

⁶⁵ G. Biesok, M. Jezusek, *Ocena dostawców w systemie zarządzania jakością*, [w:] *Strategiczne i operacyjne doskonalenie procesów w obszarze zarządzania i inżynierii produkcji – zagadnienia wybrane*, (red.) M. Dudek, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2015, s. 214.

- partnerzy sieciowi,
- wszelkie inne podmioty współpracujące z firmą.

Ze względu na przyjęty w pracy przedmiot badań i ich cele, podstawowe znaczenie ma rozumienie pojęcia **kluczowego dostawcy**. W ujęciu D.M. Lamberta i in. **jest to podmiot, którego relacje z klientem mają wspólny poziom integracji procesów biznesowych, a strony postrzegają siebie jako rozszerzenie swoich przedsiębiorstw**⁶⁶. Istotą zarządzania kluczowymi klientami przez dostawcę jest dążenie do uzyskania statusu kluczowego dostawcy⁶⁷. Cały proces wyboru i określenia kluczowego dostawcy skupia się na jego ocenie w oparciu o analizę danych historycznych oraz bieżących wskaźników ilościowych i jakościowych⁶⁸. Jego celem jest sprecyzowanie potrzeb organizacji, a następnie określenie, w jakim stopniu potencjalni dostawcy są w stanie tym wymaganiom sprostać by stać się kluczowym dostawcą⁶⁹. Jak podkreśla się w literaturze, kluczowi dostawcy dostarczają wartości dodanej, wpływającej na poprawę wyników ekonomicznych klienta⁷⁰.

J. O'Brien jest autorem, jak sądzi autor rozprawy dosyć oryginalnej, a przy tym efektywnej teoretycznie klasyfikacji dostawców, której nadał formę piramidy (Rysunek 1). Ukazuje ona proces wyłaniania kluczowych dostawców, zdolnych potencjalnie dostarczyć odbiorcy wartość dodaną⁷¹. Klasyfikacja ta pozwala zidentyfikować ważnych dostawców lub całe łańcuchy dostaw, ale to do odbiorcy należy wybór odpowiednich działań w zakresie kształtowania swoich relacji z dostawcą (dostawcami).

⁶⁶ D.M. Lambert, M.A. Emmelhainz, J.T. Gardner, *Developing and implementing supply chain partnerships*, "International Journal of Logistics Management" 1996, vol. 7, no. 2, s. 14.

⁶⁷ P. Cheverton. *Zarządzanie...*, s. 36.

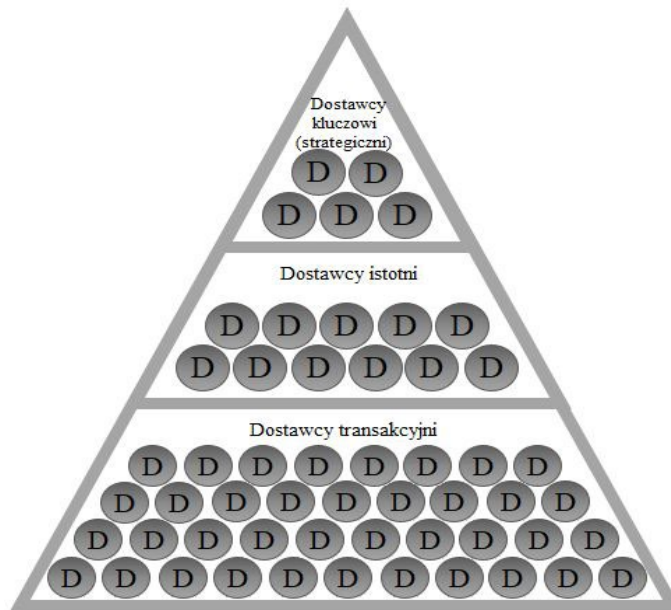
⁶⁸ B. Godala, K. Telega, M. Zarębski, *Porównanie metod oceny i doboru dostawców*, „*Ekonomika i Organizacja Logistyki*” 2017, 2(1), Łódź, s. 41.

⁶⁹ P. Murphy, D. Wood, *Nowoczesna Logistyka*, Helion, Gliwice 2011, s. 112.

⁷⁰ L. Jum'a, *The effect of value-added activities of key suppliers on the performance of manufacturing firms*, "Polish Journal of Management Studies" 2020, no. 1, s. 231–246.

⁷¹ J. O'Brien, *Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base*, 2nd Ed. Kogan Page Limited, United Kingdom 2018, s. 57.

Rysunek 1. Piramida klasyfikacji dostawców



„Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. O’Brien, *Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base*, 2nd Ed. Kogan Page Limited, United Kingdom 2018, s. 56”

Kluczowi dostawcy stoją na szczycie piramidy dostawców, o zasadniczym znaczeniu dla odbiorcy dostaw. Spełniać oni muszą następujące kryteria⁷²:

- 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 wewnętrznych w przedsiębiorstwie kupującym, realizacja dostaw związanych z wysokim ryzykiem m.in. z powodu ograniczonej liczby dostawców, wysokich barier wejścia dla nowych dostawców czy ograniczonej możliwości substytucji dostaw.

Z grupą kluczowych dostawców przedsiębiorstwo kupujące buduje relacje, które R.B. Handfield i in. określili jako „proces, w którym dwie lub więcej stron nawiązuje celową, ścisłą współpracę, aby utrzymać stosunki handlowe w dłuższej perspektywie czasowej”⁷³. Cechą charakterystyczną takiej współpracy jest jeden lub ograniczona liczba dostawców dla każdego zakupionego towaru lub rodziny towarów. Strategia ograniczania liczby dostawców do tych kluczowych jest często preferowana w

⁷² B. Ocicka, M. Raźniewska, *Rola budowania relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 249, s. 66.

⁷³ R.B. Handfield [i in.], *Sourcing and Supply Chain Management*, 5th ed., Cengage Learning, Canada: South-Western 2011, s. 122.

łańcuchach dostaw, gdyż odbiorca staje się głównym klientem, otrzymując z tego tytułu towary i usługi zgodne z uzgodnioną specyfikacją, na korzystnych warunkach handlowych. Taka współpraca zmniejsza niejednokrotnie ilość dokumentacji potrzebnej do realizacji transakcji, a co za tym idzie oszczędza czas i obniża koszty⁷⁴.

Wybór dostawców jest złożonym procesem decyzyjnym. Obejmuje on ocenę dostawcy według przyjętych wcześniej kryteriów. Mogą one być zarówno ilościowe (deterministyczne) jak i jakościowe (rozmyte)⁷⁵. Efektywny proces wyboru dostawcy jest jednym z najszerzej badanych obszarów, będącym złożonym problemem wymagającym uwzględnienia wielu różnych kryteriów⁷⁶. W 1966 roku bazując na dostępnej wówczas literaturze przedmiotu, G.W. Dickson⁷⁷ wyodrębnił ponad 50 czynników ewaluacji i charakterystyki dostawców, branych pod uwagę w procesie ich wyboru, ściślej w ocenie ich przydatności ze względu na nadrzędne cele kupującego. Ogólnie rzecz biorąc najważniejszymi kryteriami oceny dostawców przez przedsiębiorstwa kupujące, w świetle współczesnych badań, są⁷⁸:

- jakość (ang. *Quality*),
- cena (ang. *Price*),
- dostawa (ang. *Delivery*),
- obsługa (ang. *Service*).

Jednym z najczęściej stosowanych przy doborze dostawców było do niedawna kryterium ceny. W warunkach nasilającej się konkurencji preferowanie tego kryterium może być źródłem zagrożeń (np. nieprawidłowe zbilansowanie kosztów końcowych). S. Chopra i P. Meindl⁷⁹ proponują, aby nabywcy niezależnie od ceny brali również pod uwagę takie kryteria jak terminowość, elastyczność i częstotliwość dostaw, minimalne wielkości dostaw, czas realizacji uzupełnień, możliwość współpracy projektowej, jakość przepływu informacji, koszty transportu, warunki płatności, kursy wymiany walut, podatki i opłaty, a także rentowność dostawcy. Dodatkowo, przedsiębiorstwa powinny uwzględniać również takie czynniki jak posiadanie przez dostawcę różnego

⁷⁴ M.J. Schniederjans, D.G. Schniederjans, A.M. Schniederjans, *Topics in Lean Supply Chain Management*, World Scientific Publishing, Singapore 2010, s. 27.

⁷⁵ R. Serafin, S. Luściński, *Dynamiczna ocena dostawców z zastosowaniem adaptacyjnego systemu oceny ryzyka dostaw*, Conference Paper, 2015, s. 1005.

⁷⁶ L. Dongjoo [i in.], *Best Choice SRM: A Simple and Practical Supplier Relationship Management System for E-Procurement*, Conference Paper, Seoul National University 2007, s. 3.

⁷⁷ G.W. Dickson, *An Analysis of Vendor selection Systems and Decisions*, "Journal of Purchasing" 1966, 2:1, s. 28–41.

⁷⁸ R. Serafin, S. Luściński. *Dynamiczna...*, s. 1007.

⁷⁹ S. Chopra, P. Meindl, *Supply...*, s. 389–390.

rodzaju certyfikatów, w tym Zintegrowanych Systemów Zarządzania, które opierają się na wymaganiach zawartych w normach wydanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Polski Urząd Zamówień Publicznych (dalej: UZP) jako podstawowe kryterium pozacenowe wskazuje jakość. Proponuje także kryterium bazujące na „kosztach cyklu życia”, ściślej zaś „na ich części ponoszonej przez zamawiającego lub innych użytkowników, czyli całkowitych kosztach posiadania TCO (ang. *total cost of ownership*)” jako właściwsze od kryterium cenowego, niezależnie od tego jakie znaczenie przypisuje się kryterium cenowemu⁸⁰. Wyraźnie zauważalna jest w tej kwestii ewolucja od podejścia biernego, bazującego na wyborze dostawców w oparciu o cenę i dostępność, w kierunku strategii aktywnych, opartych na wielokryterialności⁸¹.

Zwrócić w tym kontekście należy uwagę na wprowadzoną do obiegu naukowego przez T.L. Saaty’ego⁸² metodę ang. *Analytic Hierarchy Process* – AHP. Przy jej pomocy ustala się hierarchię ważności kryteriów. Rozwiązywanie problemu hierarchizacji kryteriów określa się w literaturze mianem „wielokryterialnej analizy decyzyjnej” – MCDA (ang. *Multi-Criteria Decision Analysis*) lub „wielokryterialnego podejmowania decyzji” – MCDM (ang. *Multi-Criteria Decision-Making*)⁸³. Ogólny model AHP obejmuje trzy zasadnicze kroki⁸⁴:

- zbudowanie hierarchicznego modelu problemu decyzyjnego,
- porównanie parami wyznaczonych kryteriów w celu ustalenia ich ważności,
- wyznaczenie wektora macierzy preferencji,
- uporządkowanie wariantów decyzyjnych zgodnie z wyznaczonym celem nadrzędnym.

Metoda AHP może być wykorzystana do wyznaczenia, ułożonych hierarchicznie, kryteriów, jakim powinni odpowiadać kluczowi dostawcy. W obiegu komercyjnym kryteria te określane są przez dobre praktyki biznesowe, w przypadku zamówień publicznych dodatkowo także regulacje prawne. Ogólnie rzecz biorąc, w gospodarce rynkowej stosowane są następujące zasadnicze kryteria wyboru dostawcy:

⁸⁰ UZP, *Pozacenowe kryteria oceny ofert. Poradnik z katalogiem dobrych praktyk*, Warszawa 2020, s. 18–19.

⁸¹ R.F. Reck, B.G. Long, *Purchasing a Competitive Weapon*, “Journal for Purchasing and Materials Management” 1988, no. 3, s. 2–8.

⁸² T.L. Saaty. *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw Hill, New York 1980. Por. także: R.W. Saaty, *The analytic hierarchy process-what it is and how it is used*, “Math Modelling” 1987, no. 3–5, s. 161–176.

⁸³ A. Czerwiński, *Zastosowanie metody AHP do tworzenia rankingu kryteriów oceny wiarygodności witryn internetowych*, „e-mentor” 2020, nr 5, s. 67.

⁸⁴ R.W. Saaty, *The Analytic...*, s. 163–164.

cena, jakość towaru, niezawodność dostawy, potencjał dostawcy, kondycja finansowa dostawcy, wizerunek dostawcy, lokalizacja⁸⁵. Ze względu na rozważaną w pracy problematykę nadmienić należy, iż przedsiębiorstwa budowlane uwzględniają przy wyborze dostawców takie kryteria, jak: cena, upusty, warunki płatności, termin realizacji, jakość, koszty transportu oraz odległość dostawcy⁸⁶.

W procesie wyboru dostawców kupujący dążą do zapewnienia sobie dostawcy alternatywnego lub wielu dostawców. Strategia taka łączy się z następującymi korzyściami:

- ograniczenie ryzyka nadmiernego uzależnienia od jednego dostawcy,
- zachowanie ciągłości dostaw w przypadku nieoczekiwanych zdarzeń,
- możliwość negocjacji warunków finansowych dostaw,
- elastyczność w realizacji zamówień,
- pozostałe czynniki, które wspierają zapewnienie elastyczności działań biznesowych.

Decyzje oraz odpowiedzialność za wybór dostawców leżą zazwyczaj w rękach kierownictwa działu zaopatrzenia, choć najprostszym pozyskaniem dostawcy jest samodzielna analiza oraz decyzja osoby odpowiedzialnej za zaopatrzenie w danym przedsiębiorstwie. Zaangażowanie w proces wyboru zespołu składającego się z przedstawiciela działu zakupów, projektowania, logistyki, jakości i finansów jest już procedurą znacznie bardziej wymagającą. Podobnym podejściem jest wykorzystanie zespołu ds. produktu powołanego w celu pozyskiwania i zarządzania grupą podobnych komponentów, składającego się z kierownika ds. zakupów, materiałoznawców, inżynierów, projektantów, planistów produkcji, jakości i finansów⁸⁷.

Jednym z głównych celów strategicznych procesu wyboru dostawców jest uzyskanie przez kupującego przewagi konkurencyjnej⁸⁸. Bazując na tym kupujący określa kryteria segmentacji dostawców oraz sposób ich oceny według przyjętych wymagań. Zwrócić w tym kontekście należy uwagę na podniesiony w literaturze przez

⁸⁵ C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wyd. 3, Warszawa 2003, s. 188.

⁸⁶ A. Sobotka, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwach budowlanych*, „Górnictwo i Geoinżynieria” 2005, Rok 29, Zeszyt 3/1, s. 374.

⁸⁷ S. Sharma, *Supply Chain Management: Concepts, Practices and Implementation*, Oxford University Press, New Delhi, India 2010, s. 218.

⁸⁸ B. Ocicka, *Zarządzanie relacjami z dostawcami jako źródło wartości w łańcuchach dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2013, nr 1, s. 12.

H.L. Lee⁸⁹ w odniesieniu do zarządzania dostawami w skali globalnej, postulat stosowania wobec dostaw i dostawców kryteriów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych zgodnych z zasadą zrównoważonego rozwoju.

Następnym po wyborze dostawców jest proces ich klasyfikowania. Jego celem jest przeprowadzenie oceny obecnych dostawców pod kątem zgodności ich funkcjonowania z aktualną strategią przedsiębiorstwa. Obejmuje ona, obok wiedzy z okresu dokonywania wyboru dostawców, także dotychczasowe doświadczenia współpracy z nimi. Według E. Hofmann'a i in.⁹⁰ koniecznym celem ewaluacji dostawców jest wypracowanie nowej strategii negocjacji z nimi, usunięcie wad dotychczasowej współpracy i wzmocnienie jej silnych stron.

Dotychczasowe uwagi upoważniają do stwierdzenia, że klasyfikacja i ocena dostawców jest ważnym składnikiem kształtowania relacji z dostawcami. Procesy te mogą obejmować po stronie odbiorcy audyty systemu zarządzania jakością u dostawcy, ustalanie z dostawcą wspólnych planów dotyczących kwestii ekonomicznych, technologicznych i poprawy jakości, utrzymywanie i doskonalenie wzajemnej komunikacji czy uzyskanie od niego przekonujących przesłanek, iż nadal będzie w stanie spełniać stawiane im wymagania⁹¹. T. Nowakowski i S. Werbińska-Wojciechowska dokonali szerokiego przeglądu metod oceny dostawców wykorzystywanych w organizacjach ze szczególnym naciskiem na metody ilościowe. Wśród metod tych wyróżnili⁹²:

- metody wielokryterialne, metoda oceny ważonej, punktowa, graficzna, metoda AHP, ANP, SMART, modele relacyjne, metody macierzowe, metody rozmyte, metody wielocechowej teorii użyteczności,
- metody Całkowitego Kosztu Posiadania (ang. TCO),
- metody programowania matematycznego – liniowego, nieliniowego, całkowitoliczbowego, itp.,
- metody statystyczne, w tym: modelowanie równań strukturalnych, analiza czynnikowa, analiza skupień,

⁸⁹ H.L. Lee, *Don't tweak you supply chain – rethink it end to end*, "Harvard Business Review" 2010, s. 63–65.

⁹⁰ E. Hofmann [i in.], *Performance Measurement and Incentive Systems in Purchasing: More Than Just Savings*, Springer Verlag, 2014, s. 94.

⁹¹ D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002, s. 378.

⁹² T. Nowakowski, S. Werbińska-Wojciechowska, *Przegląd metod oceny i wyboru dostawców w przedsiębiorstwie*, „Logistyka” 2012, nr 2, s. 950.

- metody sztucznej inteligencji – sieci neuronowe, sieci bayesowskie, metoda CBR,
- inne metody – metoda ABC, metoda wskaźnikowa.

R. Serafin i S. Luciński zaproponowali inną systematykę oceny dostawców, dzieląc opisywane w literaturze metody oceny na proste i zaawansowane. Do pierwszej grupy, najczęściej w praktyce stosowanych, co wynika przede wszystkim z ich prostoty, zaliczyli⁹³:

- metodę punktową,
- metodę punktowo-wagową,
- metodę graficzną,
- metodę wskaźnikową.

Do metod zaawansowanych cytowani autorzy zaliczyli następujące⁹⁴:

- Procedura Analitycznej Hierarchizacji (ang. *Analytic Hierarchy Process* – AHP),
- Analityczny Proces Sieciowy (ang. *Analytic Network Process* – ANP),
- Metoda Obwiedni Danych (ang. *Data Envelopment Analysis* – DEA),
- Całkowity Koszt Posiadania (ang. *Total Cost of Ownership* – TCO),
- Metody z wykorzystaniem sztucznych sieci neuronowych (ang. *Artificial Neural Network* – ANN),
- Modele hybrydowe (AHP-GRA).

Zaliczona do metod prostych metoda punktowa wymaga doboru odpowiednich kryteriów. Preferencje dostawcy dla poszczególnych kryteriów odzwierciedla odpowiednia skala punktowa. Dostawców klasyfikuje się na podstawie liczby uzyskanych przez nich punktów. Metoda punktowo-wagowa różni się od punktowej tym, że poszczególnym kryteriom przypisywane są odpowiednie wagi, a punkty przypisane poszczególnym kryteriom przeliczane są z uwzględnieniem wag.

Istotą metody graficznej jest ukazywanie oceny dostawców na wykresie radarowym, jasno ukazującym ich słabe oraz mocne strony. Łącząc poszczególne punkty otrzymuje się geometryczny model charakteryzujący dostawcę, przy czym model idealny ma kształt okręgu⁹⁵.

⁹³ R. Serafin, S. Luciński, *Dynamiczna...*, s. 1007.

⁹⁴ Ibidem.

⁹⁵ T. Nowakowski, S. Werbińska-Wojciechowska, *Przegląd...*, s. 940.

Kolejna z metod prostych, wskaźnikowa, oparta jest na ratingu dostawców uwzględniającym poszczególne ilościowe oraz jakościowe wskaźniki oceny, obrazujące charakter kooperacji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. W metodzie tej uwzględnia się m.in. w układzie porównawczym, wskaźniki terminowości, kosztów czy jakości⁹⁶.

Zdaniem B. Galińskiej i S. Skórki⁹⁷ scharakteryzowane powyżej metody oceny dostawców, są stosunkowo prostym sposobem wyboru najlepszego dostawcy dla przedsiębiorstwa. Stosowanie w tym zakresie bardziej zaawansowanych metod niekoniecznie musi być celowe i pożądane w przypadku sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Autor rozprawy pragnie natomiast zwrócić szczególną uwagę na jeszcze jedno narzędzie – **kartę oceny dostawcy (KOD)**. Jest ona istotnym elementem „prawidłowego przebiegu współpracy na linii dostawca–odbiorca”, a główną korzyścią z jej stosowania jest „skuteczne kształtowanie relacji między kontrahentami” oraz „sprawne funkcjonowanie ogniw w łańcuchu dostaw”, co per saldo „oddziałuje na kształtowanie wartości dodanej wpływającej na przewagę konkurencyjną”⁹⁸. Co ważne w ramach oceny dostawców przy pomocy KOD szczególną uwagę poświęca się kluczowym dostawcom⁹⁹. Możliwa jest identyfikacja przewag, jakie mają oni nad pozostałymi dostawcami oraz określenie, którzy z dostawców funkcjonujący na rynku w największym stopniu spełniają kryteria, jakie spełniają kluczowi dostawcy. W razie potrzeby zmiany kluczowych dostawców przedsiębiorstwo posiada miarodajne dane do podjęcia najtrafniejszej decyzji w tym zakresie.

W ramach audytów przy pomocy KOD dokonuje się nie tylko oceny dostawców, ale także ich klasyfikuje na skali spełnialności przez nich oczekiwania zamawiającego. Wyodrębnia się w związku z tym następujące kategorie dostawców¹⁰⁰:

1. Dostawcy preferowani (ang. *preferred suppliers*). Charakteryzuje ich stabilność finansowa oraz wiodąca pozycja w zakresie rozwiązań technicznych, jakości i terminowości dostaw oraz konkurencyjność cenowa.

⁹⁶ R. Serafin, S. Luściński, *Dynamiczna...*, s. 1007.

⁹⁷ B. Galińska, S. Skórka, *Zapomniana metoda szansą na poprawę konkurencyjności firmy, cz. 1*, „Logistyka” 2013, nr 6, s. 44.

⁹⁸ I. Szudrowicz, *Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego*, [w:] *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, (red.) J. Witkowski, A. Skowrońska, Wrocław 2015, s. 108.

⁹⁹ Ibidem, s. 109.

¹⁰⁰ Ibidem, s. 110.

2. Czynni dostawcy (ang. *active suppliers*). Spełniający wymagania zamawiającego. Mogą zostać potencjalnie uznani za dostawców preferowanych.
3. Dostawcy budzący zastrzeżenia (ang. *restricted suppliers on hold*). Relacje z nimi utrzymuje się warunkowo, stwarzają oni bowiem problemy z jakością dostarczanych produktów, terminową ich realizacją oraz płatnościami. Przedsiębiorstwo stara się ograniczać kontakty z takimi dostawcami, a w efekcie końcowym rezygnuje z nich.
4. Dostawcy zdyskwalifikowani (ang. *disqualified suppliers*). Nie spełniają oni minimum stawianych wymagań, więc przedsiębiorstwo nie nawiązuje z nimi współpracy¹⁰¹.

Klasyfikacja dostawców ma zastosowanie w przygotowaniu planu zarządzania dostawami, wyłanianiu kluczowych dostawców, a także w zarządzaniu relacjami z dostawcami. W literaturze występuje wiele podejść do klasyfikowania dostawców. Do najbardziej rozpowszechnionych należy podejście oparte na kryterium dostarczanych przez nich dóbr. S. Chopra i P. Meindl wyodrębnili dwie ich kategorie: bezpośrednie i pośrednie¹⁰². Dobra bezpośrednie to komponenty potrzebne do produkcji gotowych towarów, podczas gdy dobra pośrednie to towary potrzebne do wspierania działalności przedsiębiorstw. Pierwsze z nich wpływają na koszt wyrobów gotowych, a opóźnienia w ich dostawie lub niedotrzymanie standardów jakościowych ujemnie wpływa na wyniki ekonomiczne kupującego. Dobra pośrednie niezbędne są do utrzymania aparatu produkcyjnego w ruchu, od czego zależą ogólne koszty sprzedaży. Ujemny wpływ zakłóceń w ich dostawie na wyniki ekonomiczne kupującego jest mniejszy, ale zakłócenia te nie mogą trwać zbyt długo¹⁰³.

Zauważyć można, w świetle powyższych uwag, różnorodność podejść do klasyfikowania metod wyboru i oceny dostawców, w tym tych kluczowych. Istotnym kryterium ich typizacji jest charakter relacji, jakie zachodzą między nimi w toku współpracy. Decyzja o wyborze jednej z przedstawionych powyżej metod ma charakter zarządczy i realny wpływ na jakość współpracy między klientem, a jego dostawcą (dostawcami). Kwestia relacji i roli w kształtowaniu współpracy z dostawcami zostanie rozwinięta w następnym podrozdziale.

¹⁰¹ Ibidem, s. 110.

¹⁰² S. Chopra, P. Meindl, *Supply...*, s. 404.

¹⁰³ Ibidem, s. 405.

1.1.1. Pojęcie i klasyfikacja relacji w naukach o zarządzaniu i jakości

Idee więzi oraz partnerstwa zaczęły pojawiać się w koncepcjach marketingowych już w latach 50 – tych XX w. Już wtedy E.D. McGary podkreślał wagę i znaczenie relacji w wyodrębnionych przez siebie sześciu działaniach z zakresu funkcji marketingowych¹⁰⁴. Na symbiotyczny aspekt tych relacji zwracał uwagę L. Adler, określając wykorzystanie ich przez przedsiębiorstwa rynkowe mianem marketingu symbiotycznego (ang. *symbiotic marketing*)¹⁰⁵. J. Arndt¹⁰⁶ z kolei trzynastcie lat później zauważył, że firmy, które działają na rynkach instytucjonalnych cechuje zdolność do nawiązywania i utrzymywania długookresowych relacji z klientami¹⁰⁷.

Spostrzeżenia powyższe legły u podstaw koncepcji marketingu relacji (relacyjnego) wprowadzonej do teorii i praktyki zarządzania przez przedstawicieli tzw. szkoły nordyckiej, której czołowymi przedstawicielami byli: Ch. Grönroos, E. Gummesson, J.R. Lehtinen, V. Liljander czy K. Storbacka¹⁰⁸. Ważne dla rozwoju tej koncepcji są prace Ch. Grönroosa, zwłaszcza dotyczące marketingu interaktywnego, którego istotą jest wzmacnianie więzi z klientami¹⁰⁹. Pojęcie relacji zajmuje również bardzo ważne miejsce dla zasobowej teorii zarządzania strategicznego, w której relacje traktowane są jako wartościowy zasób będący źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹¹⁰. Pojęcie relacji ewoluowało w czasie, czego efektem są różne podejścia i ujęcia problematyki relacji w zarządzaniu¹¹¹.

Rozważane pojęcie funkcjonuje zarówno w obiegu potocznym, jak i – interesującym autora niniejszej rozprawy przede wszystkim – naukowym. Na gruncie teorii mnogości, relacja utożsamiana jest zwykle z uporządkowanymi zbiorami obiektów wchodzących we wzajemne relacje współzależności¹¹². Ogólnie rzecz biorąc

¹⁰⁴ O. Witczak, *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 10–11.

¹⁰⁵ L. Adler, *Symbiotic marketing*, „Harvard Business Review” 1966, no. 5, s. 59–71.

¹⁰⁶ J. Arndt, *Toward a Concept of Domesticated Markets*, “Journal of Marketing” 1979, September, Issue 4, s. 69–75.

¹⁰⁷ O. Witczak, *Budowanie...*, s. 11.

¹⁰⁸ M. Kowalska-Musiał, J. Brandys, *Tradycje badawcze szkół marketingu relacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie”, Kraków 2014, s. 4.

¹⁰⁹ E. Gummesson, *Marketing Orientation Revised. The Crucial Role of the Part – Time Marketer*, “European Journal of Marketing” 1991, nr 2, s. 95.

¹¹⁰ A. Zakrzewska-Bielawska, *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 4.

¹¹¹ I. Escher, A. Glińska-Noweś, P. Brzustewicz, *Znaczenie osobistych więzi partnerów relacji biznesowej na etapie jej kończenia*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2, s. 270.

¹¹² *Mała Encyklopedia Logiki*, Ossolineum, 1970, s. 254.

może być ona postrzegana jako wszelki związek czy zależność zachodząca między dwoma lub więcej obiektami danego rodzaju, np.: równość między liczbami, długość między odcinkami czy starszeństwo między ludźmi¹¹³.

W literaturze dotyczącej marketingu relacyjnego brak jest jednej, ogólnie akceptowanej definicji relacji. Zdaniem A. Wasiluk i A. Tomaszuk, wynika to z okoliczności, iż „relacje są zasobem dotyczącym zachowań, a te z kolei są zależne od ich podmiotów”, których – jak można zasadnie dopowiedzieć – duża różnorodność. Jak więc dalej piszą przywołane autorki, „każda relacja jest unikalna pod względem jej dynamiki, rozwoju, realizacji czy satysfakcji z realizacji – «standardowe» relacje nie istnieją, a ich paradygmat wciąż pozostaje w fazie formowania”¹¹⁴. Przegląd wybranych definicji relacji w ujęciu historycznym, uznanych przez autora rozprawy za najtrafniejsze, zawiera Tabela 2.

Tabela 2. Zestawienie definicyjne relacji biznesowych w marketingu

Autor	Definicja	Rok
R.M. Kanter	Relacje biznesowe to coś więcej niż tylko transakcje.	1994
H. Hakansson, I. Snehota	Relacja jest kombinacją dwóch wymiarów: substancji i funkcji. Substancja składa się z trzech różnych warstw: aktywności, zasobów oraz aktorów. Każda relacja między dwiema stronami pełni różne funkcje, ponieważ nie tylko wpływa na różnych aktorów i pozostałe relacje, lecz także sama podlega temu wpływowi.	1995
L. Krzyżanowski	Relacje to oddziaływania rzeczywiście zachodzące pomiędzy dwoma lub więcej realnymi przedmiotami w sensie epistemologicznym. Są więc zjawiskiem konkretnym, określonym pod względem czasu, miejsca oraz przepływu (materialnego, energetycznego, informacyjnego).	1999
I.H. Gordon	Relacje są wzajemnym oddziaływaniem usługodawcy i usługobiorcy oraz jednocześnie doświadczeniem tego oddziaływania.	2001
F.J. Sousa, L.M. de Castro	Relacje to dobrowolne porozumienia między przedsiębiorstwami, które: <ul style="list-style-type: none"> – są czasami celowo zaprojektowane, – obejmują materialne i niematerialne elementy, – powstają pod wpływem różnych przesłanek, – przyjmują różne formy, 	2004

¹¹³ Ibidem, s. 313.

¹¹⁴ A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja w sieci relacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2020, s. 10. Por. także: A. Kolemba, *Znaczenie relacji z otoczeniem dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 540, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 34, s. 630–637.

Autor	Definicja	Rok
	– mają charakter wertykalny bądź horyzontalny.	
K. Rogoziński	To wzajemne oddziaływanie usługodawcy i usługobiorcy oraz jednoczesne doświadczanie tego oddziaływania, dzięki relacji powstają i utrwalają się więzi między uczestnikami cyklu obsługi przekształcając ich z klientów w interesariuszy.	2006
B. Deszczyński	Relacje to zindywidualizowane i długotrwałe związki przedsiębiorstwa z partnerami, cechujące się przywiązaniem i lojalnością obu stron.	2014
J.M. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska	Relacja to pewien wzorzec wzajemnych zachowań podmiotów (przedsiębiorstw, instytucji, organizacji, itp.) w określonym czasie. Należy je postrzegać jako oddziaływania przyjmujące bardziej utrwalone i uporządkowane formy, obejmujące względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów oraz inne kontakty powstające między dwoma lub większą liczbą podmiotów oraz między danym podmiotem i ich otoczeniem.	2017
A. Kolemba	Relacje są zasobem, którego odpowiednie wykorzystanie, a przede wszystkim trwałe istnienie jest determinowane wieloma czynnikami i założeniami charakterystycznymi dla każdego podmiotu indywidualnie	2017
A. Wasiluk, A. Tomaszuk	Stosunek, oddziaływanie, zależność lub związek pomiędzy organizacjami gospodarczymi współpracującymi ze sobą, ale także konkurencyjnymi, nawiązywane w celu prowadzenia względnie trwałego współdziałania.	2020

„Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.M. Kanter, *Collaborative advantage: successful partnerships manage the relationship, not just the deal*, *Networks*, „Harvard Business Review” 1994, July – August, s. 96–100; H. Hakansson, I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London – New York 1995, s. 26; L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999, s. 165; I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 149; F.J. Sousa, L.M. de Castro, *The strategic relevance of business relationships: a preliminary assessment*, „FEP Working Papers” 2004, no. 163, s. 3–6; K. Rogoziński, *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006, s. 14; J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa 2017, s. 137; A. Kolemba, *Uwarunkowania budowania relacji małych i średnich przedsiębiorstw z interesariuszami*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 4, s. 30; B. Deszczyński, *Zasoby relacyjne – konceptualizacja pojęcia w świetle zasobowej teorii przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, vol. 2, no. 11, s. 29; A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja w sieci relacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2020, s. 9–10”

W literaturze, jak wynika z powyższej tabeli, występuje duża różnorodność ujęć definicyjnych relacji między podmiotami rynkowymi. W tej sytuacji za zasadne należy uznać ustalenie wykładni tego pojęcia na potrzeby niniejszej pracy. Wykluczyć należy z góry zamiennie z takimi – nasuwającymi się w związku z nim pojęciami, jak „więź”, „partnerstwo” czy „interakcja”. Choć pola znaczeniowe tych ostatnich pokrywają się częściowo z polem znaczeniowym pojęcia relacja to nie ma uzasadnienia traktowanie

ich jako tożsamy. Generalnie rzecz ujmując pojęcie relacji odnosi się do sposobu, w jakim dwa różne obiekty postrzegają się wzajemnie i zachowują wobec siebie¹¹⁵. Z tej perspektywy „relacja” to pojęcie szersze niż „więź” i „partnerstwo”. Jak piszą A. Wasiluk, A. Tomaszuk „relacja to stosunek (zależność) pomiędzy podmiotami, więź to określenie zależności o charakterze łączącym i jednoczącym, natomiast partnerstwo sugeruje równe traktowanie siebie nawzajem”¹¹⁶. Innymi słowy, „więź” i „partnerstwo” to w istocie specyficzne formy relacji¹¹⁷. Partnerstwo jest optymalnym układem powiązań między firmą a klientem¹¹⁸, natomiast więź łącząca klienta z przedsiębiorstwem powinna być raczej postrzegana jako wyznacznik tego, w jaki sposób klient ocenia całokształt wszystkich dotychczasowych interakcji. Zależności między rozważanymi pojęciami ukazano w sposób graficzny na Rysunku 2.

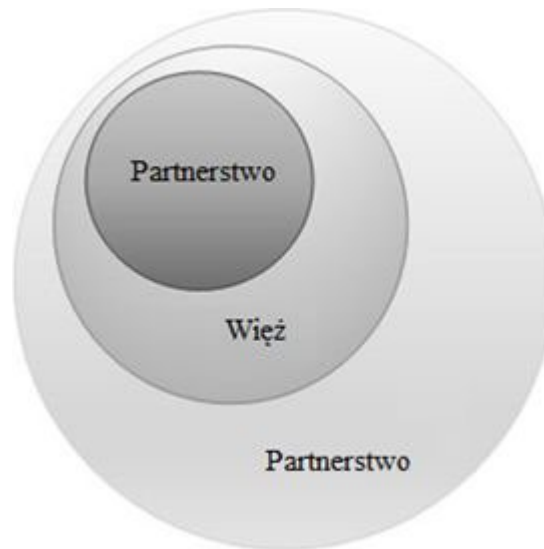
¹¹⁵ *Multimedialny Słownik Języka Angielskiego*, Harper Collins Publishers Ltd., 1994.

¹¹⁶ A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja...*, s. 9.

¹¹⁷ M. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wyd. 3, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 69.

¹¹⁸ K. Mazurek-Łopacińska, *Relacje z klientem podstawą marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Kierunki rozwoju Zarządzania marketingowego w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 200.

Rysunek 2. Zależność zachodząca między pojęciem „relacja” a wybranymi pojęciami pokrewnymi



„Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Mitrega, *Marketing Relacji Teoria i Praktyka*, Wyd. III, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 69”

W świetle powyższego rysunku, nie jest możliwe partnerstwo bez więzi w znaczeniu podanym wcześniej. W kontekście relacji pojawia się często również pojęcie interakcji. Tę także uznać można za specyficzną odmianę relacji, przy czym kryterium odróżniającym jest czas jej trwania. O ile bowiem „relacje dotyczą względnie trwałego współdziałania”, to interakcje „mogą mieć charakter chwilowy”. Na inne kryterium odróżniania relacji od interakcji zwrócił uwagę G. Homans. Jego zdaniem każda interakcja nastawiona jest na transakcję, tj. na załatwienie określonego interesu¹¹⁹. Relacyjny charakter ma zatem jedynie partnerstwo. Interakcja jest doraźna i krótkotrwała. Wygasa w momencie sfinalizowania transakcji, choć nie sposób wykluczyć, iż na krótko między stronami interakcji pojawić się może więź.

Ze względu na powyżej wskazane przesłanki w dalszej części niniejszej rozprawy autor posługiwał się będzie pojęciem relacji. Pojęcie to bowiem najtrafniej odnosi się do stosunków pomiędzy przedsiębiorstwami a dostawcami. Posiada ono najszersze znaczenie i dzięki temu będzie można uniknąć uproszczeń i błędnych interpretacji. Relacja zatem obejmuje zarówno więź, jaki partnerstwo i miewa niekiedy charakter interakcyjny czy kooperacyjny, ale w stosowaniu pojęcia relacji na potrzeby niniejszej pracy nie ma konieczności aż tak daleko idącego niuansowania.

¹¹⁹ G.C. Homans, *Social behavior: Its elementary forms*, Harcourt, Brace and World, Inc., New York 1961.

Relacje w znaczeniu powyżej ustalonym mogą być w różny sposób klasyfikowane, w zależności od przyjęcia określonych cech kryterialnych. Wynika to z okoliczności, iż relacje kształtowane przez organizacje, tak w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym postrzegane są kontekstowo, co mocno utrudnia, o ile nie uniemożliwia, ich typizację czy standaryzację. Ponadto w tym samym czasie prowadzonych jest wiele różnorodnych relacji, zmierzających do osiągnięcia zróżnicowanych celów¹²⁰. W Tabeli 3 zestawiono występujące w literaturze koncepcje klasyfikacji relacji między podmiotami gospodarczymi. Jest to wybór subiektywny odzwierciedlający spojrzenie na tę kwestię autora niniejszej rozprawy.

Tabela 3. Kryteria typologii relacji

Podział ze względu na kryterium podmiotowe		
Rodzaj relacji	Charakterystyka	Autor/ rok
Klasyczne relacje rynkowe	Dostawca – klient (relacje dwustronne), dostawca – klient – konkurent (relacje trójstronne) oraz wszystkie relacje zachodzące między uczestnikami kanału dystrybucji.	E. Gummesson, 2000
Specyficzne relacje rynkowe	Dot. zwłaszcza relacji z klientem, który jest członkiem programu lojalnościowego bądź ma istotny wpływ na efekt procesu świadczenia usługi, czy też relacje realizowane w sposób ciągły, systematyczny, za pośrednictwem interaktywnych mediów komunikacyjnych.	
Megarelacje	Wykraczają one poza obszar stosunków wymiennych realizowanych na rynku, dotyczą kwestii ogólnogospodarczych i społecznych. Wymienić tu można kwestie jak: lobbying, kształtowanie opinii publicznej czy międzynarodową integrację gospodarczą.	
Nanorelacje	Realizowane są w ramach wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa, np. stosunki zachodzące między różnymi działami funkcjonalnymi i stosunki pomiędzy menedżerem a personelem sprzedaży.	
Podział ze względu na zaangażowanie sprzedającego i kupującego w procesie sprzedaży		
Rodzaj relacji	Charakterystyka	Autor/ rok
Podstawowe	Występują, gdy sprzedawca nie prowadzi żadnych działań posprzedażowych, skupiając się jedynie na sprzedaży towaru konsumentowi.	P.H. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong 2002
Reaktywne	Mają miejsce, gdy sprzedawca po sprzedaży produktu zachęci klienta do skontaktowania się z firmą i wywoła u konsumenta potrzebę zaczerpnienia informacji (porady, wyrażenia wątpliwości).	
Odpowiedzialne	Realizowane przez organizacje wówczas, gdy sprzedawca kontaktuje się z klientem bezpośrednio po zakupie, aby ocenić, czy produkt spełnia oczekiwania nabywcy. Sprzedawca dąży wtedy do uzyskania informacji na temat produktu (np. opinii na temat produktu – szczególnie tych krytycznych).	
Proaktywne	Występują, gdy pracownik producenta kontaktuje się z klientem i w trakcie rozmowy informuje również o dodatkowych możliwościach i sposobach wykorzystania	

¹²⁰ A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja...*, s. 30.

	produktu lub o nowych ofertach firmy.	
Partnerskie	Polegające na utrzymywaniu trwałych więzi z klientem, by poszukiwać sposobów lepszego dostarczenia oczekiwanej wartości dla nabywcy.	
Podział ze względu na miejsce w łańcuchu dostaw oraz stopień ich powiązań branżowych		
Horyzontalne	Zawierane przez przedsiębiorstwa działające w tym samym ogniwie łańcucha wartości w tej samej, pokrewnej lub obcej branży.	J. Światowiec 2006
Wertykalne	Integrujące przedsiębiorstwa funkcjonujące w różnych ogniwach łańcucha wartości tej samej branży.	
Diagonalne	Łączące przedsiębiorstwa z różnych obszarów łańcucha, działające w pokrewnych lub obcych branżach.	
Ze względu na poziom tendencji do centralizacji w relacjach z dostawcami		
Integracja pionowa	W tej relacji przedsiębiorstwo bezpośrednio kontroluje wiele etapów zwiększania wartości, od produkcji surowca do sprzedaży produktu odbiorcom końcowym. Im więcej kroków w sekwencji, tym silniejsza integracja pionowa. W zależności od kierunku integracji, firmy można podzielić na zintegrowane wstecznie lub zintegrowane w przód.	L. Li 2008
Autonomiczny podział	W tej relacji produkt może być wytwarzany niezależnie od części i komponentów wytwarzanych w ramach oddziału dużej korporacji.	
Relacja „na wyciągnięcie ręki”	To są relacje transakcyjne. Produkty oferowane przez dostawców są zwykle ujednolicone, podobnie jak warunki handlowe. Negocjacje koncentrują się na niskiej cenie. Po zakończeniu transakcji relacja również się kończy.	
Joint venture	Zachodzi między dwiema lub więcej firmami, które zgadzają się dzielić ryzyko w kapitale własnym w celu osiągnięcia określonego celu biznesowego.	
Sojusz strategiczny	Relacje te mają formę długoterminowego i zorientowanego na cel partnerstwa między dwiema firmami, które dzielą ryzyko i korzyści.	
Integracja wirtualna	Relacje te opierają się na koordynacji biznesu między firmami za pośrednictwem rynku, na którym wolni agenci spotykają się, aby kupować i sprzedawać sobie wzajemnie towary i usługi.	

„Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Gummesson, *Total Relationship Marketing, Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2000, s. 19–23; J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 11–12; M. Mitręga, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wyd. 3, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 83-84; P.H. Kotler [i in.], *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 531–43; L. Li, *Supply Chain Management: Concepts, Techniques and Practices Enhancing Value through Collaboration*, World Scientific Publishing, Singapore 2008, s. 44–45”

Relacje mogą być klasyfikowane według różnych kryteriów. Przyjęte kryterium wiodące warunkuje rodzaj relacji. Wybór klasyfikacji zależy od celu jaki ich opisowi przyświeca. Zdaniem M. Mitręgi¹²¹ zastosowanie kryterium podmiotowego pozwala uporządkować rodzaje relacji na linii przedsiębiorstwo – otoczenie. Z kolei J. Światowiec¹²² proponuje jako kryterium kierunek powiązań uwzględniający miejsce przedsiębiorstw partnerskich w łańcuchu dostaw oraz stopień

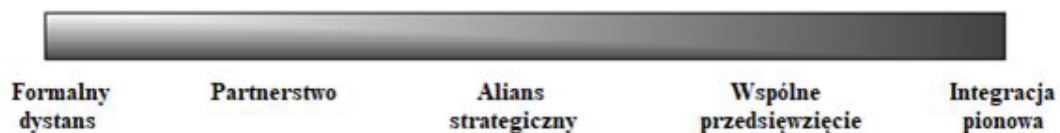
¹²¹ M. Mitręga, *Marketing relacji. Teoria...*, s. 83.

¹²² J. Światowiec, *Więzi...*, s. 11.

ich powiązań branżowych. W odniesieniu do dostawców i poziomu tendencji do centralizacji, L. Li wyodrębnił sześć możliwych typów relacji, tj.¹²³: integracja pionowa, autonomiczny podział, relacje „na wyciągnięcie ręki”, joint venture, sojusz strategiczny, integracja wirtualna.

Nieco inne podejście klasyfikowania relacji zaproponowali A. Harrison, R. Van Hoek. Określić je można jako spektralne. Relacje tworzą w nim kontinuum, którego skrajnymi punktami są formalny dystans (relacje oparte na regułach wolnorynkowych i oparte na cenie) i relacja pionowa (relacje wzmocnione powiązaniem kapitałowymi). W sposób graficzny koncepcja została przedstawiona na Rysunku 3.

Rysunek 3. Spektrum typów relacji



„Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Harrison, R. Van Hoek, *Zarządzanie Logistyką*, PWE, Warszawa 2010, s. 345”

Jak można wnosić na podstawie Rys. 3 typ relacji między podmiotami rynkowymi odzwierciedla stopień ich zaawansowania. Typizacja relacji nie może od tego abstrahować. Zaznaczyć przy tym warto, iż kształt powiązań międzyorganizacyjnych zawsze po części determinują specyficzne właściwości otoczenia, w którym funkcjonują partnerzy, a trwałość, zakres, siła i bliskość relacji mogą wyglądać inaczej w każdym wypadku i zmieniać się z upływem czasu¹²⁴.

Niezależnie od tego, jak relacje są klasyfikowane, zaliczane są do zasobów przedsiębiorstwa. Po raz pierwszy dokonał tego w 1991 roku J.B. Barney. Bazując na modelu VRIO wykazał, że relacje spełniają kryterium bycia zasobem przedsiębiorstwa, jeżeli są cenne (ang. *valuable*), rzadkie (ang. *rare*), trudne do skopiowania (ang. *inimitable*) i dobrze wykorzystywane (ang. *well organized*)¹²⁵. Relacje spełniające kryteria zasobu są istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej¹²⁶. Zdaniem A. Wasiluk i

¹²³ L. Li, *Supply Chain Management: Concepts, Techniques and Practices Enhancing Value through Collaboration*, World Scientific Publishing, Singapore 2008, s. 44–45.

¹²⁴ A. Harrison, R. Van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, Wyd. I, PWE, Warszawa 2009, s. 345.

¹²⁵ B. Deszczyński, *Zasoby relacyjne – konceptualizacja pojęcia w świetle zasobowej teorii przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, vol. 2, no. 11, s. 30–31.

¹²⁶ M.A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage, A Resourced-based View*, “Strategic Management Journal” 1993, vol. 14 (3), s. 30–32.

A. Tomaszuk, można przyjąć, że relacje są „szczególnym zasobem niematerialnym w organizacji – zasobem wyzwalamym potencjał umiejętności i możliwości połączonych stron, co w rezultacie może doprowadzić do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej”. Obejmuje on w różny sposób kultywowane oraz objawiane przez organizację zachowania, kulturę i współdziałanie¹²⁷. W pewnym sensie więc relacje jako zasób danego przedsiębiorstwa są wykładnikiem charakterystycznej dla niego kultury organizacyjnej.

Za zasadne uznać także należy spostrzeżenie, iż relacje pomiędzy przedsiębiorstwami a ich dostawcami stanowią jedynie element sieci relacji zachodzących między podmiotami rynkowymi. Pierwotnie zainteresowania badaczy ograniczały się do diady sprzedawca-nabywca. Z czasem perspektywa spojrzenia na relacje uległa istotnemu poszerzeniu i nie obejmuje już tylko relacji między sprzedawcami a nabywcami, ale także sieci tych relacji. W ramach takich sieci występuje współzależność oparta na wymianie konglomeratu wartości związanych z wynikiem, doświadczeniem i działaniem¹²⁸.

Sieci przedsiębiorstw stanowią określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele. Sieci te spajane są rozlicznymi więziami gospodarczymi i społecznymi, a zarządzanie realizowane jest na podstawie formalnych umów oraz interpersonalnych procesów decyzyjnych¹²⁹. Relacje sieciowe zachodzą między ludźmi, pomiędzy ludźmi i organizacjami oraz pomiędzy organizacjami¹³⁰. Relacje te są nośnikami łańcucha wartości (ang. *value chain*). Ideę tę wprowadził do obiegu naukowego w latach 80-tych ub. wieku M.E. Porter¹³¹. Szybko też, „dzięki wysokim walorom aplikacyjnym [...] stała się jedną z wiodących koncepcji zarządzania strategicznego”¹³². W literaturze traktowana jest ona jako jedno z narzędzi analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa pozwalającej prześledzić, odzwierciedlenie procesu „przemiany

¹²⁷ A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja...*, s. 65.

¹²⁸ U. Jüttner, H.P. Werbli, *Relationship marketing from a value system perspective*, [w:] *Advances in Relationship Marketing*, (red.) A. Payne, Kogan Page, London 1995, s. 229.

¹²⁹ W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, Warszawa, s. 11.

¹³⁰ S. Jap, *Pie Sharing in Complex Collaboration Context*, „Journal of Marketing Research” 2001, vol. 38, nr 1, s. 88–90.

¹³¹ M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York 1985.

¹³² T. Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 803: „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, s. 813.

surowca w produkt końcowy”, przy czym „każde przedsiębiorstwo jest częścią tego procesu, ale samo także tworzy wewnątrz łańcuch wartości w swoistej mikroskali”¹³³.

A. Koźmiński i J. Jemielniak, odnosząc się do koncepcji łańcucha wartości oraz tzw. sieci wartości zauważyli, że pojęcia te nawiązują do podejścia systemowego¹³⁴. L. von Bertalanffy, twórca teorii systemów – dokonując podsumowania historycznego rozwoju tej teorii – wspomina o jednym z nurtów systemowych, zwanym przez niego teorią sieci¹³⁵. Zasadne jest zatem traktowanie przedsiębiorstw w kategoriach sieciowych, jak również analizowanie tych sieci w kategoriach systemowych. Funkcją tak ujmowanej sieci podmiotów jest interpretowanie w unikalny sposób potrzeb nabywcy ostatecznego, które można osiągnąć dzięki połączeniu specyficznych kompetencji wielu podmiotów (nawet z różnych branż) i zaoferowaniu złożonego produktu lub usługi¹³⁶.

Odnieść się w kontekście powyższych uwag należy do pojęcia systemu. Należy ono do siatki pojęciowej różnych dyscyplin naukowych i zależnie od ich specyfiki jest w zróżnicowany sposób objaśniane i stosowane. W niniejszej pracy będzie ono postrzegane przez pryzmat przedmiotu nauk o zarządzaniu i jakości. W związku z powyższym należy również nawiązać do pojęcia samego systemu, które wykorzystywane jest w różnych dziedzinach nauki, a w zależności od potrzeb badawczych bywa ono różnie interpretowane. L. von Bertalanffy definiował system jako „...kompleks elementów znajdujących się we wzajemnej interakcji”¹³⁷. Nieco szerszej formuły systemu użył H. Fuchs pisząc, że jest to zbiór elementów (rzeczy, obiektów, komponentów, części, itp.), które są powiązane ze sobą za pomocą stosunków (zależności, relacji, sprzężeń, łańcuchów, itp.)¹³⁸. S. Mynarski uważa z kolei, że system to „...celowo określony zbiór elementów oraz relacji zachodzących między

¹³³ A. Dwojak, *The role of strategic analysis in shaping the conditions for, and the range of, cooperation between business entities (Rola analizy strategicznej w kształtowaniu uwarunkowań i zakresu współpracy podmiotów gospodarczych)*, „Economic and Regional Studies” („Studia Ekonomiczne i Regionalne”) 2020, no. 2, s. 255.

¹³⁴ A. Koźmiński, J. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Profesjonalne i Akademickie, Warszawa 2008, s. 431–435.

¹³⁵ L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, s. 51.

¹³⁶ Ibidem, s. 233–234.

¹³⁷ J. Haber, J. Veprek, *Systemowa analiza i synteza*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976, s. 15.

¹³⁸ H. Fuchs, *Systemtheorie*, [w:] *Handwörterbuch der Organisation*, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1973, s. 1619–1620.

tymi elementami i między ich własnościami”. Przez własności autor rozumie cechy poszczególnych elementów¹³⁹.

Relacje w ujęciu nauk o zarządzaniu i jakości są zatem elementem sieci przedsiębiorstw postrzeganych w kategoriach systemowych. W literaturze nie ma sporu, że istotą relacji biznesowych są pozytywne, długofalowe więzi, ponieważ tylko wtedy przekładają się one na poprawę wyników ekonomicznych oraz przewagi konkurencyjnej partnerów¹⁴⁰. Wynika to z faktu, iż tego typu relacje zwiększają efektywność wykorzystania przez nich posiadanych aktywów¹⁴¹. Jak pisze W. Caputa¹⁴², budowanie długookresowych relacji z dostawcami ma sens jedynie wtedy, gdy wspiera realizację celów przedsiębiorstwa. Relacje te są wykorzystywane również po to, by ujawnione dzięki nim zależności przekształcić już nie tyle we wzajemne korzystne transakcje, ile w bardziej rozbudowaną konstelację wartości i zewnętrzną sieć¹⁴³. Skutkiem tych działań jest tworzenie wartości zarówno dla odbiorcy jak i dostawcy, osiąganey między innymi przez długookresową współpracę opartą na bezpośrednich, dwustronnych, stałych i silnych związkach pomiędzy partnerami.

D.F. Ross stwierdził natomiast, że relacje z dostawcami ewoluują obecnie w kierunku kooperatywności¹⁴⁴. Charakter tych relacji warunkowany jest przede wszystkim celem współpracy i może być rozpatrywany w takich aspektach, jak¹⁴⁵:

- łączenie sił w celu zwiększenia zdolności konkurowania,
- łączenie dopełniających się kompetencji,
- uczenie się i przyswajanie wiedzy w celu zdobywania nowych kompetencji.

W Tabeli 4 zestawiono cechy relacji dostawca-nabywca w ujęciu wybranych autorów, z podziałem na podejście tradycyjne i partnerskie. Także i w tym przypadku

¹³⁹ Ibidem, s. 1620.

¹⁴⁰ B. Shaladi, *Business Relationship development and the influence of psychic distance*, “Innovative Marketing” 2012, vol. 8, no. 3, s. 74–75.

¹⁴¹ Z. Spyra, *Rola relacji z dostawcami i odbiorcami w kreowaniu współczesnych modeli biznesu krajowych producentów marek własnych detalistów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 121.

¹⁴² W. Caputa, *Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2015, s. 107.

¹⁴³ K. Irons, *The World of Superservice. Creating profit through a passion for customer service*, Addison-Wesley 1997, s. 238.

¹⁴⁴ D.F. Ross, *Distribution, Planning and Control: Managing in the Era of Supply Chain Management*, 3rd Ed., New York, USA, Heidelberg, Germany, Dordrecht, Netherlands, London, UK, Springer Science + Business Media, New York 2015, s. 556.

¹⁴⁵ Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez pracę*, Helion, 2006, s. 136.

wybór jest subiektywny odzwierciedlający spojrzenie autora rozprawy na rozważaną kwestię.

Tabela 4. Cechy relacji dostawca-nabywca w podejściu tradycyjnym i partnerskim

Autor: D.F. Ross, 2015		
	Podjęcie tradycyjne	Podjęcie partnerskie
Relacja z dostawcą	Przeciwstawne relacje	Kooperatywne partnerstwo
Liczba dostawców	Wielu konkurujących dostawców	Zawężona grupa dostawców
Komunikacja	Informacje są zastrzeżone	Wzajemne dzielenie się informacjami
Współpraca przy tworzeniu nowego wyrobu	Dostawcy wyłączeni z procesu projektowania	Komunikacja na bieżąco w trakcie określania specyfikacji i projektu produktu
Proces	Usprawnienia procesu są sporadyczne i jednostronne	Zaangażowanie obu stron w ciągłe doskonalenie procesów
Jakość	Wady jakościowe leżą po stronie dostawcy	Wzajemna odpowiedzialność za kompleksowe zarządzanie jakością
Autor: M. Monczka i in., 2010		
	Podjęcie tradycyjne	Podjęcie partnerskie
Dostawcy	Wielu dostawców	Jeden dostawca dla każdego kupowanego dobra
Podział kosztów	Ponoszone w znacznym stopniu przez jedną stronę relacji	Sprawiedliwy podział na zasadzie win-win
Wysiłki ukierunkowane na doskonalenie procesów	Brak lub niewielkie	Zaangażowanie obu stron w doskonalenie relacji
Rozwiązywanie konfliktów	Konflikt rozwiązuje na swoich zasadach silniejsza strona relacji	Istnieją mechanizmy pozwalające na wspólne rozwiązywanie konfliktów
Komunikacja	Ograniczona, rzadko dwustronna wymiana informacji	Otwarta i wielopoziomowa wymiana informacji
Dopasowanie do rynku	O reakcji na zmieniające się otoczenie decyduje nabywca	Dostawca i nabywca współpracują ze sobą celem zaadaptowania relacji do zmieniającego się rynku
Jakość	Nabywca stawia wymagania i kontroluje ich spełnianie przez dostawcę	Jakość jest częścią procesów projektowania i wytwarzania produktów

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.F. Ross, *Distribution, Planning and Control: Managing in the Era of Supply Chain Management*, 3rd Ed., New York, USA, Heidelberg, Germany, Dordrecht, Netherlands, London, UK, Springer Science + Business Media, New York, 2015, s. 556; R.M. Monczka [i in.], *Purchasing and Supply Chain Management*, South Western Cengage Learning, Andover 2010, s. 110”

Przedstawione powyżej cechy relacji dostawca-nabywca odnieść należy, ze względu na podjętą w pracy problematykę, do rzeczywistości sektora MSP. Zdaniem niektórych badaczy¹⁴⁶ część firm z sektora MSP preferuje ze względu na odnoszone korzyści nawiązywanie długotrwałych relacji z dostawcami, takich jak współpraca

¹⁴⁶ J. Thakkar, A. Kanda, S.G. Deshmukh, *Mapping of Supply Chain Learning: A Framework for SMEs*, “The Learning Organization” 2011, vol. 18, no. 4, s. 320–321.

skupiona na czynnościach przynoszących wartość, czy bardziej przejrzysty rozwój strategii oraz współpraca uczestników łańcucha dostaw w obszarze poprawy konkurencyjności. Według R.K. Singh'a przedsiębiorstwa tego sektora powinny w relacjach z dostawcami skupić się na przepływie informacji i wzajemnym zrozumieniu uczestników łańcucha dostaw¹⁴⁷.

W procesie nawiązywania relacji, jak zwraca uwagę E. Piwoni-Krzeszewska, podmioty rynkowe powinny dążyć do identyfikowania czynników relacyjnych i dokonania oceny ich istotności¹⁴⁸. Chodzi tu szczególnie o czynniki o charakterze ekonomicznym, tj. satysfakcjonujące finansowe wyniki wymiany. Na etapie pozyskiwania interesariuszy ważna jest reputacja przedsiębiorstwa i rekomendowanie go przez inne podmioty, jak również jakość i marka towarów i usług. W behawioralnym wymiarze wartości relacji istotna jest skłonność do rozwiązywania sytuacji kryzysowych zgodnie z oczekiwaniami partnerów. W utrzymaniu dotychczasowych partnerów szczególnie ważne jest zaufanie¹⁴⁹. Wymóg ten odnieść można do relacji dostawca-odbiorca. Zdaniem R. Kania, zbudowanie zaufania między nimi, możliwe jest, jeżeli ich działanie oparte będzie na ścisłym przestrzeganiu przez strony reguł partnerstwa, m. in. uczciwości, unikania stawiania drugiej strony w sytuacji przymusowej itp.¹⁵⁰.

Podobne ujęcie rozważanej kwestii zaprezentowali K.L. Soh i in.¹⁵¹. Wyodrębnili oni siedem wymiarów relacji dostawca-kupujący, spośród których zaufanie uznali za najważniejsze. Oprócz zaufania są to zaangażowanie, zrozumienie interesów, komunikacja, wymiana informacji i wiedza. Zaangażowanie, efektywność komunikacji, współpracę i transparentność cytowani badacze zaliczyli do czynników mających znaczący wpływ na poziom zaufania.

Interesujące dowody empiryczne dotyczące efektów zaufania i zależności w relacjach biznesowych przedsiębiorstw w branży budowlanej przedstawili Z. Jiang i

¹⁴⁷ R.K. Singh, *Developing the Framework for Coordination in Supply Chain of SMEs*, "Business Process Management Journal" 2011, vol. 17, no. 4, s. 631.

¹⁴⁸ E. Piwoni-Krzeszewska, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości*, „Nauki o Zarządzaniu” 2014, nr 1 (18), s. 75.

¹⁴⁹ W. Danielak, *Zdolności relacyjne w kształtowaniu dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 4 (29), s. 32.

¹⁵⁰ R. Kania. *Odmiany...*, s. 24.

¹⁵¹ K.L. Soh [i in.], *The role of suppliers establishing buyer-supplier relationship towards better supplier performance*, "International Journal of Productivity and Quality Management" 2016, 17(2), s. 183–197.

in.¹⁵². Przedmiotem ich badań był wpływ tych zmiennych na zaangażowanie, komunikację, satysfakcję i długoterminową orientację, które na podstawie studiów literaturowych uznali jako ważne determinanty jakości relacji. W świetle ustaleń przywołanych badaczy zaufanie ma zdecydowanie większy wpływ na jakość relacji niż zależność. Badania Z. Abdullah'a i R. Musa'y wykazały z kolei, że wpływ zaufania na relację jest istotniejszy niż zaangażowanie w nią¹⁵³.

Nieco inne ujęcie rozważanej kwestii zastosował K. Fonfara. Jego zdaniem relacje dostawca-odbiorca opierają się na wymianie: handlowej, technologicznej, finansowej oraz kontaktach nieformalnych¹⁵⁴. Ważnym wskaźnikiem jakości relacji między dostawcami a odbiorcami jest poziom integracji między nimi. Zależy on między innymi od ilości informacji, jakie są skłonni udostępniać dostawcom odbiorcy, co determinuje niezawodność dostaw, mocy produkcyjnych tych ostatnich oraz jakości ich kapitału ludzkiego, co ma szczególne znaczenie w przypadku krajów słabiej zaawansowanych w rozwoju gospodarczym i technologicznym¹⁵⁵.

Integracja w samym łańcuchu dostaw jest możliwa przede wszystkim dzięki wymianie informacji¹⁵⁶. Kategoria ta odnosi się przede wszystkim do tego, w jakim stopniu jednostki biznesowe, poszczególne działy i zespoły efektywnie uczestniczą we wdrażaniu wspólnej strategii¹⁵⁷. J.N. Sheth i A. Sharma wyodrębnili z tej perspektywy cztery możliwe rodzaje związków relacyjnych pomiędzy odbiorcą i dostawcą¹⁵⁸:

- związek harmonijny – duża integracja i duże zaangażowanie,
- związek bez zrozumienia – duża integracja, słabe zaangażowanie,
- związek źle zarządzany – słaba integracja, duże zaangażowanie,
- związek zjadliwy – słaba integracja, słabe zaangażowanie.

Analiza literatury pozwala zasadnie stwierdzić, że relacje odbiorców z dostawcami w XXI wieku są istotnym elementem strategii przedsiębiorstwa oraz charakteryzują się niską podatnością na złożoność i intensywność zmian otoczenia.

¹⁵² Z. Jiang, S.C. Henneberg, P. Naude, *Supplier relationship management in the construction industry; the effects of trust and dependence*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2012, 27(1), s. 3–15.

¹⁵³ Z. Abdullah, R. Musa, *The effect of trust and information sharing on relationship commitment in supply chain management*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences" 2014, nr 130, s. 266–272.

¹⁵⁴ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014, s. 44–45.

¹⁵⁵ K. Rashid, M.M.H. Aslam, *Business Excellence through Total Supply Chain Quality Management*, "Asian Journal on Quality" 2012, 13 (3), s. 318.

¹⁵⁶ H. Skipworth [i in.], *Supply Chain Alignment for Improved Business Performance: an Empirical Study*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2015, 20 (5), s. 521.

¹⁵⁷ D.S. Weiss, V. Molinaro, *The Leadership Gap: Developing Leadership Capacity for Competitive Advantage*, John Willey & Sons, 2005, s. 184.

¹⁵⁸ J.N. Sheth, A. Sharma, *Relationship...*, s. 365.

Doświadczenia światowe dostarczają licznych przykładów udanych aliansów między przedsiębiorstwami oraz wskazują na znaczenie podejścia strategicznego do relacji zarówno z odbiorcami jak i dostawcami¹⁵⁹. W warunkach polskich relacje, o których mowa nie zawsze traktowane są jako kluczowy element planowania strategicznego. Przyczyną może być niedostatek wiedzy i praktyki w zakresie marketingu relacji. Jak pisze K. Fonfara, kultura marketingowa w Polsce nie osiągnęła jeszcze wysokiego poziomu, co niewątpliwie rzutuje na sposób działania przedsiębiorstw rynkowych, oparty przede wszystkim na podejściu transakcyjnym¹⁶⁰. Nie ulega jednak wątpliwości, że relacje należy rozwijać poprzez inwestowanie w nie czasu i zasobów przedsiębiorstwa oraz utrzymywać je poprzez odpowiednie zarządzanie.

Reasumując stwierdzić należy, że relacje rynkowe traktowane są jako swoista synteza koncepcji teoretycznych wywodzących się z różnych subdyscyplin naukowych wyjaśniających zachowania przedsiębiorstw i jednostek ludzkich na rynku. Mogą stanowić podstawę do opracowania narzędzi niezbędnych do nawiązywania, budowania i utrzymywania relacji między podmiotami rynkowymi i kształtowania ich w stosunkach wewnętrznych. Uwagę tę w całości odnieść można do kluczowych z punktu widzenia podjętej w pracy problematyki relacji między dostawcami a odbiorcami.

1.1.2. Nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami

Rozważania, jakie autor zamierza podjąć w niniejszym podrozdziale, poprzedzić należy analizą ujęć definicyjnych systemu zarządzania relacjami z dostawcami – **SRM (ang. *Supplier Relationship Management*)**. Przegląd tych ujęć zawiera Tabela 5.

Tabela 5. Zestawienie definicyjne systemu SRM

Autor	Definicja	Rok
G. Stevens	SRM to połączony szereg działań, które dotyczą planowania, koordynowania i kontrolowania materiałów, części i wyrobów gotowych od dostawców do klientów.	1989
S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose	SRM to proces angażowania się w działania polegające na nawiązywaniu, rozwijaniu, stabilizowaniu i rozwiązywaniu relacji z obecnymi dostawcami, a także w obserwację potencjalnych	2006

¹⁵⁹ J. Światowiec, *Więzi...*, s. 166.

¹⁶⁰ *Ibidem*, s. 166.

Autor	Definicja	Rok
	dostawców w celu tworzenia i wzmacniania wartości w ramach relacji.	
M. Odlanicka-Poczobutt	SRM to wszelkie działania firmy dotyczące jej dostawców, zmierzające do uzyskania wymiernych korzyści poprzez ulepszenie związków z dostawcami i sprawności działania w rozszerzonym łańcuchu dostaw.	2008
D.M. Lambert, M.A. Schwieterman	SRM to proces biznesowy, który zapewnia strukturę dla sposobu rozwijania i utrzymywania relacji z dostawcami.	2012
M. Akamp, M. Müller	SRM to praktyka planowania, wdrażania, rozwijania i monitorowania relacji firmy z obecnymi i potencjalnymi dostawcami.	2013
S. Easton i in.	SRM to zarządzanie relacjami oraz współpracą między odbiorcami i dostawcami.	2014
Model GSCF za B. Ocicka i M. Raźniewska	Zarządzanie relacjami z dostawcami to proces skoncentrowany na utrzymywaniu i rozwoju relacji z dostawcami, współtworzony przez pracowników reprezentujących różne funkcje biznesowe w przedsiębiorstwie i istotnie wpływający na wartość dostarczaną klientom i innym interesariuszom.	2015
J. O'Brien	SRM to proces zapewniania korzystnego powiązania dwóch organizacji biznesowych, z których jeden podmiot dostarcza drugiemu produkty, usługi lub prace.	2018
Supplychain247.com	SRM jest częścią procesu zarządzania dostawcami, w ramach której organizacje klasyfikują swoich dostawców i określają ważne kategorie dostaw, aby opracować strategię, która pozwoli efektywnie zarządzać wszystkimi dostawcami i dostawami.	2021

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Stevens, *Integrating the supply chain*, “International Journal of Physical Distribution and Material Management” 1989, vol. 19, no. 8, s. 3–8; S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework for Supplier Relationship Management (SRM)*, “Journal of Business-to-Business Marketing” 2006, vol. 13, no. 4, s. 73; M. Odlanicka-Poczobutt, *Analiza procesu doboru dostawców w nowoczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Doskonalenie zarządzania jako źródło przewagi konkurencyjnej*, (red.) J. Pyka, TNOiK, Katowice 2008, s. 434; D.M. Lambert, M.A. Schwieterman, *Supplier relationship management as a macro business process*, “Supply Chain Management: An International Journal” 2012, vol. 17, no. 3, s. 341; M. Akamp, M. Müller, *Supplier management in developing countries*, “Journal of Cleaner Production” 2013, no. 56, s. 56–62; S. Easton [i in.], *Supplier Relationship Management: How to maximize vendor value and opportunity*, 1st Ed., 2014, s. 15–16; B. Ocicka, M. Raźniewska, *Rola budowania relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami w zarządzaniu łańcuchem dostaw*. „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 249, s. 64; J. O'Brien, *Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base*, 2nd Ed. Kogan Page Limited, United Kingdom 2018, s. 41–42; https://www.supplychain247.com/article/the_professional_guide_to_supplier_relationship_management, [dostęp: 26.05.2021]”

Także i w przypadku SRM odnotować wypada duże zróżnicowanie ujęć definicyjnych. Powyższa analiza dowodzi, że podejście definicyjne do SRM ewoluowało, a sam SRM stał się w toku historycznych przemian procesem, bez którego przedsiębiorstwo nie może w pełni realizować swoich celów biznesowych.

W modelu GSCF zdefiniowane jako proces skoncentrowany na utrzymywaniu i rozwoju relacji z dostawcami, współtworzony przez pracowników reprezentujących różne funkcje biznesowe w przedsiębiorstwie i istotnie wpływający na wartość dostarczaną klientom i innym interesariuszom¹⁶¹. Jego celem jest poszukiwanie efektów synergii i współtworzenie wartości w relacjach między przedsiębiorstwami¹⁶². W ujęciu zaproponowanym przez M. Akamp'a i M. Müller'a, SRM to praktyka planowania, wdrażania, rozwijania i monitorowania relacji firmy z obecnymi i potencjalnymi dostawcami¹⁶³.

W ocenie autora rozprawy najtrafniejsze jednak jest ujęcie SRM zaproponowane przez S. Moeller'a, M. Fassnacht'a oraz S. Klose. Uwzględnia ono bowiem nie tylko same relacje, ale także cykl życia relacji w odniesieniu do dostawców. Zawiera także ważne dla SRM założenie, że dla zarządzania relacjami z dostawcami ważne jest to, że dostawcy mają różny wkład wartości w działalność przedsiębiorstwa klienta¹⁶⁴. Ten wkład wartości zależy częściowo od ich pozycji w cyklu życia relacji z klientami, co oznacza, że klienci mają różne wymagania względem dostawców w trakcie relacji dotyczących towarów i usług¹⁶⁵. **Na tej podstawie S. Moeller, M. Fassnacht oraz S. Klose zdefiniowali SRM jako proces angażowania się w działania polegające na nawiązywaniu, rozwijaniu, stabilizowaniu i rozwiązywaniu relacji z obecnymi dostawcami, a także w obserwację potencjalnych dostawców w celu tworzenia i wzmocnienia wartości w ramach relacji**¹⁶⁶.

Powyższa analiza dowodzi, iż podejście definicyjne do SRM ewoluowało, a sam SRM stał się w toku historycznych przemian procesem, bez którego przedsiębiorstwo nie może w pełni realizować swoich celów biznesowych. Zróznicowane ujęcia definicyjne SRM wynikają, jak można sądzić, z przesłanek subiektywnych, tj. zależą od tego, kto je stosuje i do jakiego paradygmatu zarządzania nawiązuje, jakie są realne

¹⁶¹ B. Ocicka, *Zarządzanie...*, s. 10

¹⁶² Ibidem, s. 17.

¹⁶³ M. Akamp, M. Müller, *Supplier management in developing countries*, "Journal of Cleaner Production" 2013, no. 56, s. 56–62.

¹⁶⁴ S. Gupta, D.R. Lehmann, J.A. Stuart, *Valuing Customers*, "Journal of Marketing Research" 2004, vol. 41, no. 1, s. 7-18.

¹⁶⁵ M. Bruhn, J. Egan, *Relationship Marketing: AND Relationship Marketing*, Exploring Relational Strategies in Marketing: Management of Customers Relationships, Financial Times and Prentice Hall, England 2005, s. 210–212.

¹⁶⁶ S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework for Supplier Relationship Management (SRM)*, "Journal of Business-to-Business Marketing" 2006, vol. 13, no. 4, s. 73.

potrzeby przedsiębiorstwa i jaka jest ich hierarchia¹⁶⁷. Zauważyć, także należy, że wyznacznikiem kierunku i tempa ewolucji SRM jest także nastanie wraz z XXI wiekiem ery turbulentnego rozwoju. Charakteryzuje go silna dynamika zmian w otoczeniu łańcuchów dostaw, charakteryzujących się na ogół dużą gwałtownością oraz nierzadko znaczącym wpływem na wyniki firm¹⁶⁸. Empirycznym wykładnikiem turbulentnego rozwoju jest przemysł 4.0, jak określa się czwartą rewolucję przemysłową. Koncepcja Przemysłu 4.0 to zaawansowany etap rozwoju przedsiębiorstw wywołany przez transformację cyfrową, w którym zmianie ulegają łańcuchy wartości, produkty, usługi i modele biznesowe¹⁶⁹. Przemysł 4.0 ma miejsce nie tylko w inteligentnej fabryce, ale także, a może zwłaszcza w zakupach¹⁷⁰. Jak przewiduje wielu naukowców w krótkim czasie Przemysł 4.0 zostanie zastąpiony przez Przemysł 5.0¹⁷¹. Ma on przynieść synergiczną współpracę ludzi i maszyn oraz pozwolić na dalszą personalizację oferty produktowej, tj. dostosowanie jej do indywidualnych potrzeb odbiorców. Na razie jednak w całej pełni ujawniają się właściwości czwartej rewolucji przemysłowej.

Charakterystyczna dla niej jako dominanta cyfryzacja zmieniała także uwarunkowania SRM. E. Fröhlich, K. Steinbiß¹⁷² zwracają uwagę, że w coraz bardziej konkurencyjnym w realiach czwartej rewolucji środowisku biznesowym dostawcy są dla kupujących istotnym źródłem innowacji, a co za tym idzie, utrzymywanie przez tych ostatnich długoterminowych relacji z dostawcami pozwoli optymalizować współpracę z nimi. Zasadniczym wyzwaniem dla SRM będzie jego digitalizacja. Cytowane autorki zaproponowały w związku z tym model „Zaopatrzenie 4.0” (ang. *Procurement 4.0*), jako optymalnej formuły zakupów w realiach Przemysłu 4.0. Przewidują przy tym, iż model ten stanie się w niedalekiej przyszłości modelem dominującym, wypierającym modele dotąd stosowane. Jak na razie jednak, jak wykazały przeprowadzone przez nie badania empiryczne wśród firm niemieckich, tylko

¹⁶⁷ J. O'Brien, *Supplier...*, s. 57.

¹⁶⁸ P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos: zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 28–29.

¹⁶⁹ A. Bujak, „Rewolucja Przemysłowa – 4.0” i jej wpływ na logistykę XXI w., „Autobusy” 2017, nr 6, s. 1340.

¹⁷⁰ A.H. Glas, F.C. Kleemann, *The impact of Industry 4.0 on procurement and supply management: a conceptual and qualitative analysis*, „International Journal of Business and Management Invention” 2016, no. 5, s. 55–66.

¹⁷¹ <https://wsb.edu.pl/industry5-0>, [dostęp: 29.06.2021].

¹⁷² E. Fröhlich, K. Steinbiß, *Supplier Relationship Management Goes Digital: First Empirical Insights*, „Universal Journal of Management” 2020, no. 3, s. 63–73.

nieliczne podołały w pełni wyzwaniom modelu „Zaopatrzenie 4.0”. Wynika to przede wszystkim z niedostatku nakładów finansowych oraz niezbędnych zasobów w obszarze technologii i kapitału ludzkiego.

Chociaż więc bezspornie cyfryzacja coraz silniej wpływa na uwarunkowania i praktykę działalności biznesowej, to jednak nadal dominujące w relacjach między podmiotami gospodarczymi są kontakty bezpośrednie. Pozostają one dominującą formą kontaktów z otoczeniem biznesowym dla przedsiębiorstw sektora MSP. Ich odpowiedzią na rosnące wyzwania są, wspomagane technologiami cyfrowymi, dobre relacje z dostawcami, rozwijane i utrzymywane poprzez sprawny i przemyślany proces zarządzania¹⁷³. Przyczyną wyboru cyfrowej relacji z dostawcą są nowe korzyści płynące z zarządzania relacjami z dostawcami, ponieważ firmy są obecnie w dużym stopniu zależne od innowacyjnej siły dostawców¹⁷⁴. Ewolucja zarządzania relacjami zmierza w kierunku tzw. „zintegrowanych łańcuchów dostaw”, w obszarze których przedsiębiorstwa próbują zintegrować zasoby dostawców z ich własnym wewnętrznym łańcuchem dostaw i czerpać korzyści z aktywów i kompetencji dostawców – dostawcy wspierają przedsiębiorstwa w trudnych czasach¹⁷⁵. Aby wykorzystać cyfrowy potencjał dostawców, konieczne jest podejście zespołowe¹⁷⁶. Przedsiębiorstwa powinny włączać dostawców do wszelkiego rodzaju strategicznych procesów tak wcześnie, jak to możliwe, zwłaszcza podczas ustalania wspólnych celów relacji cyfrowej (Rysunek 4).

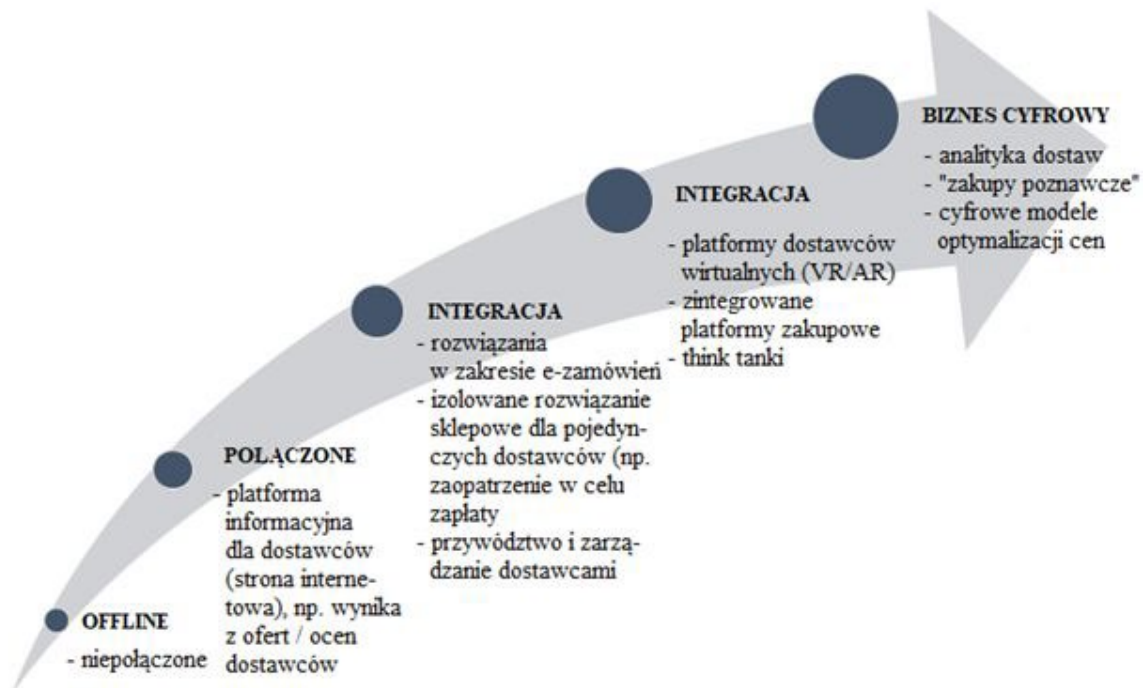
¹⁷³ G. Wieteska, *Building resilient relationships with suppliers in the B2B market*, “Management” 2016, vol. 20, no. 2, s. 308.

¹⁷⁴ G. Lechner, *Contributions of Supplier Management to Company Value Development*, “Euroasian Journal of Business and Management” 2019, vol. 7, no. 2, s. 38–48.

¹⁷⁵ G. Hess, *Strategic Procurement and Supply Strategy. Stepwise Development of Strategic Procurement with the help of the 15M-Architecture 2.0*, Wiesbaden 2017, s. 76.

¹⁷⁶ E. Fröhlich, K. Steinbiß, *Supplier...*, s. 68.

Rysunek 4. Cyfrowy model zarządzania relacjami z dostawcami



„Źródło: E. Fröhlich, K. Steinbiß, *Supplier Relationship Management Goes Digital: First Empirical Insights*, “Universal Journal of Management” 2020, vol. 8, no. 3, s. 69”

Cyfrowy model zarządzania relacjami z dostawcami można więc ująć jako kontinuum, którego skrajnymi punktami są brak łączności cyfrowej (offline) i pełna integracja współpracy w przestrzeni wirtualnej (online).

Za trafną uznać należy opinię B. Ocickiej, że wzrost roli SRM w XXI w. to w przeważającej mierze efekt następujących zjawisk w otoczeniu biznesowym¹⁷⁷:

- silna presja globalnej konkurencji,
- potrzeba respektowania wyzwań zrównoważonego rozwoju,
- konieczność skutecznego zarządzania ryzykiem,
- potrzeba poszukiwania źródeł wartości w warunkach kryzysu na rynkach wielu branż.

Cechy współczesnego paradygmatu SRM wydają się być zgodne z tymi, jakie możemy przypisać przedsiębiorstwu, które stosuje podejście dynamicznego zarządzania relacjami. Jedną z przesłanek nawiązywania relacji jest bowiem obniżenie kosztów transakcyjnych. Obniżenie kosztów jest i zawsze będzie najważniejszym celem zakupów obok ciągłości działania – służy to minimalizacji ryzyka i utrzymaniu postrzeganej wartości na rynku zbytu. Zakupy zaspokajają potrzeby klientów

¹⁷⁷ B. Ocicka, *Zarządzanie...*, s. 10

końcowych firmy w oparciu o jakość i dostępność¹⁷⁸. Ostatecznie w dłuższej perspektywie firmy są tak dobre, jak ich dostawcy¹⁷⁹.

Cyfryzacja może przyczyniać się do zwiększania korzyści, gdyż umożliwia skracanie procesów zakupu i realnych cykli zaopatrzenia. Poprzez ustanowienie cyfrowej relacji kupujący-dostawca, zaopatrzenie tworzy potencjał konkurencyjny¹⁸⁰. Przedsiębiorstwa nawiązując relacje, dążą do osiągnięcia celów, których nie potrafią osiągnąć indywidualnie. W zależności od posiadanych narzędzi, kompetencji relacyjnych i zdefiniowanych celów, przedsiębiorstwa wchodzi w różnego rodzaju relacje i funkcjonują w warunkach różnego ryzyka. Można więc uznać, że relacje stanowią współcześnie jeden z paradygmatów skutecznego działania biznesowego, stanowiąc podstawę efektywnego zarządzania przedsiębiorstwami¹⁸¹.

W dążeniu do uzyskania maksymalnych korzyści z relacji, takich jak wyższa jakość przy niższych kosztach, relacje pomiędzy dostawcą a odbiorcą powinny prowadzić do zbalansowanej, wysokiej współzależności partnerów polegającej m.in. na uznaniu partnera-dostawcy za podstawowe źródło w zakresie danego zasobu. Istotnym aspektem nowoczesnych form relacji jest konieczność związania partnerów w długim okresie. Dlatego też coraz popularniejsze stają się koncepcje zakładające współpracę na zasadach partnerstwa między podmiotami i powstawanie sieci powiązań. Rośnie świadomość tego, że współpraca między partnerami w sieci zwykle prowadzi do ogólnej poprawy rezultatów przedsiębiorstwa¹⁸².

Trafna w kontekście poczynionych wcześniej uwag wydaje się opinia I. Witkowskiego, iż nowoczesne przedsiębiorstwa stosujące w sposób dojrzały podejście relacyjne w działalności gospodarczej, tj. w sposób efektywny i dynamiczny zarządzające relacjami ze swoimi partnerami, powinny wykazywać skoordynowaną aktywność w trzech następujących wymiarach¹⁸³:

- tworzenie i rozwijanie strategii i modelu biznesowego,

¹⁷⁸ C.H. Glock, *Decision Support Models for Supplier Development. Systematic Literature Review and Research Agenda*, "International Journal of Production Economics" 2017, no. 193, s. 798–812.

¹⁷⁹ Z.Q. Li [i in.], *Development of Web-based System for managing Supplier's Performance and Knowledge Sharing in Construction Project*. "Built Environment Project and Asset Management" 2017, vol. 7, no. 2, s. 117–129.

¹⁸⁰ E. Fröhlich, K. Steinbiß, *Supplier...*, s. 65.

¹⁸¹ A. Kwiecień. *Dynamiczne...*, s. 19.

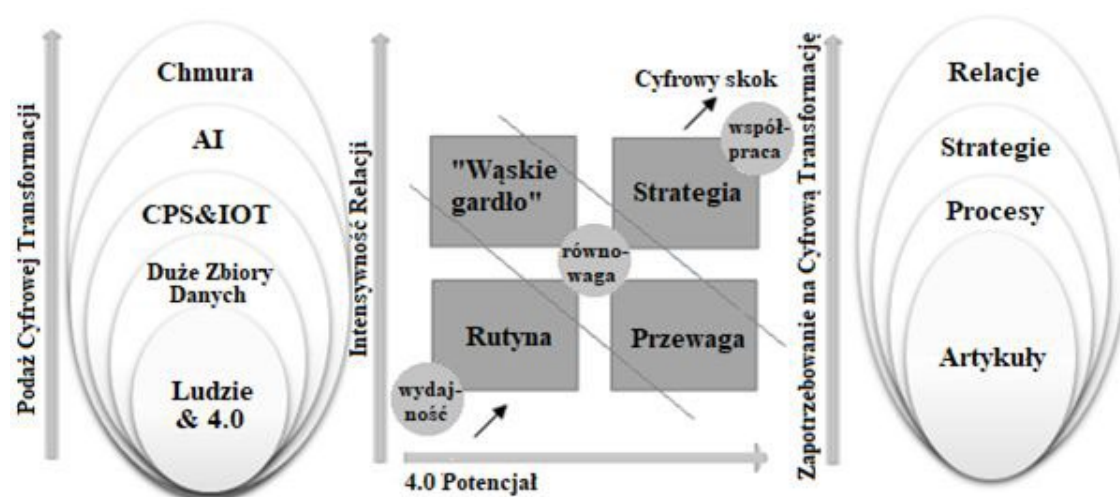
¹⁸² M. Odlanicka-Poczobutt, *Nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z dostawcą*, w: *Problemy współczesnego zarządzania w ujęciu wielowątkowym*, (red.) W. Sitko, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin 2006, s. 125.

¹⁸³ J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 21.

- odpowiednie wykorzystanie technologii informatyczno-komunikacyjnych (ICT),
- proces projektowego i strategicznego zarządzania zmianą umożliwiający tworzenie wartości dodanej z wykorzystaniem zasobów relacyjnych.

Odnosząc się do technologicznego wsparcia SRM powrócić warto do wspomnianej wcześniej w innym kontekście koncepcji Zaopatrzenia 4.0. W połączeniu z zarządzaniem relacjami z dostawcami, daje ona szerokie możliwości budowania pozycji i zwiększania konkurencyjności na rynku, również globalnym. Zaopatrzenie 4.0 łączy przedsiębiorstwa z dostawcami umożliwiając dynamiczną współpracę i koordynację procesów zakupowych¹⁸⁴. W sposób graficzny kwestia ta została przedstawiona na Rysunku 5.

Rysunek 5. Model koncepcyjny Zaopatrzenia 4.0



„Źródło: E. Fröhlich, K. Steinbiß, M. Wexford Whelan, *Supplier Management in the age of digital transformation*, „Journal of Engineering, Management and Operations” 2018, vol. 1, no. 1, s. 153–164”

Model powyższy pokazuje, że bezpośrednie, osobiste relacje, czyli to, co do niedawna uznawane było za sedno świadczenia usług, tracą na znaczeniu, a w efekcie finalnym staną się zbędne. Obserwacja megatrendów w zarządzaniu skłania do wniosku, że zaawansowane technologie informatyczne i innowacje telekomunikacyjne zdominują w przyszłości działania relacyjne przedsiębiorstw. To nowoczesne technologie cyfrowe są zatem stymulatorami przemian strategii zarządzania przedsiębiorstwami, w tym zarządzania relacjami. Możliwa staje się w krótkim czasie pełna digitalizacja SRM.

¹⁸⁴ A.H. Glas, F.C. Kleemann, *The impact...*, s. 55–66.

Już obecnie są dostępne technologie, które tę rzeczywistość przybliżają. Poszukując dostawców kupujący mogą korzystać z wielkich zbiorów danych, określanych jako Big Data. Muszą mieć jednak dostęp do nowej generacji, skomplikowanych narzędzi analitycznych¹⁸⁵. W przyszłości konkurencyjność przedsiębiorstwa będzie zdeterminowana przede wszystkim przez profesjonalną obsługę cyfrowych strumieni danych, realizowaną przez wyspecjalizowane w ich analizie podmioty. Pozwoli to firmom lepiej przewidywać i kontrolować swoje podstawowe procesy, ponieważ przepływ danych w całym cyklu życia produktu jest obecnie jednym z najmniej wykorzystywanych źródeł innowacji¹⁸⁶. Potencjał zakupów oprócz dobrych relacji wynika również z integracji wielofunkcyjnych baz danych dotyczących opracowywania produktów, a także z działań związanych z analizą procesów opartych na danych¹⁸⁷. Big Data mogą już obecnie, nawet jeżeli nie ma jeszcze ustalonych w pełni procedur i dobrych praktyk, być wykorzystane przez przedsiębiorstwa rynkowe do segmentacji i oceny dostawców.

Kolejnym elementem tworzenia nowoczesnych systemów zarządzania relacjami z dostawcami jest sztuczna inteligencja (ang. *Artificial Intelligence* – AI) opisująca systemy i podejścia, które mogą uczyć się zachowania poprzez powtarzanie. AI może na przykład wspierać naturalne wzorce interakcji międzyludzkich w kontekście relacji między nabywcą a dostawcą¹⁸⁸. Rozróżnia się inteligencję wspomaganą, inteligencję automatyczną, inteligencję rozszerzoną i inteligencję autonomiczną¹⁸⁹. Ich działaniem objęta jest również automatyzacja procesów sterowanych robotem (RPA). W mniejszym stopniu natomiast dotyczy ona specyfiki samego robota niż oprogramowania, które oszczędza działowi zakupów czasochłonnej pracy ręcznej. Oprogramowanie kopiuje aktywność człowieka w taki sposób, aby bazy danych dostawców mogły być utrzymywane automatycznie.

¹⁸⁵ Szerzej na temat możliwości, jakie udostępniają Big Data i ograniczeń w korzystaniu z nich przez podmioty gospodarcze pisze m.in.: K. Racka, *Big Data – znaczenie, zastosowania i rozwiązania technologiczne*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2016, t. XXIII, s. 321–324.

¹⁸⁶ J.M. Cavanillas, E. Curry, W. Wahlster, *The Big Data Value Opportunity*, [w:] *New Horizons for a Data-Driven Economy*, 2015, s. 3–11.

¹⁸⁷ A. Gunasekaran [i in.], *Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance*, „Journal of Business Research” 2016, vol. 70, s. 308–317.

¹⁸⁸ P. Buxmann, H. Schmidt, *Künstliche Intelligenz: Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2019, s. 54–56.

¹⁸⁹ M. Huth, C. Knauer, T. Ruf, *Digitalisierung in Supply Chains*, BME, Eschborn 2019, s. 3–46.

Stopniowo większego znaczenia nabierają stosowane już w wielu firmach aplikacje typu Chatbot i inteligentni asystenci¹⁹⁰. Poznanie cyfrowe może służyć na przykład do nauki wytycznych dotyczących nawiązywania relacji nabywca-dostawca. Aplikacje mogą być również wykorzystywane przez ekspertów zakupowych w poszukiwaniu dostawców, ich ocenie, a nawet w kontekście negocjacji (tak zwane zakupy z przewodnikiem).

Istotnym motorem cyfryzacji SRM jest też ang. *Cloud Computing*. Obejmuje technologie i modele biznesowe umożliwiające dynamiczne udostępnianie zasobów IT. Zasoby te dostępne są na żądanie oraz elastycznie w formie modelu biznesowego opartego na usługach (przez Internet lub Intranet)¹⁹¹. Oprócz obniżenia kosztów sprzętu przy optymalnym wykorzystaniu mocy komputera, główną korzyścią dla działu zakupów jest oszczędność opłat licencyjnych i kosztów wdrożenia systemów¹⁹². Przy znacznie ograniczonych środkach finansowych dział zakupów otrzymuje dostęp do odpowiednich danych. Wadą tego rozwiązania jest przechowywanie danych poza firmą, co może stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa.

Oprócz wspomnianych wcześniej narzędzi komunikacji internetowej służących wymianie informacji z dostawcami, można również przewidzieć zapotrzebowanie na zespoły wielofunkcyjne i zrealizować bardziej intensywną współpracę, na przykład za pomocą oprogramowania do wirtualnych spotkań. W ten sposób zespoły te nie tylko przyczyniają się do zwiększenia wydajności w relacji i zwiększenia innowacyjności, ale także wspólnie ustalają jednolite dane i standardy systemowe, tak aby odpowiadające im technologie cyfrowe mogły przetwarzać jednorodną ilość danych jak najbardziej efektywnie¹⁹³.

Jak wiadomo w zaopatrzeniu ważną rolę odgrywa prawidłowo prowadzony proces zapytań ofertowych oraz analiza otrzymanych ofert. Cyfrowa analiza danych staje się ważna przy ocenie oferty, ponieważ umożliwia porównanie wszystkich

¹⁹⁰ *Digitale Transformation in der Beschaffung. Wie weit sind wir wirklich?*, Jaggaer Report, München 2019, s. 35–39.

¹⁹¹ K.E. Kushida, J. Kurray, J. Zysman, *Diffusing the Cloud: Cloud Computing and Implications for Public Policy*, „Journal of Industry, Competition and Trade”, 2011, vol. 3, no. 11, s. 209–237.

¹⁹² S. Narayanan, V. Sambamurthy, T.Y. Choi, *Getting Value from the Cloud*, „Supply Chain Management Review” 2017, vol. 56, no. 2, s. 32–37.

¹⁹³ L. von Lüninck, F. Wader, *Digitalisierung im Einkauf muss alle mitnehmen*, „Industrieanzeiger” 2018, vol. 21, s. 32.

otrzymanych ofert, a także danych z przeszłości¹⁹⁴. Proces ten usprawniają obecnie Internet Rzeczy (ang. *Internet of Things*) oraz Chmura Danych i Cyberbezpieczeństwo (ang. *Cloud & Cyber Security*)¹⁹⁵. W dużym uproszczeniu możemy przyjąć, że do IoT zalicza się każde urządzenie i aplikację, które oferuje łączność internetową i pozwalają na wysyłanie oraz odbieranie danych lub informacji bez pośrednictwa czynnika ludzkiego. Możliwa dzięki temu stanie się decentralizacja komunikacji dostawców z nabywcami. IoT będzie miał także wpływ na charakter i przebieg negocjacji w procesie zaopatrzenia. W przypadku gdy negocjowana oferta została poddana analizie za pomocą wspomnianych powyżej narzędzi cyfrowych, przedsiębiorstwo może wykorzystać wyniki do poprawy swojej pozycji w negocjacjach¹⁹⁶. Na koniec uzgodniona umowa może zostać przesłana za pomocą IoT i udostępniona zainteresowanym stronom w CCS.

Za trafny uznać wypada pogląd, iż punktem wyjścia transformacji cyfrowej zarządzania, w tym także SRM, jest jakość kapitału ludzkiego. Edukacja jest zatem jednym z głównych czynników napędzającym transformację. Problemem zasadniczym jest bowiem brak kompetencji do stosowania technologii cyfrowych w zarządzaniu.

W świetle powyższych zasadnie można przyjąć, że SRM, szczególnie w dużych firmach, nie jest możliwe bez wsparcia cyfrowego. Obok wskazanych powyżej narzędzi warto zwrócić uwagę na kilka dalszych¹⁹⁷. Zostały one zestawione w Tabeli 6.

Tabela 6. Nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z dostawcą

Koncepcja	Opis	Cel
Integrowania dostawców (ang. <i>Integrated suppliers</i>)	Jest strategią zaopatrzenia polegającą na pokryciu przez jednego dostawcę całego zapotrzebowania na materiały zgłaszanego przez dany dział, dla co najmniej jednego zakładu wchodzącego w skład struktury koncernu. Zintegrowany dostawca zobowiązany jest również do świadczenia szeregu wcześniej ustalonych usług, których	Celem integrowania dostawców jest uzyskanie zdolności dostawców surowców i opakowań do uzupełnienia produktów według wskaźników określonych przez producenta, jednak uwzględniających możliwości dostawców, jak również nawiązanie bliższej współpracy w zakresie

¹⁹⁴ T. Schoenherr, C. Speier-Pero, *Data Science, predictive analytics, and big data in supply chain management: current state and future potential*, "Journal of Business Logistic" 2015, vol. 36, no. 1, s. 120–132.

¹⁹⁵ R. Geissbauer, R. Weissbarth, J. Wetzstein, *Procurement 4.0: are You ready for the digital revolution?*, Strategy&, PWC, USA 2016, s. 7.

¹⁹⁶ T. Schoenherr, C. Speier-Pero, *Data...*, s. 120–132.

¹⁹⁷ M. Odłanicka-Poczobutt, *Zarządzanie relacjami z dostawcą w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Organizacja i Zarządzanie”, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2007, nr 1747, s. 262.

Koncepcja	Opis	Cel
	przedmiot wykracza daleko poza czystą dostawę materiałów.	projektowania i rozwoju nowych produktów.
<i>Co – markership</i>	Jest to filozofia i technika partnerstwa, która uznaje takie procesowo zorientowane podejścia jak: JIT (ang. <i>Just in Time</i>) i BPR (ang. <i>Business Process Reengineering</i>).	Poszukuje definicji kluczowych procesów biznesu (ang. <i>core business processes</i>), eliminuje zbędne czynności i redukuje czas dostaw.
Model VMI – zarządzanie zapasami przez dostawcę (ang. <i>Vendor Managed Inventory</i> zwany również ang. <i>Supplier Managed Inventory</i>)	Model można określić jako koncepcję współpracy pomiędzy klientem i dostawcą, która optymalizuje dostępność produktów poprzez ciągle ich uzupełnianie na podstawie informacji o wielkości aktualnego popytu, przyczyniając się do redukcji kosztów obu partnerów handlowych.	Optymalizacja funkcjonowania łańcucha dostaw, w wyniku zarządzania zapasami producenta lub np. dystrybutora przez dostawcę, który decyduje o czasie i zawartości zaopatrzenia, gwarantującym pełną dostępność produktów.
Skład konsygnacyjny (ang. <i>consignment stock</i>)	Koncepcja definiowana jest jako proces dostarczenia przez dostawcę dóbr do lokalizacji klienta bez otrzymywania płatności do momentu wykorzystania lub sprzedania tych dóbr. Oznacza to, że w momencie dostarczenia dostawy do producenta, dostawca zachowuje prawa własności do zapasów, a płatność następuje dopiero w momencie wykorzystania danego materiału czy komponentu.	Celem jest ograniczenie ryzyka przerwania produkcji z powodu braku surowców lub półproduktów. Ograniczenie kosztów magazynowania u producenta.
SMA (ang. <i>Supplier Managed Availability</i>)	Jest to rozszerzona koncepcja VMI, w której zmieniono sposób myślenia z zarządzania zapasami na zarządzanie dostępnością.	Zapasy u odbiorcy w SMA nie są celem w samym sobie. Prawdziwym celem jest dostępność produktu wyłącznie wtedy, kiedy odbiorca naprawdę go potrzebuje. W tej sytuacji dostawca ma do wyboru dodatkowe opcje: może wybrać szybszy transport lub może mieć większą zdolność wytwórczą w momencie pojawienia się dodatkowych zamówień.

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Odlanicka-Poczobutt, *Zarządzanie relacjami z dostawcą w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Organizacja i Zarządzanie”, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2007, nr 1747, s. 262; M. Sołtysik, *Kierunki rozwoju logistyki w Polsce w świetle tendencji światowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 118; A. Baraniecka, *Koncepcja zarządzania zapasami przez dostawcę – Vendor Managed Inventory*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2003, nr 2, s. 8–9”

Powyższe zestawienie wskazuje na duży potencjał zarządzania dynamicznego w rozwoju SRM. Jest on odpowiedzią na wyzwania wynikające z turbulencji otoczenia biznesowego, wymagającego szybkich decyzji i bieżącej adaptacji do zmieniających się

uwarunkowań¹⁹⁸. Współcześnie relacje te są jeszcze w dużym stopniu kształtowane przez długoterminowe kontrakty z wybranymi dostawcami (np. jednym w każdej kategorii nabywanych produktów), wyznaczanymi wspólnie celami i miernikami pomiaru osiągnięć, podziałem korzyści i ryzyka, wspólnymi przedsięwzięciami celem poprawy efektów, wspólnym rozwiązywaniem konfliktów, wymianą informacji (np. o nowych produktach, planach produkcji czy zaopatrzenia), zaangażowaniem w rozwój współpracy niezależnie od sytuacji rynkowej i nieprzerwanym dostarczaniem produktów wysokiej jakości finalnym klientom¹⁹⁹. Realizacja tych celów oraz zapewnienie prawidłowego funkcjonowania relacji poprzez właściwe zarządzanie, stają się niemożliwe bez wdrożenia dynamicznych rozwiązań SRM wspieranych nowoczesnymi technologiami informatycznymi.

Generalnie rzecz biorąc główny kierunek rozwoju SRM wyznacza burzliwy postęp technologiczny. Postępująca cyfryzacja tej sfery sprawia, iż relacje między dostawcami a klientami w coraz większym stopniu przenoszą się do przestrzeni wirtualnej. Osłabia to znaczenie relacji bezpośrednich, międzyludzkich, ale bynajmniej nie unieważnia ich całkowicie. Na rosnący wpływ SRM mają różnorodne koncepcje zarządzania dynamicznego.

1.1.3. Zwyczajne i dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa w świetle literatury

W poprzednim podrozdziale odniesiono się wstępnie do wpływu zarządzania dynamicznego na rozwój SRM. Poniżej kwestia zostanie przedstawiona w szerszym kontekście teoretycznym, tj. **koncepcji dynamicznych zdolności organizacji (DZO, lub z ang. *dynamic capabilities*)**. Pojawiła się ona w literaturze pod koniec ostatniej dekady ub. wieku. Odzwierciedla ona podejście do zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu²⁰⁰. Pomimo zaawansowania badań empirycznych w tej kwestii nadal otwarta pozostaje kwestia definicji DZO²⁰¹. Prekursorami tych badań byli D.J. Teece,

¹⁹⁸ J. Bohowska, *Problemy zarządzania zapasami w logistycznych łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 43.

¹⁹⁹ R.M. Monczka [i in.], *Purchasing & Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Andover 2010, s. 109–110.

²⁰⁰ M. Mitreğa, *Dynamiczne zdolności: wzloty i upadki...*, s. 56.

²⁰¹ A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności dynamiczne w turbulentnym otoczeniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4, s. 51.

G. Pisano oraz A. Shuen²⁰². Ustalenia w nich zawarte należą do najczęściej cytowanych w historii nauk o zarządzaniu i jakości.

Kluczowy dla DZO sam termin „dynamiczne zdolności” (ang. *dynamic capabilities*) wprowadzony został do obiegu naukowego, jak wspomniano wcześniej, przez D.J. Teece’a i G. Pisano²⁰³. Największy jednak wpływ na rozwój omawianej koncepcji miała tzw. zasobowa teoria przewagi konkurencyjnej (ang. *resourced-based view* – RBV). Punktem wyjścia do jej sformułowania było przedsiębiorstwo wraz z posiadanymi zasobami, które – dzięki wewnętrznym predyspozycjom – wykorzystuje je do budowania przewagi konkurencyjnej. Źródłem tej przewagi jest zatem gromadzenie, posiadanie i efektywne oraz celowe wykorzystanie zasobów specyficznych, takich jak cenność, rzadkość i niepełna zastępowalność²⁰⁴. Zasadnie można zatem uznać, że koncepcja dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa jest odpowiedzią na statyczny charakter teorii zasobowej²⁰⁵. Jako taka stała się osnową RBV, stanowiąc składnik zarządzania strategicznego²⁰⁶. Wyodrębnia się dwa jej elementy. Pierwszy kładzie nacisk na strategię poprawy produktywności biznesowej i zwiększania wydajności operacyjnej, natomiast drugi to formułowanie strategii wewnętrznej wymaganej do osiągnięcia doskonałych wyników biznesowych²⁰⁷. Badania empiryczne wykazały, iż oba te elementy sprzyjają sukcesowi organizacji oraz uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu²⁰⁸.

W nauce utrwalił się pogląd, że w przypadku dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa to nie otoczenie, a wyjątkowa wiązka zasobów decyduje o sukcesie. Krytycy tego poglądu stoją również na stanowisku, że w identyfikacji czynników powodzenia przedsiębiorstwa nie można pominąć wpływu otoczenia biznesowego²⁰⁹. Ponadto, jak uważa D.J. Teece, dynamiczne zdolności są wieloaspektowe, a

²⁰² H. Karadağ, *Dynamic capabilities and entrepreneurial management: A review of selected works of David J. Teece*, “Journal of Social and Administrative Sciences” 2019, vol. 6, no. 1, s. 10.

²⁰³ D.J. Teece, G. Pisano, *The Dynamic Capabilities...*, s. 537.

²⁰⁴ J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, “Journal of Management” 1991, vol. 17, no.1, s. 99–120.

²⁰⁵ M. Mitreğa, *Dynamiczne zdolności: wzloty i upadki...*, s. 57.

²⁰⁶ W. Lu, L. Shen, M.C. Yam, *Critical success factors for competitiveness of contractors: China study*, “Journal of Construction Engineering and Management” 2008, vol. 134, no. 12, s. 972–982.

²⁰⁷ A. Dansoh, *Strategic planning practice of constructions firms in Ghana*, “Construction Management and Economics” 2005, vol. 23, no. 2, s. 163–168.

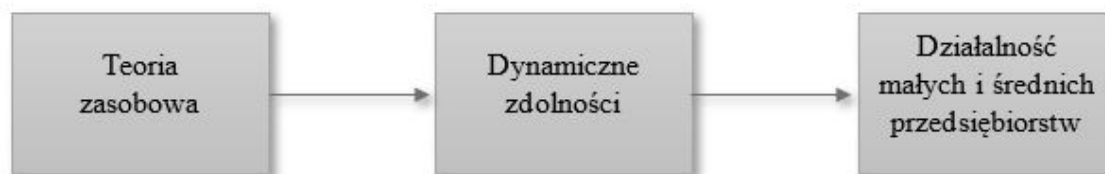
²⁰⁸ D.J. Teece, *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, “Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, issue 13, s. 1319–1350.

²⁰⁹ M. Bratnicka, *Kompetencje przedsiębiorstwa...*, s. 48.

przedsiębiorstwo niekoniecznie będzie silne we wszystkich tych aspektach²¹⁰. Przedsiębiorstwo może być np. skuteczne w wykrywaniu nowych możliwości, ale słabsze w identyfikowaniu sposobów ich wykorzystywania²¹¹.

Kategoria dynamicznych zdolności jest coraz częściej przywoływana w naukach o zarządzaniu i jakości, gdyż stanowi uzupełnienie dla teorii zasobowej i relacyjnej koncepcji przewagi konkurencyjnej²¹². Co istotne z punktu widzenia podjętej w niniejszej pracy problematyki, teoria zasobowa i strategia dynamicznych zdolności odgrywają kluczową rolę we wsparciu MSP w procesie wyboru i wdrażania strategii biznesowych²¹³. W sposób graficzny kwestia ta została ukazana na Rysunku 6.

Rysunek 6. Ramy koncepcyjne wpływu teorii opartych na zasobach oraz zdolnościach dynamicznych na efektywność MSP



„Źródło: O. Chumphong, S. Srimai, W. Potipiroon, *The Resource-Based View, Dynamic Capabilities and SME Performance for SMEs to Become smart Enterprises*, „ABAC ODI Journal Vision” 2020, vol. 7, no. 2, s. 132”

Na podstawie Rys. 6 można stwierdzić, że dynamiczne zdolności przedsiębiorstw sektora MSP są funkcją efektywnego uruchomienia posiadanych zasobów, swoistego ich upłynnienia. Posiadanie dynamicznych zdolności pozwala organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszystkich zmian. Sednem dynamicznych zdolności jest rozwój i odnowa zasobów, które ze względu na swój ewolucyjny charakter pozwalają na adaptację do zmieniających się warunków²¹⁴. Istotą zdolności dynamicznych jest zatem nie tylko posiadanie i wykorzystanie zasobów, ale ich rozwój i odnowa, możliwa dzięki procesom organizacyjnego uczenia się

²¹⁰ D.J. Teece, *Business models and dynamic capabilities*, „Long Range Planning” 2018, 51, s. 43.

²¹¹ M. Hemmati [i in.], *Development of uzry two-stage DES model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability*, „Journal of Modelling in Management” 2016, vol. 11, no. 1, s. 288–308.

²¹² M. Mitręga, *Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu” 2016, nr 422, s. 313.

²¹³ O. Chumphong, S. Srimai, W. Potipiroon, *The Resource-Based View, Dynamic Capabilities and SME Performance for SMEs to Become smart Enterprises*, „ABAC ODI Journal Vision” 2020, vol. 7, no. 2, s. 131.

²¹⁴ E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie w różnych warunkach otoczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 137, s. 80.

kształtującym nową logikę organizacyjną²¹⁵. Dynamiczne zdolności pozwalają ponadto umiejętnie analizować alternatywy wykorzystania zdolności i zasobów organizacji, znaleźć obszary oddziaływania bogate w wiedzę, a w ramach interakcji międzyorganizacyjnych sprzyjają organizacyjnemu uczeniu się, zwiększając przy tym potencjał relacyjny²¹⁶.

Przedsiębiorstwo o silnych zdolnościach dynamicznych będzie w stanie z zyskiem budować i odnawiać zasoby, aktywa oraz zwykłe zdolności, rekonfigurując je w razie potrzeby w taki sposób, aby wprowadzać innowacje i reagować na zmiany rynkowe²¹⁷. Warto przy tym zauważyć, że kształtowanie struktury zasobów przedsiębiorstwa powinno być skorelowane z działaniami firm partnerskich. Tylko wówczas współpraca między nimi może przynieść możliwie najwyższą wartość dodaną dla partnerów. Praktyka, wszakże dowodzi, iż rozwijanie zdolności dynamicznych często napotyka na trudności, w postaci np. nierutynowych interwencji kierownictwa. Tych powinno się unikać. W literaturze akcentuje się potrzebę rutynowości działań w tym zakresie. Wynika to z ustaleń K.M. Eisenhardt'a i J.A. Martin'a, którzy zdefiniowali dynamiczne zdolności jako organizacyjne i strategiczne rutyny, dzięki którym firmy uzyskują nowe konfiguracje zasobów w momencie, gdy rynki ścierają się, dzielą, ewoluują i umierają²¹⁸. Siły dynamicznych zdolności należy zatem poszukiwać w tzw. rutynach organizacji, czyli regularnych i przewidywalnych zachowaniach jej członków. Co prawda, stopień złożoności tak rozumianych rutyn różni się w zależności od dynamiki zmian w otoczeniu²¹⁹, to jednak nawet w przypadku bardzo zmiennych rynków konieczne jest wypracowanie wspólnych procesów, które umożliwiłyby szybkie dostosowanie organizacji do zmian w otoczeniu.

Istnieje wiele perspektyw rozumienia idei dynamicznych zdolności, w których wkład podejścia dynamicznego w rozwój organizacji i budowy przewagi konkurencyjnej jest różny. Zostały one w sposób graficzny przedstawione na Rysunku 7. D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen podzielili dynamiczne zdolności na ich dwie składowe, definiując każdą z nich z osobna. Dynamikę zdefiniowali jako zdolność do

²¹⁵ R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4, s. 5.

²¹⁶ Ibidem, s. 81.

²¹⁷ D.J. Teece, *Business...*, s. 43.

²¹⁸ K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they?*, “Strategic Management Journal” 2000, no. 21, s. 1105–1121.

²¹⁹ R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, 1982, s. 14.

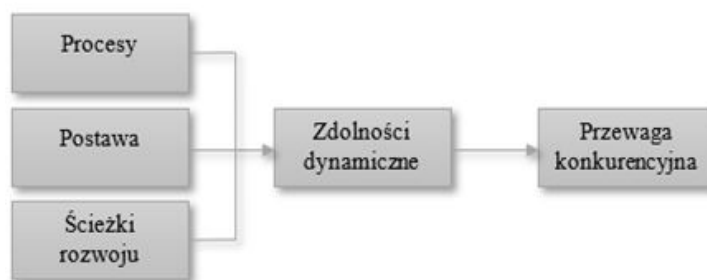
konsekwentnego wprowadzania zmian biznesowych w odpowiedzi na innowacje, natomiast zdolności – jako wymóg zarządzania strategicznego, niezbędny w afiliowaniu zasobów do nowej grupy zasobów lub do tak zwanej integracji i rekonfiguracji zasobów²²⁰.

Według D.J. Teece'a dynamiczne zdolności to procesy wykrywania, wykorzystania i transformacji. W związku z tym dynamiczne zdolności można uznać za mieszczące się w następujących grupach działań²²¹:

- identyfikacja i ocena szans (ang. *sensing* – wykrywanie),
- mobilizacja zasobów celem wykorzystania szans i wygenerowania wartości (ang. *seizing* – przejmowanie/wykorzystanie),
- ciągle odnawianie (ang. *transforming* – przekształcanie/transformacja).

Nieco inaczej rozważaną kwestię ujął M. Mitreęa. Przyjął on, że dynamiczne zdolności odnoszą się do takich zachowań członków organizacji, które koncentrują się na modyfikacji istniejących zasobów i kompetencji organizacji w taki sposób, że organizacja staje się lepiej dopasowana do warunków otoczenia²²². Ponadto posiadanie dynamicznych zdolności pozwala organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszystkich zmian.

Rysunek 7. Perspektywa podejścia dynamicznego w rozwój organizacji i budowy przewagi konkurencyjnej



D. J. Teece i G. Pisano (1994)

²²⁰ D.J. Teece, *Business...*, s. 44.

²²¹ Ibidem.

²²² Mitreęa, *Dynamiczne zdolności: wzloty i upadki...*, s. 59.



K. M. Eisenhardt i J. A. Martin (2000)



D. J. Teece (2007)

„Źródło: R.J. Arend, P. Bromiley, *Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone?*, „Strategic Organizations” 2009, no. 7, s. 75–90”

Choć, jak wnosić można na podstawie Rysunku 7, komponenty dynamicznych zdolności mogą być różne, to skutkiem finalnym w każdym przypadku jest przewaga konkurencyjna. To czynnik motywujący do tego, aby kierownictwa przedsiębiorstw w swoich działaniach zarządczych dążyły do uruchomienia posiadanych przez nie zdolności dynamicznych.

E. Cavusgil, S.H. Seggie oraz M.B. Talay zaliczyli dynamiczne zdolności do czterech następujących kategorii²²³:

1. Procesy organizacyjne i strategiczne, procesy projektowania, tworzenia zasobów wiedzy oraz nowe zastosowania procesów.
2. Procesy testowania działań, które mogą zapewnić szybsze i lepsze wyniki w przeciwieństwie do zasobowej teorii opartej na statycznym uczeniu.
3. Ścieżki organizacyjne, od których zależność może pomóc organizacji nauczyć się zdobywania przewagi konkurencyjnej od przeszłości do teraźniejszości oraz w przyszłości.
4. Aktywa będące procesami imitacji pod względem doświadczenia, ram koncepcyjnych, systemów, procesów, sukcesji i najlepszych praktyk.

²²³ E. Cavusgil, S.H. Seggie, M.B. Talay, *Dynamic Capabilities view: Foundations and research agenda*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2007, vol. 15, no. 2, s. 159–166.

Do ważnych zdolności dynamicznych, można także – na podstawie analizy literatury przedmiotu – zaliczyć²²⁴:

- zdolność do identyfikacji oraz oceny okazji i zagrożeń rynkowych,
- zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów i właściwego wykorzystywania pojawiających się okazji rynkowych,
- zdolność do rekonfiguracji zasobów i adaptacji firmy do zmieniających się warunków poprzez wprowadzanie zmian w strukturze i zakresie prowadzonej działalności,
- zdolność do ciągłej odnowy bazy zasobowej firmy zgodnie z aktualnymi trendami,
- zdolność do ochrony zasobów, którymi dysponuje firma,
- zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów pozwalającej na realizację strategicznych celów firmy,
- zdolność do nabywania i przejmowania zasobów z otoczenia,
- zdolność do wzmocnienia i rozszerzania bazy zasobowej w zależności od aktualnych i przyszłych potrzeb firmy.

Różnorodność i szeroki zakres przedstawionych korzyści wynikających z wykorzystania zasobowych zdolności dynamicznych wskazuje, że mogą być one z powodzeniem wykorzystywane w procesach rozwojowych firm sektora MSP w branży budownictwa przemysłowego.

Pojawia się w tym kontekście kwestia wyższości zdolności dynamicznych nad zwykłymi, którą autor poruszył już we wstępie niniejszej rozprawy. Wspomniani już wcześniej C.E. Helfat i S.G. Winter²²⁵ określili zdolność dynamiczną jako zdolność organizacji do aktywnego tworzenia bazy zasobów oraz wykonywania kolejnych rozszerzeń i modyfikacji. Dynamiczne możliwości obejmują procesy organizacyjne, które mogą zmieniać istniejące pozycje, powodując zmiany w wydajności i przewadze konkurencyjnej²²⁶.

Dynamiczne zdolności, na co również warto zwrócić uwagę, są trudne do skopiowania przez konkurentów, ponieważ są one zbudowane na niepowtarzalnych

²²⁴ S. Salunke, J. Weerawardena, J.R. McCall-Kennedy, *Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-Based Competitive Strategy: Insights from Project-Oriented Service Firms*, "Industrial Marketing Management" 2011, vol. 40, no. 8, s. 1251–1263.

²²⁵ C.E. Helfat, S.G. Winter, *Untangling...*, s. 1246.

²²⁶ C.E. Helfat, *Know-how...*, s. 352.

cechach danego przedsiębiorstwa, unikalnych kompetencjach jego menedżerów oraz utrwalonych w historii rutynie działań i kulturze organizacji²²⁷. Ponieważ są one unikalnym i cennym zasobem ogólnego przeznaczenia, silne zdolności dynamiczne mogą służyć jako solidna podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej²²⁸. Jak podkreśla K. Malewska, dynamiczne zdolności to zasoby krytyczne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, tj. trudne do zrekonstruowania lub zastąpienia, tworzące potencjał strategiczny, przekładający się na stałą przewagę konkurencyjną²²⁹. Trafniejszy, wszakże od przytoczonego, wydaje się pogląd M. Mitręgi, który ze względu na stale rosnącą dynamikę zmian, podważa możliwość ciągłego wykorzystywania tej samej wiązki zasobów jako narzędzia stałej rywalizacji z konkurentami. Według niego dynamiczne zdolności nie gwarantują możliwości uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Jego zdaniem, jedynym źródłem stałej i długoterminowej przewagi jest wpisana inherentnie w kulturę organizacji jej dążność do systematycznej zmiany strategicznej i podejmowanie kroków umożliwiających tę zmianę²³⁰. M. Mitręga nie neguje jednak, co wynika z dotychczasowych badań empirycznych, że dynamiczne zdolności ułatwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Podobny pogląd wyrażają I.M. Prieto i E. Revilla. Jak piszą, zdobywanie nowej wiedzy dla organizacji przy użyciu już istniejącej sprawia, że organizacje o dynamicznych zdolnościach łatwiej odnoszą sukcesy w budowaniu przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami, co ostatecznie prowadzi do długoterminowej i zrównoważonej efektywności²³¹.

W kontekście powyższych uwag na temat zdolności dynamicznych odnieść się należy do, cieszących się coraz większym zainteresowaniem badaczy, pojęcia dynamicznych zdolności marketingowych (z ang. *Dynamic Marketing Capabilities* DMC). Mimo to w dalszym ciągu badania nad tą koncepcją pozostają fragmentaryczne i

²²⁷ D.J. Teece, *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*, "Academy of Management Perspectives" 2014, vol. 28, no. 4, s. 328–352.

²²⁸ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.

²²⁹ K. Malewska, *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Management Forum 2002*, (red.) J. Skalik, G. Bełz. „Prace Naukowe nr 923”, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

²³⁰ M. Mitręga, *Dynamiczne zdolności: wzloty i upadki...*, s. 58.

²³¹ I.M. Prieto, E. Revilla, *Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment*, "The Learning Organization" 2006, vol. 13, no. 2, s. 166–185.

rozproszone²³², a naukowcy nadal poszukują sposobów na połączenie marketingu i zdolności dynamicznych²³³.

Znaczenie zdolności marketingowych w strukturze zdolności dynamicznych wynika z ich roli w generowaniu wiedzy na temat potrzeb klientów, konkurencyjnych produktów i kanałów dystrybucji²³⁴ oraz ich znaczenia w osiągnięciu lepszych wyników przez przedsiębiorstwo²³⁵. Dlatego też konceptualizacja pojęcia DMC wymaga w pierwszej kolejności usytuowania ich w stosunku do zwykłych i dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa. Zestawienia takiego dokonano w Tabeli 7.

Tabela 7. Zestawienie charakterystyk zwykłych zdolności, dynamicznych zdolności i dynamicznych zdolności marketingowych

Zwykle zdolności		Dynamiczne zdolności (ang. DC)		Dynamiczne zdolności marketingowe (ang. DMC)	
Autor, rok	Charakterystyka	Autor, rok	Charakterystyka	Autor, rok	Charakterystyka
S. Winter, 2003	Umożliwić firmie funkcjonowanie w teraźniejszości	D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, 1997	Umożliwienie firmie zmiany sposobu życia	M. Easterby-Smith, M.A. Lyles, M.A. Peteraf, 2009, EE. Fang, S. Zou 2009	Silnie dotyczy marketingu
S.A Zahra, H.J. Sapienza, P. Davidson, 2006	Umiejętność rozwiązywania problemów	D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, 1997	Zdolności zależne od przyjętego kierunku rozwoju	D.S. Bruni, G. Verona, 2009	Podzbiór DC
D.J. Teece, 2007	Prowadzić do sprawności technicznej	S.A Zahra, H.J. Sapienza, P. Davidson, 2006	Możliwość zmiany sposobu w jaki firma rozwiązuje swoje problemy	D.S. Bruni, G. Verona, 2009	Zależy od wiedzy rynkowej
V. Ambrosini, C. Bowman, 2009	Konkurować dzisiaj	V. Ambrosini, C. Bowman, 2009	Zmodyfikowane zdolności operacyjne	D.S. Bruni, G. Verona, 2009	Wspieranie organizacji do wykorzystania wiedzy rynkowej
P.A. Pavlou, O.A. El Sawy, 2011	Możliwość wykonywania codziennych zadań	D.J. Teece, 2014	Wynik w sprawności ewolucyjnej		
D.J. Teece, 2014	Robić wszystko właściwie	D.J. Teece, 2014	Robić wszystko właściwie		

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.S. Bruni, G. Verona, *Dynamic marketing capabilities in scienced-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry*, „British Journal of Management” 2009, no. 20, s. 101–117; E.E. Fang, S. Zou, *Antecedents and consequences of marketing capabilities in international joint ventures*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, no.

²³² V. Barrales-Molina, F.J. Martinez-Lopez, J.C. Gázquez-Abad, *Dynamic marketing Capabilities: Toward and integrative framework*, „International Journal of Management Reviews” 2014, vol. 16, no. 4, s. 397–416.

²³³ D.S. Bruni, G. Verona, *Dynamic marketing capabilities in scienced-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry*, „British Journal of Management” 2009, no. 20, s. 101–117.

²³⁴ V. Barrales-Molina, F.J. Martinez-Lopez, J.C. Gázquez-Abad, *Dynamic...*, s. 397–416.

²³⁵ R. Kachouie, F. Mavondo, S. Sands, *Dynamic marketing capabilities view on creating market change*, „European Journal of Marketing” 2018, vol. 52, no. 5/6, s. 1007–1036.

5, s. 742–761; A. Pukas, *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019, s. 102–104; D.J. Teece, *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, “Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 13, s. 1319–1350; D.J. Teece, *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*, “Academy of Management Perspectives” 2014, vol. 28, no. 4, s. 328–352”

Powyższe zestawienie pozwala zauważyć, iż pojęcie dynamicznych zdolności marketingowych ewoluowało w kierunku rozumienia go jako podzbioru zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa (propozycja D.S. Bruni i G. Verona) ze szczególną rolą w wykorzystaniu wiedzy rynkowej i kreowaniu wartości dla klienta (propozycja E.E. Fang’a i S. Zou).

Pierwsi z wymienionych badaczy byli prekursorami badań nad DMC. D.S. Bruni i G. Verona z kolei, jako pierwsi je zdefiniowali²³⁶. Według nich DMC to kapitał ludzki, społeczny i wiedza menedżerów, które zaangażowane są w tworzenie, wykorzystywanie i integrację wiedzy rynkowej i zasobów marketingowych w celu dopasowania do zmian rynkowych i technologicznych. Badania DMC pozwoliły również na ich identyfikację i typizację.

S. Maklan i S. Kox ustalili występowanie czterech dynamicznych zdolności marketingowych²³⁷:

1. Zarządzanie popytem – generowanie przychodów dla towarów i usług.
2. Tworzenie wiedzy rynkowej – generowanie i rozpowszechnianie w całym przedsiębiorstwie wiedzy dotyczącej konkurencji, partnerów, rynków, konsumentów i społeczności.
3. Budowanie marek – tworzenie i utrzymywanie marek produktów, usług i organizacji.
4. Zarządzanie relacjami z klientami – rozwijanie sposobu, w jaki firma buduje relacje z klientami.

Rozważana w tym miejscu kwestia wymaga dalszych badań. Obecny stan wiedzy na temat DMC pozwala stwierdzić, że zdolności dynamiczne determinują szybkość i stopień, w jakim poszczególne zasoby przedsiębiorstwa mogą być ustanawiane i przegrupowywane w stosunku do warunków i szans w otoczeniu tak, aby

²³⁶ D.S. Bruni, G. Verona, *Dynamic...*, s. 101–117.

²³⁷ S. Maklan, S. Knox, *Dynamic capabilities: The missing link in CRM investments*, “European Journal of Marketing” 2009, no. 11/12, s. 1392–1410.

generowały długookresowe ponadprzeciętne wyniki²³⁸. Zasadnie można DMC objąć dyspozycją SRM. Wyniki badań upoważniają przy tym do stwierdzenia, iż SRM wraz z DMC mogą być także przydatne w sektorze MSP²³⁹. Kwestia wymaga jednak dalszych badań, które pozwolą wzmocnić przesłanki przemawiające za trafnością tej tezy.

1.2. Dynamizm działania w relacjach z kluczowymi dostawcami (D-KSRM) w przedsiębiorstwach sektora MSP w branży budownictwa przemysłowego

Zarządzanie relacjami z dostawcami stało się krytycznym procesem biznesowym w wyniku zaistnienia następujących przesłanek: presji konkurencyjnej, konieczności uwzględnienia zrównoważonego rozwoju i ryzyka, potrzeby osiągnięcia efektywności kosztowej w celu zachowania konkurencyjności oraz potrzeby rozwijania bliższych relacji z kluczowymi dostawcami, którzy zapewniają wiedzę niezbędną do opracowywania nowatorskich produktów i skutecznego wprowadzania ich na rynek²⁴⁰. Relacje dostawców z kluczowymi klientami oraz między klientami a kluczowymi dostawcami powinny być szczególnego rodzaju. Powinny one być bliskie i obejmować niewielki krąg podmiotów. Relacje z podmiotami zwykłymi powinny być oparte na bardziej tradycyjnych zasadach²⁴¹.

SRM, któremu poświęcono nieco uwagi w poprzednim podrozdziale, postrzegany jest jako proces angażowania się w działania polegające na nawiązywaniu, rozwijaniu, stabilizowaniu i rozwiązywaniu relacji z obecnymi dostawcami, a także w obserwację potencjalnych dostawców w celu tworzenia i wzmacniania wartości w ramach relacji²⁴². Za kluczowe przy tym funkcje kompleksowego systemu SRM uznaje się zaopatrzenie i szukanie źródeł zaopatrzenia oraz obsługa całego spektrum związków z dostawcami²⁴³. W szerszym ujęciu celem SRM jest współpraca z dostawcami w celu

²³⁸ A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności...*, s. 263.

²³⁹ E. Døving, P.N. Gooderham, *Dynamic Capabilities as Antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices*, "Strategic Management Journal" 2008, vol. 29, no. 8, s. 101–117.

²⁴⁰ D.M. Lambert, M.A. Schwieterman, *Supplier relationship management as a macro business process*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2012, vol. 17, no. 3, s. 337.

²⁴¹ J.H. Dyer, D.S. Cho, W. Wu, *Strategic Supplier Segmentation: the next best practice in supply chain management*, "California Management Review" 1998, vol. 40, no. 2, s. 57–77.

²⁴² S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework...*, s. 73.

²⁴³ K. Rogoziński, *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006, s. 142–170.

zbudowania konkurencyjnego ekosystemu o przewadze konkurencyjnej oraz dążenie do wzrostu wartości i innowacji wykraczającej poza optymalizację kosztów²⁴⁴.

Doświadczenie dowodzi, że zarządzanie różnymi typami relacji w czasie jest o wiele bardziej złożonym zadaniem niż zapewnienie dostaw lub zarządzanie pojedynczymi transakcjami zakupowymi z różnymi dostawcami²⁴⁵. Z tego względu dopiero zsynchronizowanie procesów logistycznych, opracowywania produktów i zleceń strategicznych pozwala wykorzystać potencjał dostawców w celu generowania większych zysków. Za zasadne w tym kontekście uznać należy spostrzeżenie, że relacje z dostawcami muszą być aktywnie zarządzane w ramach systemu zarządzania relacjami z dostawcami (SRM) przez odbiorcę, aby jak najlepiej wykorzystać potencjał każdej relacji.

Będąc tematem badań niniejszej pracy zarządzanie dynamiczne jest zdaniem A.L. Platonoff'a „zintegrowanym procesem opartym na zbiorach syntetycznej wiedzy o firmie i jej otoczeniu wraz ze sposobem ich ciągłej aktualizacji i doskonalenia, umożliwiającym decydom bieżące ukierunkowanie firmy ku najlepszemu spełnieniu krótko-, średnio- i długoterminowych oczekiwań interesariuszy”²⁴⁶. **Precyzując stwierdzić można, że zarządzanie dynamiczne, to zintegrowany i zrównoważony proces myślenia i działania, obejmujący teraźniejszość i przyszłość przedsiębiorstwa, pozwalający wszystkim pracownikom w sposób ciągły i skuteczny analizować i podejmować decyzje, tak aby dążyć do osiągnięcia krótko-, średnio- i długoterminowych korzyści dla właścicieli, pracowników i przedsiębiorstwa jako całości oraz jego zewnętrznych interesariuszy**²⁴⁷. Definicja ta właściwiej oddaje charakter dynamicznego zarządzania, podkreśla bowiem aspekt dostarczania wielostronnych korzyści dla interesariuszy, w tym dostawców, pozwalając na wskazanie powiązania tej koncepcji z koncepcją zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

SRM, aby służył założonym celom, musi spełniać kryteria paradygmatu zarządzania dynamicznego. W Tabeli 8 zestawiono wymiary zarządzania dynamicznego oraz jego elementy składowe.

²⁴⁴ C. Schuh [i in.], *Supplier Relationship Management: How to maximize vendor value and opportunity*, 1st Ed., 2014, s. 18–19.

²⁴⁵ S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework...*, s. 73.

²⁴⁶ A.L. Platonoff, *Zarządzanie...*, s. 40.

²⁴⁷ *Ibidem*, s. 160.

Tabela 8. Wymiary i elementy zarządzania dynamicznego

Wymiar	Elementy	Wybrane źródła
Szybkość działania	Modele biznesu – oderwanie się od sztywnych ram celów strategicznych. Realizowanie strategii poprzez proste działania i wypracowywanie w organizacji określonych zdolności (ang. <i>capabilities</i>).	Eisenhardt i Martin (2000), Koźmiński (2004), Platonoff (2009)
	Monitorowanie otoczenia – systemowe podejście do analizy rynku, konkurencji i innych aspektów otoczenia. Wykorzystanie technologii IT.	Cushman (2000), Platonoff (2009)
Innowacyjność	Nowe technologie – wykorzystanie nowych technologii w produkcji, komunikacji, dystrybucji informacji. Istotne jest rozróżnienie na technologie rdzenne (generyczne) oraz technologie związane z produktami.	Kostera (1996), Porter (1996), Koźmiński (2004), Platonoff (2009), Kisielnicki (2012)
	Badania i rozwój – poszukiwanie innowacji poprzez inwestowanie w badania i prototypowanie. Produkty unikalne w krótkim czasie stają się powszechne i nie generują ponadprzeciętnej marży.	Koźmiński (2004), Platonoff (2009)
Migracja wartości	Rekonfiguracja zasobów – zdolność do szybkiego relokowania zasobów.	Grant (1996), Koźmiński (2004), Wirtz i inni (2007)
	Pozyskiwanie wiedzy – integrowanie wiedzy z różnych źródeł (organizacja, otoczenie). Wypracowanie zdolności organizacji do pozyskiwania i dystrybucji wiedzy.	Grant (1996), Platonoff (2009)
	Kluczowe procesy i produkty – dynamika w zarządzaniu łańcuchem wartości. Skupianie się na kluczowych kompetencjach i produktach organizacji.	Prahalad i Hamel (1990), Cushman (2000), Hammer (2001), Wirtz i inni (2007)
Instytucjonalizacja	Działania globalne – globalne podejście do konkurencji, produkcji, marketingu itp. Wykorzystanie nowoczesnych technologii do globalizacji działania.	Kostera (1996), Koźmiński (2004)
	Wirtualizacja – tworzenie aliansów wirtualnych, poszukiwanie korzyści w otoczeniu. Formalizacja działań pomiędzy organizacjami. Outsourcing.	Bielecki (2001), Hammer (2001), Wirtz i inni (2007), Kisielnicki (2012)
	Struktura organizacyjna – wypracowanie w strukturze organizacyjnej zdolności organizacji do innowacji, współdzielenia informacji i wiedzy.	Kostera (1996)

„Źródło: M. Rafało, *Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe*, „Economics and Management” 2013, 1, s. 68–69”

Szybkość działania dekomponuje się na następujące działania organizacji:

1. Monitorowanie otoczenia to zestaw działań, które obejmują obserwację rynku, klientów, dostawców oraz konkurencji. Analizowanie preferencji klientów oraz

reagowanie na ich zmiany ma kluczowe znaczenie w planowaniu produkcji, kampanii marketingowej i obsłudze klienta. Natomiast analiza dostawców obrazuje podstawowe błędy popełniane przy pozyskiwaniu produktów i usług oraz wskazuje nowe możliwości zakupowe. Zachowania i preferencje klientów, oferta i możliwości dostawców zależą w dużym stopniu od sytuacji na rynku jak również oferty konkurencji. Dlatego też niezwykle istotne jest analizowanie oferty produktowej i usługowej konkurencji²⁴⁸.

2. Model biznesu określa sposób prowadzenia danego fragmentu działalności, precyzuje jego ramy oraz identyfikuje kryteria sukcesu. Przedsiębiorstwo, które wdraża nowy produkt, usługę lub strategię marketingową może to robić za pomocą określonego zbioru reguł postępowania. Pozwala to na szybkie wdrażanie zmian, skrócenie procesów decyzyjnych, jak również szybką ewaluację wdrożonej inicjatywy²⁴⁹.

Innowacyjność obejmuje dwie płaszczyzny innowacyjności organizacji. Po pierwsze, innowacja może dotyczyć produktu oferowanego na rynku. W tym podejściu wymagane jest, aby zasoby biorące udział w projektowaniu, produkcji oraz dystrybucji produktów działały skutecznie. Jest to innowacyjność produktowa. Z drugiej strony, innowacyjność może dotyczyć procesów biznesowych (innowacyjność procesowa). Wówczas podstawą sukcesu jest skuteczność ludzi biorących udział w procesie oraz możliwości organizacji w zakresie pozyskiwania i integracji wiedzy²⁵⁰. W otoczeniu szybkozmiennym istotne są nie tyle same produkty innowacyjne, ale przede wszystkim zdolność i sprawność organizacji w ich dostarczaniu. Skupienie się na pojedynczych produktach prowadzi do utrzymania przewagi konkurencyjnej w krótkim horyzoncie czasowym. Konkurencyjność długookresowa wymaga skupienia się na kluczowych zdolnościach i kluczowych produktach organizacji²⁵¹. Dobrym przykładem mogą być serwisy społecznościowe, których sukces wynika z innowacyjnego podejścia do wykorzystania sieci internetowej. Zbudowanie odpowiednich produktów oraz ich

²⁴⁸ D.P. Cushman, *Stimulating and Integrating the Development of Organizational Communication: High-Speed Management Theory*, "Management Communication Quarterly" 2000, vol. 13, no. 3, s. 486–501.

²⁴⁹ A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123–124.

²⁵⁰ R. Parthasarathy, C. Huang, S. Ariss, *Impact of Dynamic Capability on Innovation, Value Creation and Industry Leadership*, "Journal of Knowledge Management" 2011, vol. 9, no. 3, s. 62–63.

²⁵¹ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the cooperation*, "Harvard Business Review" 1990, s. 4.

dystrybucja w wirtualnym świecie spowodowały, iż istniejąca w społeczeństwie potrzeba do komunikowania się, dzielenia się doświadczeniami i opiniami, została wykorzystana i przeniesiona w świat wirtualny. Kapitałem i wartością tych organizacji są wyłącznie dane jej użytkowników. Pojawienie się segmentu organizacji, które nie realizują klasycznej produkcji i dystrybucji towarów, a ich potencjał stanowią dane, jest także znakiem, wskazującym na charakter dzisiejszej rzeczywistości biznesowej.

W przypadku **migracji wartości** mamy do czynienia z poszukiwaniem wartości w organizacji oraz jej otoczeniu w celu uzyskania wiarygodnych informacji w odpowiednim czasie. Wyjaśnienie tego zjawiska wymaga odwołania się do koncepcji wartości. Jej twórca, M. Porter opisał ją jako zestaw działań, dzięki którym produkt lub usługa są tworzone i dostarczane nabywcom²⁵². Według M. Portera przedsiębiorstwo konkurujące w jakiegokolwiek gałęzi przemysłu, wykonuje wiele nieciągłych, ale powiązanych ze sobą czynności tworzących wartość. Są to m.in. takie działania jak zarządzanie sprzedażą, produkowanie komponentu lub dostarczanie produktu, które posiadają punkty stykowe (połączenia) z działami dostawców, kanałów dystrybucji i odbiorców. Łańcuch wartości jest układem odniesienia pozwalającym na identyfikację tych działań i analizę ich wpływu zarówno na koszty firmy, jak i na wartość dostarczoną nabywcom.

Model łańcucha wartości pozwala zrozumieć dwa podstawowe mechanizmy i kierunki migracji wartości. Pierwszym z nich jest wartość (możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków) przepływa poza branżę, np. od hutnictwa do przemysłu maszynowego lub od transportu kolejowego do drogowego i lotniczego. Wyraża się to w spadku branży „gasnącej” i wzroście branży „wschodzącej”, co wynika z dynamiki kosztów i cen. Natomiast drugim są zmiany i przesunięcia w wewnętrznym mechanizmie tworzenia wartości w przedsiębiorstwach należących do branży. Niektóre z nich jako pierwsze odkrywają nowe „dźwignie ekonomiczne” w branży kładąc największy nacisk na inne niż konkurenci elementy łańcucha wartości lub znajdują rewolucyjne metody realizacji wybranych funkcji w łańcuchu wartości.

W wymiarze poszukiwania i migrowania wartości wskazać można następujące elementy zarządzania dynamicznego:

1. Zdolność do redystrybucji zasobów. Umiejętność przedsiębiorstwa do swobodnego dystrybuowania zasobów jest krytyczna dla budowania trwałej

²⁵² M.E. Porter, *Strategy and the internet*, “Harvard Business Review” 2001, no. 3, s. 74.

przewagi konkurencyjnej na dynamicznym rynku. Współdzielenie wiedzy i kompetencji pracowników, pomiędzy poszczególnymi jednostkami biznesowymi, czy też szybkie wdrażanie technologii produkcyjnych w nowych obszarach działalności przedsiębiorstwa stanowi o jego efektywności²⁵³.

2. Pozyskiwanie i integracja wiedzy. W tym przypadku niezwykle ważna jest umiejętność właściwego wykorzystania posiadanej wiedzy oraz umiejętność pozyskania nowej wiedzy. Kluczowym elementem zarządzania wiedzą jest elastyczność jej integracji, która określa jak szybko organizacja jest w stanie przemodelować swoje procesy i dołączać nowe źródła wiedzy²⁵⁴. Ten pogląd na firmę jako na instytucję integracji wiedzy ustanawia pogląd firmy oparty na ścisłej integracji między członkami organizacji, co oznacza stabilność, bliskość i dobre relacje społeczne²⁵⁵. Obecnie, firmy coraz częściej sięgają po nowe źródła informacji o klientach i dostawcach wykorzystując w tym celu zaawansowane oprogramowanie analityczne i statystyczne. Dodatkowo rozwój systemów informatycznych wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem ułatwił komunikację i wymianę informacji w nieustannie doskonalonych stosunkach pomiędzy klientami a dostawcami, stanowiących minimum dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku i budowania jego przewagi konkurencyjnej²⁵⁶. Wspomniane systemy informatyczne pozwalają również identyfikować czynniki, które mają wpływ na zachowania popytowe czy rekomendacyjne klientów²⁵⁷.
3. Identyfikacja kluczowych produktów i priorytetowych aktywności. Pośród generowanych przez przedsiębiorstwo produktów, wykonywanych aktywności, wskazać należy te działania, produkty lub procesy, które dostarczają największej wartości. Przykładem produktów kluczowych dla branży budownictwa przemysłowego są materiały budowlane i konstrukcyjne, w tym specjalistyczne o wysokich wytrzymałościach mechanicznych, chemicznych, ognioodpornych i ogniotrwałych. Kluczowe kompetencje i produkty skupione są wokół wiedzy

²⁵³ Ibidem.

²⁵⁴ R. Grant, *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, "Organization Science" 1996, 7 (4), s. 376.

²⁵⁵ Ibidem, s. 377.

²⁵⁶ M. Kraszewska, K. Pujer, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017, s. 23.

²⁵⁷ V. Kumar, J.A. Petersen, R.P. Leone, *How valuable is word of mouth?*, "Harvard Business Review" 2007, 85 (10), s. 139–144.

związanej z projektowaniem rozwiązań technologicznych dających klientom korzyści w eksploatacji instalacji lub obiektów przemysłowych. To co czyni firmę konkurencyjną, to właśnie wypracowanie zbioru wiedzy technologicznej i skupienie jej tam, gdzie firma zamierza budować wartość.

Pojęcie **instytucjonalizacji** w polskiej literaturze jest dość często stosowane, natomiast rozbudowaną definicję pojęcia przedstawili w swojej publikacji S. Parzymies, R. Zięba i J. Zając²⁵⁸. W współczesnym rozumieniu musimy rozróżnić pojęcia instytucji i instytucjonalizacji. Oba są ze sobą ściśle powiązane, jednak pierwotne określenie to instytucja, a następnie wzrost ich roli w życiu społecznym doprowadził do wprowadzenia pojęcia instytucjonalizacji. Pojęcie to zawiera w sobie pewien dynamizm procesu, który jest jego podstawą²⁵⁹. Instytucjonalizacja jest używana w dwóch znaczeniach:

1. Nadawanie działaniu, aktywności powtarzającej się regularnie charakteru instytucji. Odnosić się to może do różnych działań, ich poziomów (lokalne, centralne, regionalne, subregionalne lub globalne), na których są one realizowane. Można również użyć kryterium otwarcia podejmowanych działań, które umożliwi dołączenie do grupy je realizującej wszystkich, którzy dążą do uczestnictwa w tych działaniach. Kryteria uczestnictwa mogą być bardzo szerokie, wymagające spełnienia różnych kryteriów, lub też być dobrowolne, obligatoryjne, wyspecjalizowane, itd.
2. O charakterze socjologicznym, politologicznym, ekonomicznym lub prawnym: instytucjonalizacja to proces utrwalania się uznanych przez społeczeństwo norm i wzorców postępowania oraz uzyskiwania przez nie podstaw organizacyjnych i materialnych²⁶⁰.

Obecna faza rozwoju instytucjonalizacji może być uznana za najbardziej zaawansowaną, co jest związane z ewolucyjnymi zmianami w gospodarce światowej, a przede wszystkim stworzenia rozbudowanej sieci norm i instytucji prawnych, w których członkostwo jest pożądane przez większość państw świata²⁶¹.

²⁵⁸ S. Parzymies, R. Zięba, J. Zając, *Instytucjonalizacja wielostronnej współpracy międzynarodowej w Europie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 45.

²⁵⁹ K. Żukrowska, *Instytucjonalizacja powiązań między Unią Europejską i państwami trzecimi a spójność*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace” 2013, (2), s. 110.

²⁶⁰ *Wielki słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 550.

²⁶¹ R.O. Keohane, *Neoliberal institutionalism: A Perspective on World Politics*, “International Institutions and State Power” 1989, s. 3.

Odnosząc powyższe uwagi do sektora MSP stwierdzić można, że firmy tego sektora odgrywają współcześnie istotną rolę w budowaniu dynamicznych gospodarek świata w sektorze przemysłowym i budowlanym²⁶². Nastawione są przy tym na kreatywność, innowacyjność, technologię, wysokiej jakości usługi i ciągły rozwój nowych technologii. Zwraca, wszakże uwagę okoliczność, iż pomimo to, badacze niewielką uwagę poświęcają dynamicznym zdolnościom tej kategorii przedsiębiorstw, nawet w kontekście badań źródeł ich przewagi konkurencyjnej²⁶³. Może to wynikać z ich apriorycznego założenia, iż mniejsze zasoby firm małych i średnich oraz prostszy niż w firmach dużych model zarządzania powoduje, że ich dynamiczne zdolności nie są w budowaniu przewagi konkurencyjnej istotne. Dodatkowo przedsiębiorstwa te osiągają i utrzymują przewagi konkurencyjne nawet jeśli ich działania mają niezamierzony a nawet nieświadomy charakter, zaś modele naukowe, budowane w oparciu o badania empiryczne na próbach złożonych z dużych przedsiębiorstw zwykle nie nadają się do bezpośredniej implementacji w przedsiębiorstwach sektora MSP²⁶⁴.

Tymczasem dynamizm działania powinien być w badaniach procesów zarządzania firmami tego sektora uwzględniany choćby ze względu na okoliczność, iż zmienność warunków zewnętrznych jest jednym z głównych wyznaczników ich specyfiki. Ze względu na tę specyfikę są bardziej podatne na oddziaływanie otoczenia oraz często posiadają mniej atutów na konkurencyjnym rynku. Koncepcja zasobowych zdolności dynamicznych formułuje przesłanki kształtowania potencjału zasobowego, konkurencyjnego oraz intensyfikację procesów relacyjnych firm, które występują również w firmach sektora MSP w branży budownictwa przemysłowego.

Przedsiębiorstwa te, aby zarządzać relacjami w sposób dynamiczny powinny w pierwszej kolejności dysponować odpowiednim zasobem zdolności dynamicznych. Wyodrębnienie poszczególnych kategorii zasobowych zdolności dynamicznych wskazuje, że ogólnym celem tej koncepcji jest wsparcie procesów rozwojowych i budowanie dynamicznej przewagi konkurencyjnej²⁶⁵ poprzez budowanie, wzmocnienie, łączenie, transformację, rekonfigurację oraz ochronę materialnych i niematerialnych

²⁶² S.C. Wang, M. Rafiq, *Success traps, dynamic capabilities and firm performance*, "British Journal of Management" 2015, vol. 26, no. 1, s. 26–44.

²⁶³ A. O'Donnell [i in.], *Competitive...*, s. 12.

²⁶⁴ P. Cegliński, *Przewagi...*, s. 166.

²⁶⁵ C.E. Helfat, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, WB, 2007, s. 132–133.

zasobów przedsiębiorstwa²⁶⁶. Można cel ten również osiągnąć dzięki specyficznej alokacji zasobów i umiejętności w procesy zarządzania rozwojem.

Poziom umiejętności, kwalifikacji oraz integracji kapitału ludzkiego przedsiębiorstw MSP ma kluczowe znaczenie dla ich wyników ekonomicznych, produktywności, zdolności innowacyjnych, co w efekcie przekłada się na ich rynkowe powodzenie²⁶⁷.

Autor rozprawy jest zdania, że aby zatem efektywnie współdziałać ze swoimi partnerami przedsiębiorstwa sektora MSP branży budownictwa przemysłowego potrzebują zdolności relacyjnej. Zaliczana jest ona do kategorii dynamicznych kompetencji, których istotą jest nieustanne uczenie się i doskonalenie w celu dostosowania do zmiennych warunków otoczenia, i wpisuje się w zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa²⁶⁸. W zarządzaniu relacjami istotne są zdolności relacyjne pracowników odpowiedzialnych za relacje z podmiotami w otoczeniu, które charakteryzują się zdolnościami do intensywnych relacji międzyorganizacyjnych w kontekście kształtowania wyników współdziałania. Zdolności te będące zasobem relacyjnym przedsiębiorstwa pozwalają na wykorzystanie relacji do budowy sieci powiązań i sojuszy, wpływają na ograniczenie konfliktów interesów, jak również redukują ryzyko prowadzenia działalności zwiększając jej elastyczność. Dlatego też zadaniem pracowników przedsiębiorstw MSP branży budownictwa przemysłowego odpowiedzialnych za relacje z kluczowymi dostawcami powinno być doskonalenie i rozwój relacji oraz generowanie wartości dla zaangażowanych podmiotów. Wskazuje na to fakt, że zasoby relacyjne podlegają wartościowaniu, przy czym w przypadku procesów rozwojowych przedsiębiorstw sektora MSP kluczową rolę będą odgrywały relacje współpracy międzyorganizacyjnej²⁶⁹ pozwalające na osiągnięcie korzyści wyrażonych za pomocą określonych funkcji, do których można zaliczyć²⁷⁰:

- funkcję dywersyfikacji ryzyka, związaną z transferem części ryzyka na rzecz partnera zewnętrznego,

²⁶⁶ D.J. Teece, *Explicating...*, s. 1319–1350.

²⁶⁷ H. Herr, Z. M. Nettekoven, *The Role...*, s. 9

²⁶⁸ K. Łobos [i in.], *Uwarunkowania...*, s. 42.

²⁶⁹ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 163–169.

²⁷⁰ R. Kozłowski, M. Matejun, *Współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 6, s. 36.

- funkcję koordynacyjną, umożliwiającą poprawę koordynacji poprzez wykorzystanie zewnętrznego wsparcia,
- funkcję kosztową, która pozwala na ograniczenie kosztów działalności poprzez transformację kosztów stałych w zmienne,
- funkcję kreacyjną, związaną z kreacją wiedzy i efektów synergii wynikających ze współpracy,
- funkcję motywacyjną, związaną z wykorzystaniem współpracy jako istotnego impulsu podjęcia i realizacji określonych przedsięwzięć,
- funkcję promocyjną, pozwalającą na polepszenie wizerunku firmy dzięki współpracy z partnerami o wysokiej pozycji rynkowej,
- funkcję reakcyjną, pozwalającą na elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się warunków poprzez odpowiednie kształtowanie form i warunków współpracy,
- funkcję zachowawczą, dającą możliwość zachowania statusu MSP mimo zwiększonego zakresu działania dzięki wykorzystaniu wsparcia partnerów zewnętrznych,
- funkcję zasobową, obejmującą uzupełnienie niedoborów zasobowych i rozszerzenie skali działalności przedsiębiorstw sektora MSP dzięki współpracy z dysponentami zasobów technologicznych, fizycznych czy finansowych.

Dysponowanie trwałymi relacjami daje możliwość rozwoju dzięki relacyjnej przewadze konkurencyjnej²⁷¹. Dzięki nim przedsiębiorstwa MSP w budownictwie przemysłowym mogą zdobyć z otoczenia cenne informacje, kapitał oraz inne zasoby, co wpływa na ich potencjał do realizacji określonych celów rozwojowych, a także wzmacnia konkurencyjność i przyczynia się do budowy przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie.

Specyfika działalności przedsiębiorstw sektora MSP w branży budowlanej wynika, jak zauważa D. Baccarini, ze złożoności procesu inwestycyjno-budowlanego, angażującego interesariuszy, których celem jest tworzenie wartości przy jednoczesnym spełnieniu oczekiwań klienta²⁷². Cytowany badacz wyraża pogląd, iż budownictwo to dziedzina gospodarki, w której zachodzą najbardziej złożone, w porównaniu do innych,

²⁷¹ W. Danielak, *Zdolności...*, s. 32.

²⁷² D. Baccarini, *The concept of project complexity – a review*, “International Journal of Project Management” 1996, vol. 14, no. 4, s. 201–204.

procesy. Poza tym budownictwo jest generalnie rozdrobnione²⁷³, a w przeszłości opisywane było przez wielu autorów jako dziedzina charakteryzująca się niskim poziomem zaufania między kupującymi a sprzedającymi²⁷⁴. Wnosić stąd można, że relacje biznesowe w branży budowlanej są podobne do relacji w przemyśle, który także opiera się na projektach krótkoterminowych: kupujący i sprzedający wchodzi w interakcję w celu osiągnięcia określonych celów, z możliwością ponownego nawiązania współpracy w przyszłości. Zasadniczo jednak długoterminowa współpraca tak w przemyśle, jak i w budownictwie nie zdarza się często. Nie zmienia to faktu, że funkcjonowanie budownictwa także oparte jest na mechanizmach społecznych, wymagających komunikacji i współpracy w każdym realizowanym projekcie²⁷⁵. Współpraca, o której mowa, opiera się na warunkach określonych nie tylko dla danego projektu, ale często także na doświadczeniu projektu, który przyniósł dobre wyniki, albo też warunkach określonych w najkorzystniejszej ofercie. Podobieństwo zachowań i postaw są stabilizatorami współpracy zespołu realizującego projekt oraz kształtują kulturę tego projektu.

Z powyżej wskazanych względów branża budowlana postrzegana jest jako zorientowana na określone czasowo projekty i częste zmiany dostawców²⁷⁶. Przy realizacji tych projektów wykonanie zadań związanych z obsługą zaopatrzenia często przejmują ogniwa zewnętrznego łańcucha logistycznego, np. przedsiębiorstwa transportowe, hurtownie i producenci. O wyborze dostawców, a nawet wyborze konkretnych materiałów i elementów budowlanych decydują projektanci, inwestorzy lub działający w ich imieniu zarządzający przedsięwzięciem. Natomiast określanie zużycia materiałów, wielkości dostaw oraz ich terminów zajmują się kierownicy budów, współpracujące hurtownie, zarządzający przedsięwzięciem lub specjalistyczne przedsiębiorstwa logistyczne²⁷⁷.

W projekt budowlany zaangażowanych jest zatem wiele podmiotów, mających różne cele i zadania, ale wspólne dążenie, by jego realizacja zakończyła się pomyślnie.

²⁷³ J. Barlow, A. Jashapara, *Organisational learning and inter-firm "partnering" in the UK construction industry as Antecedents*, "The Learning Organization" 1998, vol. 5, issue 2, s. 86–98.

²⁷⁴ Z. Jiang, S.C. Henneberg, P. Naudé, *Supplier...*, s. 3.

²⁷⁵ J. Fernandez-Solis, *The systemic nature of the construction industry*, "Architectural Engineering and Design Management" 2008, vol. 4, no. 3, s. 43.

²⁷⁶ M. Zieliński, *Sila w relacjach biznesowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2014, s. 69.

²⁷⁷ A. Sobotka, *Zarządzanie...*, s. 374.

Relacje między nimi podlegają, w miarę realizacji projektu, ciągłym zmianom²⁷⁸. Nie stwarza to dogodnych warunków do nawiązywania długotrwałych relacji z dostawcami. Standardem są interakcje bazujące na zasadach rynkowych, mało uwagi poświęca się natomiast nawiązywaniu relacji. Przedstawiciele tej branży nie korzystają z potencjału, jaki mogłyby posiadać długotrwałe relacje pomiędzy dostawcą i odbiorcą, a także nie widzą powodów, dla których relacje należałoby budować²⁷⁹. Do przyczyn takiego stanu A. Dubois oraz L.E. Gadde zaliczają następujące czynniki: złożoność projektów budowlanych, wysoki poziom niepewności, skupianie się wyłącznie na realizacji danego projektu, konieczność realizacji działań dopasowanych do lokalnych warunków prowadzonego projektu oraz wpływ procedur przetargowych i podejście kosztowe w końcowej ocenie wykonania projektu²⁸⁰.

W branży budowlanej preferowane są takie relacje z dostawcami, dzięki którym możliwe jest maksymalne odroczenie terminu zapłaty, utrzymanie i zacieśnienie współpracy ze sprawdzonymi dostawcami, zawieranie długoterminowych umów, zwłaszcza na dostawę materiałów i narzędzi używanych podczas prac budowlanych²⁸¹. Czas obowiązywania takich umów wykracza poza czas trwania określonego projektu budowlanego. Wynika to z ogólnie przyjętych zasad opisywanych w literaturze dotyczącej marketingu biznesowego, akcentujących wagę i znaczenie długoterminowych relacji opartych na zaufaniu²⁸². Dopiero stosunkowo niedawno pojawiły się argumenty, aby w środowisku budowlanym aktywnie budować zaufanie między kupującymi a dostawcami opierając się na podejściach partnerstwa strategicznego²⁸³. Badania empiryczne dowiodły, że także w branży budownictwa dużą wagę przywiązuje się do zaufania, jako warunku dobrej komunikacji²⁸⁴, efektywnej

²⁷⁸ A. Buszko, *Zmiany w logistyce dostaw materiałów dla wykonawczych firm budowlanych w latach 1992-2002*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2003, nr 4, s. 2–7.

²⁷⁹ I. Thompson, A. Cox, L. Anderson, *Contracting Strategies for the Project Environment*, “European Journal of Purchasing and Supply Management” 1998, vol. 4, s. 31–41.

²⁸⁰ A. Dubois, L.E. Gadde, *The Construction Industry as a Loosely Coupled System: Implications of Productivity and Innovatively*, “Construction Management and Economics” 2002, s. 621–631.

²⁸¹ A. Sobotka, *Zarządzanie...*, s. 375.

²⁸² R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The commitment-trust theory of relationship marketing*, “Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 3, s. 20–38.

²⁸³ A. Anvuur, M. Kumaraswamy, *Conceptual Model of Partnering and Alliancing*, “Journal of Construction and Engineering Management” 2007, vol. 133, no. 3, s. 225–234.

²⁸⁴ M.A. Khalfan, P. McDermott, W. Swan, *Building trust in construction projects*, “Supply Chain Management: An International Journal” 2007, vol. 12, no. 6, s. 385–391.

wymiany gospodarczej²⁸⁵, sukcesu w partnerstwie²⁸⁶ oraz osiągnięciu satysfakcjonujących korzyści²⁸⁷.

Zaufanie ma zatem podstawowe znaczenie tworzenia zdolności relacyjnych także w branży budownictwa przemysłowego. Są one niezbędne do tworzenia i utrzymywania wartościowych relacji z partnerami, a w szczególności z klientami, dostawcami i konkurentami²⁸⁸. Z kolei złożona natura zdolności relacyjnych ma ogromne znaczenie w kształtowaniu zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa. Natomiast elementem wspólnym dla zdolności relacyjnych i dynamicznych przedsiębiorstwa jest fakt, że mają one niematerialny charakter i dotyczą kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w warunkach zmiennego otoczenia. Dodać warto, że dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa w branży budownictwa przemysłowego, w tym również jego relacyjne zdolności mają olbrzymie znaczenie w kontekście stale rosnącej presji kosztów, czasu, dążenia do nowych rozwiązań i stosowania nowoczesnych materiałów budowlanych.

1.3. Zasoby i elementy dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (D-KSRM) przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego

W literaturze przedmiotu można znaleźć przynajmniej kilka istotnych koncepcji i klasyfikacji proponowanych przez różnych autorów w obszarze zarządzania relacjami z dostawcami. Ponieważ sama definicja SRM jest już trudna do konceptualizacji, firmom tym bardziej trudno jest określić, jaki powinien być najlepszy indywidualny sposób zarządzania relacjami z dostawcami²⁸⁹. Przedsiębiorstwom nie wystarczy wdrażanie różnych procesów i narzędzi w obszarze SRM. Badania wskazują, że duże globalne firmy przeznaczają od 50% do 70% swoich zasobów w zakresie SRM na

²⁸⁵ H. Voordijk, J. de Hann, G.J. Joosten, *Changing governance of supply chains in the building industry: a multiple case study*, "European Journal of Purchasing and Supply Management" 2000, vol. 6, no. 3/4, s. 217–225.

²⁸⁶ R. Beach, M. Webster, K.M. Campbell, *An evaluation of partnership development in the construction industry*, "International Journal of Project Management" 2005, vol. 23, no. 8, s. 611–621.

²⁸⁷ M. Bresnen, N. Marshall, *Building partnerships: case studies of client-contractor collaboration in the UK construction industry*, "Construction Management and Economics" 2000, vol. 18, no. 7, s. 819–832.

²⁸⁸ O. Chumphong, S. Srimai, W. Potipiroon, *The Resource-Based...*, s. 129.

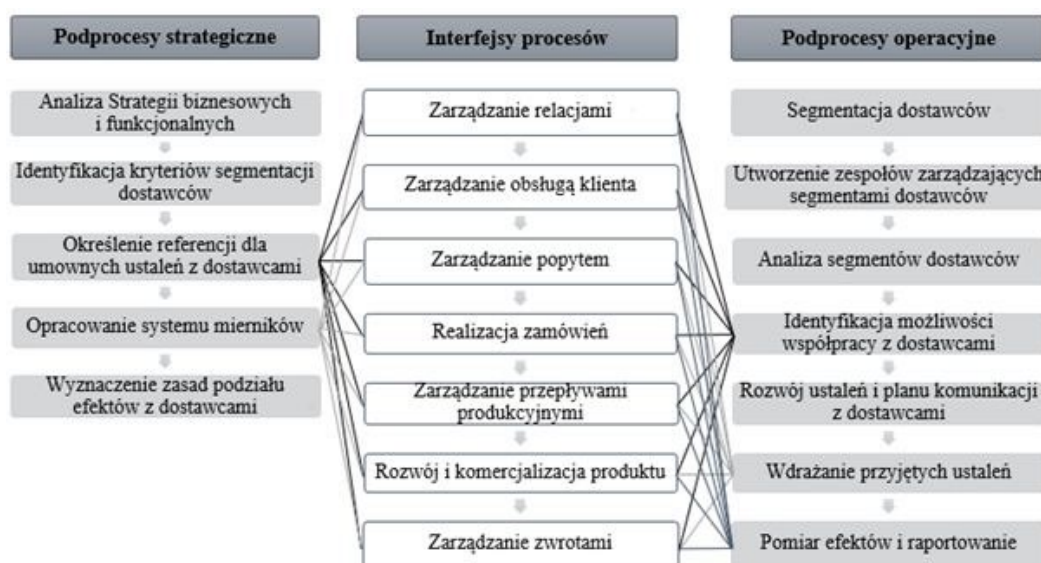
²⁸⁹ A. Cox, *The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2004, vol. 9, no. 5, s. 346–356.

wewnętrzną koordynację i działania zarządcze²⁹⁰. Aby być skutecznym, muszą zmienić zachowanie zarówno dostawcy, jak i własnej organizacji²⁹¹.

SRM, podobnie jak inne systemy zarządzania, jest procesem składającym się z szeregu podprocesów oraz etapów i działań. Chociaż w praktyce możliwe są różne, wynikające ze specyfiki danego, konkretnego przedsiębiorstwa, rozwiązania, to są też rozwiązania powtarzalne, tj. takie, na których skupić się musi każde z nich²⁹². Według T.H. Tran'a chodzi o: wybór dostawcy, ocenę dostawcy, klasyfikację dostawcy, rozwój relacji, pomiar efektywności, zarządzanie ryzykiem, rozwój dostawcy i pomiar efektywności relacji²⁹³.

D.M. Lambert i M.A. Schwieterman²⁹⁴ wyróżnili w zarządzaniu relacjami z dostawcami podprocesy mające charakter strategiczny i operacyjny. Obrazuje je Rysunek 8.

Rysunek 8. Model zarządzania relacjami z dostawcami w ujęciu strategiczno-operacyjnym



„Źródło: D.M. Lambert, M.A. Schwieterman, *Supplier relationship management as a macro business process*, “Supply Chain Management: An International Journal” 2012, vol. 17, no. 3, s. 341”

²⁹⁰ Ch. McClory, Ch. Clements, *Changing supplier relationships in the digital age. Delivering innovation through a supplier partnership model*, KPMG, 2020, s. 2.

²⁹¹ Ibidem, s. 4.

²⁹² R.J. Trent, *Why relationships matter*, “Supply Chain Management Review” 2005, vol. 9, no. 8, s. 53–59.

²⁹³ T.H. Tran, *A Case Study of Integrative Creation of Supplier Relationship Management Process*, Masters Thesis, Information and Service Economy, Aalto University 2015, s. 31.

²⁹⁴ D.M. Lambert, M.A. Schwieterman, *Supplier...*, s. 341.

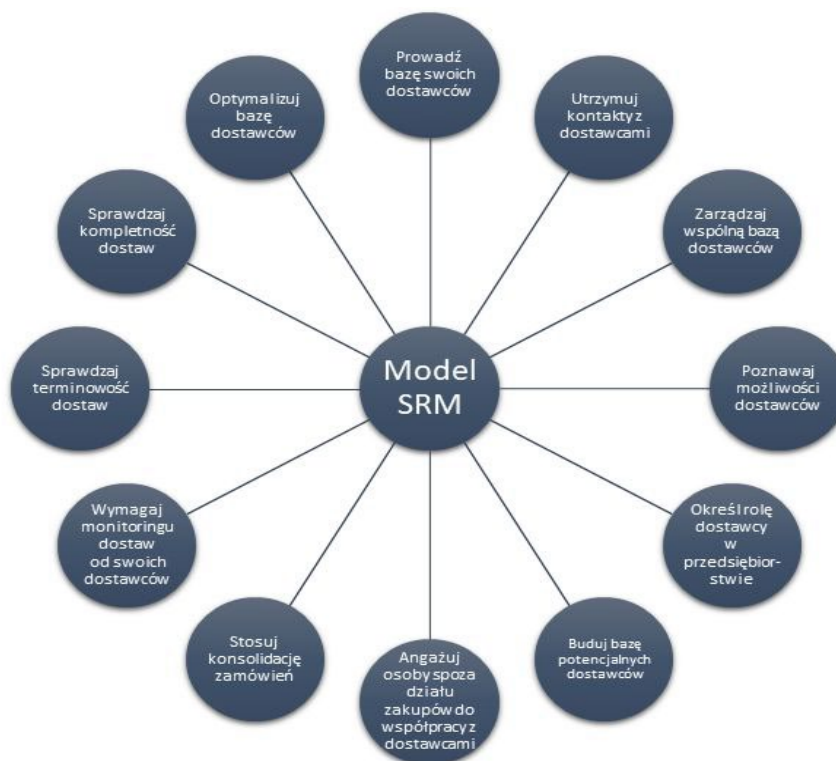
W świetle tego ujęcia, odbiorca określa swoją strategię zarządzania zakupami jako jedną ze strategii funkcjonalnych. Jej elementem jest określenie strategicznej perspektywy dla zarządzania relacjami z dostawcami w celu integracji współpracujących przedsiębiorstw. W odniesieniu do strategii zakupowej przedsiębiorstwo identyfikuje kryteria i przeprowadza segmentację dostawców mających znaczenie strategiczne. Celem jest klasyfikacja dostawców na podstawie ich wartości w czasie i identyfikacja możliwości współtworzenia wartości²⁹⁵. Następnie na poziomie operacyjnym zespoły odpowiedzialne za zarządzanie kluczowymi dostawcami oraz pozostałymi dostawcami wskazują możliwości współpracy.

Nieco inny od powyższego model SRM zaproponowała M. Odlanicka-Poczobutt i in.²⁹⁶. Oparty jest on na rozwiązaniach systemu zarządzania relacjami z klientem (CRM). W sposób graficzny model, o którym mowa, został przedstawiony na Rysunku 9.

²⁹⁵ M.G. Enz, D.M. Lambert, *Using cross functional, cross firm teams to co-create value: the role of financial measures*, "Industrial Marketing Management" 2012, vol. 41, no. 3, s. 495–507.

²⁹⁶ M. Odlanicka-Poczobutt, E. Kulińska, K. Warzecha, *Modelowanie relacji z dostawcą na bazie doświadczeń CRM – badania ankietowe*, „Organizacja i Zarządzanie”, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, nr 1949, s. 392.

Rysunek 9. Model SRM opracowany na bazie doświadczeń CRM



„Źródło: M. Odlanicka-Poczobutt, E. Kulińska, K. Warzecha, *Modelowanie relacji z dostawcą na bazie doświadczeń CRM – badania ankietowe*, „Organizacja i Zarządzanie”, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, nr 1949, s. 392”

Model powyższy wskazuje na empiryczne wyznaczniki SRM. Można więc założyć, że w toku dalszych badań zostaną ujawnione kolejne. Analogicznie do procesu CRM odnosi się on przede wszystkim do kształtowania relacji o tradycyjnym charakterze transakcyjnym z dostawcami. W tej koncepcji chodzi o takie traktowanie dostawców, aby byli zaangażowani we współpracę, a osią działań powinna być interakcja pozwalająca zbudować możliwie najlepsze relacje, korzystne dla obu stron.

Za najbardziej przydatny dla praktyki, w ocenie autora, jest trzyetapowy model SRM zaproponowany przez S. Moeller’a i in. Są to etapy następujące²⁹⁷:

- zarządzanie potencjalnymi dostawcami (ang. *Out-Supplier Management*, O-SM),
- zarządzanie dostawcami kwalifikowanymi (ang. *In-Supplier Management*, I-SM),
- zarządzanie zakończeniem relacji z dostawcami (ang. *In-Supplier Dissolution Management*, I-SDM).

²⁹⁷ S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework...*, s. 73.

Modelowi temu zostanie poświęcone nieco więcej uwagi. Istotą O-SM jest obserwacja dostawców, którzy nie mają jeszcze relacji z odbiorcą, a zamiarem tego ostatniego jest utrzymywanie pewnych relacji z najlepszymi dostawcami dostępnymi na rynku. Taka sytuacja nie powinna być traktowana jako trwałe rozwiązanie²⁹⁸. Jeżeli jednak dostawca kwalifikowany spełni oczekiwania odbiorcy, rezygnuje on z usług dostawcy potencjalnego. Takie podejście może być źródłem zagrożeń dla odbiorcy w przypadku nagłej utraty dostawcy, problemów z dostawą, nagłego wzrostu popytu lub innych zmian w swoim otoczeniu. Zupełnie inaczej sytuacja przedstawia się w przypadku CRM, w którym stawia się na intensywny proces pozyskiwania nowych klientów, w efekcie którego dochodzi do nawiązania relacji biznesowej. Wiąże się to z tym, że większy nacisk położony jest na pozyskiwanie nowych klientów niż na wzmacnianie relacji z klientami już pozyskanymi. Inaczej niż w CRM, którego celem jest pozyskanie możliwie największej liczby klientów, celem SRM jest optymalizacja istniejącego portfolio dostawców. Oznacza to wyeliminowanie dostawców, którzy nie spełniają wymogów odbiorcy²⁹⁹.

C. Homburg i S. Kuester³⁰⁰ w oparciu o badania własne stwierdzili, że stale rosnąca złożoność i koszty procesu zakupowego, jak również rosnąca liczba potencjalnych dostawców, zwiększa liczbę dostawców kwalifikowanych. Należy jednak pamiętać, że utrzymywanie relacji ze znaczną liczbą kwalifikowanych dostawców wiąże się z ponoszeniem różnych kosztów. W efekcie, optymalizacja liczby dostawców w portfelu powinna stanowić kompromis między ceną zakupu a kosztami zakupu i eksploatacji³⁰¹. W związku z tym, zmiana potencjalnego dostawcy na kwalifikowanego jest uzasadniona, jeśli spodziewane korzyści z nowej współpracy są większe niż O-SM i początkowo wyższe koszty operacyjne³⁰². Zaznaczyć należy, że decyzja o zastąpieniu dostawcy kwalifikowanego dostawcą potencjalnym musi być poprzedzona procesem porównawczym, który nie zawsze przynosi obiektywny obraz sytuacji. Z praktyki wynika, że informacje na temat dostawcy kwalifikowanego są z reguły bardziej wiarygodne i łatwiejsze do zweryfikowania niż na temat potencjalnego dostawcy. Jest

²⁹⁸ L.E. Gadde, I. Snehot, *Making the most of supplier relationships*, "Industrial Marketing Management" 2000, 29, s. 305–316.

²⁹⁹ C. Homburg, S. Kuester, *Building strategic partnerships between companies and suppliers, the right relationship is everything*, "Industrial Engineer" 2003, no. 6, vol. 35, s. 39–44.

³⁰⁰ Ibidem.

³⁰¹ Ibidem.

³⁰² A. Cox, C. Lonsdale, G. Watson, *Supplier Relationship Management: A Framework of Understanding Managerial Capacity and Constraints*, "European Business Journal" 2003, vol. 15, no. 3, s. 135–145.

to zgodne ze stanowiskiem R. Wathne'a i in.³⁰³, ponieważ potwierdza ich założenie, że bliski związek międzyludzki zmniejsza prawdopodobieństwo dokonania zmiany dostawcy, gdyż zakłada się, że relacja międzyludzka wiąże się z bardziej wiarygodnymi informacjami.

Efektywny system zarządzania potencjalnymi dostawcami wydaje się być ważnym elementem SRM. Dane literaturowe wskazują, iż pozytywnie wpływa on na konkurencję między dostawcami potencjalnymi jak również pomiędzy dostawcami kwalifikowanymi, co przekłada się w efekcie końcowym na podniesienie wydajności i jakości ich usług³⁰⁴.

Kolejnym etapem modelu zaproponowanego przez S. Moeller'a i in. jest I-SM. Rozpoczyna się on w momencie sfinalizowania pierwszej transakcji z dostawcą kwalifikowanym. Celem I-SM jest zawiązanie, budowanie i utrzymywanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a dostawcą o tym statusie w celu wzmocnienia procesu tworzenia wartości obu współpracujących przedsiębiorstw. Z uwagi na to, że poszczególni dostawcy mają zróżnicowany potencjał kreowania wartości, do każdego z nich odbiorca powinien podchodzić w sposób indywidualny. Zwracają na to uwagę L.E. Gadde i I. Snehota. Jak piszą, bliskie relacje z dostawcą to nie jedyna metoda na właściwe wykorzystanie ich potencjału, uznają, że w literaturze bliskim relacjom przywiązuje się nadmierną wagę³⁰⁵.

Proces I-SM dzieli się na cztery następujące podprocesy: zarządzanie konfiguracją (ang. *Set-up Management*), zarządzanie rozwojem (ang. *Development Management*), zarządzanie umową (ang. *Contract Management*) i zarządzanie zakłóceniami (ang. *Disturbance Management*)³⁰⁶. Celem pierwszego z wymienionych podprocesów jest ustanowienie warunków relacji na samym jej początku, podczas gdy pozostałe trzy służą rozwojowi i stabilizacji relacji.

Podproces zarządzania konfiguracją (S-UM) oparty jest na założeniu, iż partnerzy muszą zainwestować w tworzącą się relację, przy czym inwestycje te powinny być w miarę równoważne, aby zabezpieczały interesy obu stron³⁰⁷. Konkretnie inwestycje wiążą się z tworzeniem i rozwijaniem specjalnych kompetencji, warunków

³⁰³ K.H. Wathne, H. Biong, J.B. Heide, *Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects*, "Journal of Marketing" 2001, vol. 65, no. 2, s. 54–66.

³⁰⁴ L.E. Gadde, I. Snehota, *Making...*, s. 305–316.

³⁰⁵ S.D. Jap, S. Ganesan, *Control...*, s. 227–245.

³⁰⁶ S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework...*, s. 76.

³⁰⁷ L.E. Gadde, I. Snehota, *Making...*, s. 305–316.

organizacyjnych oraz zaufania i zaangażowania. Mają na celu zwiększenie wspólnego wolumenu wartości, wyników gospodarczych i przewagi konkurencyjnej³⁰⁸.

W podprocesie tworzenia i rozwijania kompetencji nieodzowne w firmach sektora MSP są szkolenia pracowników. Oprócz szkoleń wewnętrznych prowadzonych w przedsiębiorstwie, w wielu przypadkach konieczne są szkolenia prowadzone przez odbiorcę u dostawcy, jak i przez dostawcę u odbiorcy. Kluczem do sukcesu firm w przyszłości będzie zapewnienie możliwości doszkalania się, a także wprowadzenie kultury uczenia się w całej organizacji³⁰⁹.

Zakłada się, że kluczowi dostawcy wymagają więcej szkoleń dotyczących wartości, natomiast dostawcy mniej istotni oczekują szkolenia bardziej zorientowanego na podniesienie umiejętności³¹⁰. Decydujący dla powodzenia tego podprocesu jest wybór sposobu prowadzenia szkoleń: z wykorzystaniem wewnętrznych zasobów i programów dostosowanych do potrzeb firmy czy też we współpracy z instytucjami edukacyjnymi, które zapewnią pracownikom zewnętrzne możliwości uczenia się³¹¹. Należy zwrócić uwagę, że wartość określonych inwestycji w kompetencje w różnym stopniu zależy od oceny i kwalifikacji dostawców. Dlatego też konkretne inwestycje szkoleniowe będą bardziej uzasadnione, gdy związek będzie bliski i oparty na współpracy, ponieważ w przeciwnym razie zainwestowane środki mogą nigdy się nie zwrócić lub zostać utracone bezpowrotnie. Oczekuje się, że inwestycje realizowane na początku relacji z dostawcami przekroczą późniejsze, stałe koszty. Wynika to z faktu, że często konieczne jest utworzenie określonej infrastruktury, dopasowanie systemów IT, procedur, zwykle w czasie, kiedy jeszcze poziom wzajemnego zaufania w relacji jest stosunkowo niski. Po tym okresie wdrożeniowym, poziom wzajemnego zaufania z dostawcami będzie wzrastał, co pozwoli na stopniowe zmniejszanie kontroli i obniżanie kosztów, ponieważ partnerzy zaczną mieć poczucie stabilniejszej i pewniejszej przyszłości. Rosnące zaufanie partnerów zwykle postrzegane jest jako warunek wstępny do dzielenia się różnymi pomysłami, informacjami czy celami biznesowymi³¹². Ponadto zaufanie może zmniejszyć postrzeganie nierówności w przypadku określonych

³⁰⁸ PARP, *Czwarta rewolucja przemysłowa i jej wpływ na rynek pracy*, Raport Tematyczny 2020, s. 12.

³⁰⁹ D. Corsten, N. Kumar, *Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Customer Response Adoption*, "Journal of Marketing" 2005, vol. 69, no. 3, s. 80–94.

³¹⁰ S. Moeller, M. Fassnacht, S. Kloze, *A Framework...*, s. 76.

³¹¹ <https://mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>, [dostęp: 11.05.2021].

³¹² S.D. Jap, S. Ganesan, *Control...*, s. 233–234.

inwestycji partnerów³¹³. W badaniu przeprowadzonym przez Ch. McClory'ego i Ch. Clements'a zaufanie okazało się absolutną koniecznością, a kluczową rolę odgrywały również doświadczenie i sentyment zarówno klientów, jak i dostawców³¹⁴.

Podproces zarządzania rozwojem (DM) polega na dążeniu do identyfikacji obszarów wykazujących potencjał do poprawy przy uwzględnieniu różnych stanów faktycznych i przyszłych, mających (mogących mieć) wpływ na relacje z dostawcami. W ramach tego podprocesu następuje klasyfikacja dostawców oraz wyłonienie dostawców kluczowych. Dokonać tego można bazując na określeniu wartości relacji, która – według W. Ulagi i A. Eggert'a³¹⁵ – jest wielowymiarowym konstruktem zawierającym pięć wymiarów korzyści (korzyści z produktu, usługi, know-how, czasu wejścia na rynek oraz korzyści społecznych) oraz dwa wymiary obciążenia (ceny i koszty procesu). Należy przy tym rozważyć wkład w relacje jako konstrukt określający, jaką wartość relacji wnosi partner do współpracy. Kluczowi dostawcy, o znaczeniu strategicznym muszą spełniać zarówno „twarde”, jak i „miękkie” kryteria, takie jak z jednej strony terminowość, cena i jakość dostarczanych towarów, z drugiej natomiast innowacyjność i reaktywność. Dostawcy niestrategiczni w przeważającej mierze muszą spełniać kryteria „twarde”³¹⁶. Poza tymi, wspomnianymi statycznymi kryteriami ocena może również obejmować postęp dostawcy, a tym samym przysłą tendencję rozwojową. Badania empiryczne pokazują³¹⁷, że wkład kluczowych dostawców w tworzenie wartości wzrasta w trakcie cyklu życia. Jak również wynika z opracowania Agencji Genpact³¹⁸ wartość relacji biznesowej zwiększa rzetelne i sprawne zarządzanie dostawcami obejmujące poprawę cen, ulepszone zarządzanie zapasami, poprawiony czas cyklu dostawy, zmniejszenie ryzyka oraz promowanie innowacji i różnorodności dostawców.

Na tej podstawie powstaje możliwość skutecznego zarządzania portfolio dostawców w obrębie systemu SRM. W sposób graficzny kwestia ta została ukazana na Rysunku 10.

³¹³ D. Corsten, N. Kumar, *Do...*, s. 83.

³¹⁴ Ch. McClory, Ch. Clements, *Changing ...*, s. 6.

³¹⁵ W. Ulaga, A. Eggert, *Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions*, “Journal Business-to-Business Marketing” 2005, vol. 12, no. 1, s. 73–99.

³¹⁶ J.H. Dyer, D.S. Cho, W. Chu, *Strategic...*, s. 57–77.

³¹⁷ A. Eggert, W. Ulaga, F. Schultz, *Value Creation in the Relationship Life Cycle: A Quasi-Longitudinal Analysis*, “Industrial Marketing Management” 2006, vol. 25, no. 1, s. 20–27.

³¹⁸ Genpact, *Supplier Relationship Management: A framework for collaboration and innovation*, 2020, s. 2.

Rysunek 10. Zarządzanie portfolio dostawców w SRM



„Źródło: S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework for Supplier Relationship Management (SRM)*, „Journal of Business-to-Business Marketing” 2006, vol. 13, no. 4, s. 79”

Obserwacja zmiennych powyższego modelu jest podstawą do podejmowania decyzji dotyczących zarządzania portfolio dostawców. W momencie, gdy zostanie zidentyfikowany deficyt dotyczący wkładu wartości dostawcy, odbiorcy mogą działać w sposób zróżnicowany, w zależności od strategicznego znaczenia dostawcy i potencjalnej przyszłej wartości, która może zostać wygenerowana dla odbiorcy. W szczególności w odniesieniu do kluczowych dostawców, należy rozwinąć i stosować profesjonalny podproces zarządzania rozwojem. Wymaga to odpowiednich działań ze strony obu partnerów, przy czym postrzeganie zaufania i zaangażowania partnerów może być warunkiem wstępnym owocnej współpracy i chęci inwestowania w relację³¹⁹. Warto zauważyć, że w przedsiębiorstwach istnieje tendencja do odwzajemniania zachowań³²⁰. Dlatego też, zakłada się, że partner biznesowy odwzajemni się zaufaniem i zaangażowaniem.

Jeżeli zatem czynniki te nie wystąpią nabywca może zaniechać inwestowania w taką relację, nawet jeżeli dotyczy ona kluczowego dostawcy. W takim wypadku występuje wysoki poziom ustaleń w umowie formalnej przy niskim poziomie realnych

³¹⁹ R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The commitment-trust...*, s. 20–38.

³²⁰ G.L. Frazier, R.C. Rody, *The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels*, „Journal of Marketing”, vol. 55, no. 1, s. 52–69.

inwestycji – **podproces zarządzania umową (CM)**. Zdaniem S. Wuyts’a oraz I. Geyskens’a ustalenia umowne mogą być postrzegane jako substytut bliskiego partnerstwa w relacjach biznesowych z dostawcą³²¹. Najlepszym rozwiązaniem jest wówczas wybór przez odbiorcę tylko jednego wariantu zarządzania. Inaczej może dojść do sytuacji, w której dostawca zrezygnuje ze współpracy na ściśle ustalonych zasadach celem uzyskania łatwych korzyści. Ta zasada jest zgodna z modelem zarządzania portfolio dostawców przedstawionym na Rysunku 10. Wkład dostawców w tworzenie wartości, którzy zarządzani są w ramach podprocesu zarządzania umową, jest zwykle zabezpieczany w drodze umów. Natomiast w przypadku dostawców objętych podprocesem zarządzania rozwojem, wkład w tworzenie wartości następuje poprzez wzajemne specyficzne inwestycje.

W ramach podprocesu zarządzania zakłóceniami z kolei nabywca stara się uniknąć rozpadu trwałych relacji. Nie zawsze jest to możliwe, ponieważ relacje mogą również zostać zakończone bez uzasadnienia, w wyniku jednostronnej decyzji jednego z partnerów, bez możliwości wznowienia ich w przyszłości³²². Może to być spowodowane różnymi czynnikami, takimi jak bankructwo, naturalne zakończenie produkcji wyrobu lub zakłócenia w łańcuchu dostaw. Według B. Behdani’ego i in.³²³ zarządzanie zakłóceniami jest ustrukturyzowanym procesem służącym do analizy wpływu zakłóceń w całym łańcuchu dostaw i radzenia sobie z nimi podczas całego cyklu życia relacji. Można w związku z tym wyróżnić trzy rodzaje procesów kończenia trwających relacji:

- zakończenie świadome, które oznacza, że jeden z partnerów podejmuje celową decyzję o zakończeniu relacji biznesowej,
- zakończenie wymuszone spowodowane okolicznościami zewnętrznymi,
- zakończenie naturalne, które oznacza, że potrzeba wymiany handlowej stopniowo zanikała.

Właśnie ostatnim z podprocesów procesu I-SM jest **podproces zarządzania zakłóceniami (D-UM)**. Jego celem zasadniczym jest rozwiązywanie problemów i konfliktów, które mogą wystąpić w relacjach z dostawcami. Niekiedy poprzedza on

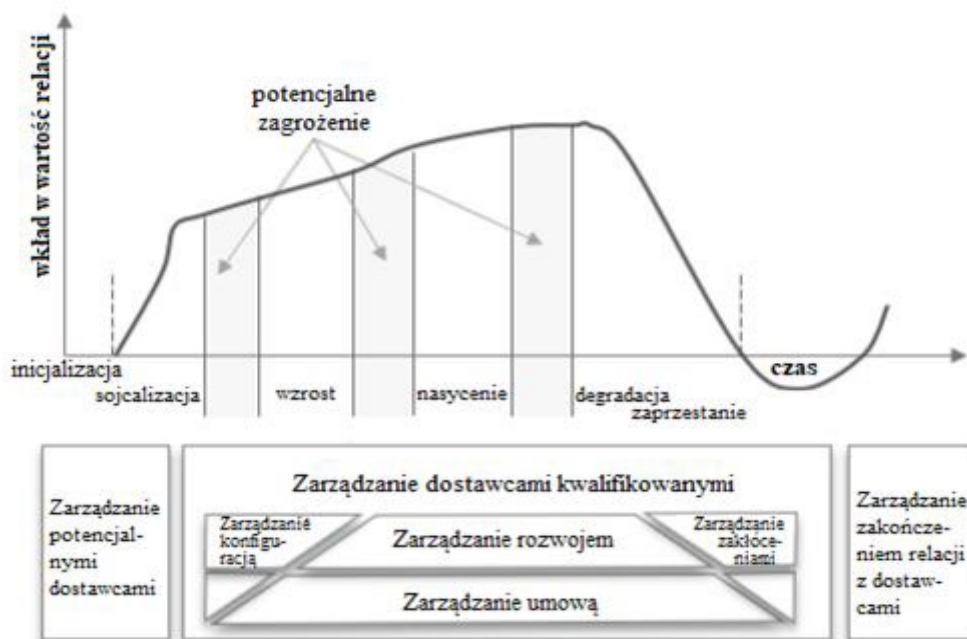
³²¹ S. Wuyts, I. Geyskens, *The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection*, “Journal of Marketing” 2005, vol. 69, no. 4, s. 103–117.

³²² A. Halinen, J. Tähtinen, *A Process Theory of Relationship Ending*, “International Journal of Service Industry Management” 2002, vol. 13, no. 2, s. 163–180.

³²³ B. Behdani [i in.], *How to handle disruptions in supply chains: an integrated framework and a review of literature*, 2012, s. 8.

potencjalny rozpad relacji w cyklu życia relacji z dostawcami. Jak przedstawiono na rys. 11, zagrożenie dla relacji z powodu zakłóceń może występować przez cały czas trwania tego cyklu. Niekoniecznie jednak, co zależy od rodzaju konfliktu, muszą one szkodzić relacjom partnerów biznesowych. Jak podkreślają A.C. Amason i in.³²⁴, dla kierownictwa jako odbiorcy, konflikty dotyczące różnych kwestii mogą być nawet bardzo korzystne dla relacji z dostawcą. Przeczy to rozpowszechnionej w literaturze tezie, że wszelkie konflikty między odbiorcą a dostawcą muszą być dla ich wzajemnych relacji destrukcyjne. Dodać także należy, iż sekwencję relacja-brak relacji można przedstawić jako kontinuum, między którego skrajnymi punktami mieści się wiele stanów pośrednich. Przed zerwaniem relacji w wyniku konfliktu odbiorca może się zabezpieczyć. S.D. Jap i S. Ganesan³²⁵ zalecają, aby poza normami relacyjnymi, w fazie schyłkowej relacji należy stosować zabezpieczenia umowne. Tacy dostawcy mogą być uznani za mniej efektywnych w portfolio dostawców. Zarysowaną powyżej kwestię w sposób graficzny przedstawiono na Rysunku 11.

Rysunek 11. Podejmowane działania w cyklu życia SRM



„Źródło: S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework for Supplier Relationship Management (SRM)*, “Journal of Business-to-Business Marketing” 2006, vol. 13, no. 4, s. 77”

³²⁴ A. Halinen, J. Tähtinen, *A Process...*, s. 163–180.

³²⁵ S.D. Jap, S. Ganesan, *Control...*, s. 227–245.

W związku z kwestią przedstawioną na Rysunku 11 zauważyć można, że identyfikacja potencjalnie problematycznych aspektów w ramach relacji pozwala na proaktywne i ostrożne zarządzanie nimi oraz wczesne zastosowanie instrumentów deeskalacyjnych, takich jak kooperacyjne wypełnianie umowy lub renegocjacja warunków umowy. Ścisła współpraca ma na celu realizację synergii przez partnera dysponującego komplementarnymi zdolnościami, a tym samym tworzenie wartości, których żadna z firm nie byłaby w stanie samodzielnie stworzyć.

Zaznaczyć, wszakże należy, że alokowanie takiej wspólnie tworzonej wartości lub wartości konkretnych inwestycji w ramach współpracy może być źródłem konfliktu, wynikającego z poczucia nierówności jednego z partnerów. Już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku R.M. Morgan i S.D. Hunt³²⁶ ustalili w oparciu o wyniki badań własnych, że zaangażowanie i zaufanie są najważniejszymi czynnikami owocnej współpracy. Zasadnie można więc przyjąć, że brak tych czynników, albo ich deficyty skutkują nieuchronnie zakłóceniem relacji. Dodatkowo ponadprzeciętny poziom kontroli może świadczyć o ogólnej nieufności, a niechęć do konkretnych inwestycji może być oznaką niskiego poziomu zaangażowania. Nieco inne ustalenia poczynił T.C. Johnston³²⁷. Badając miękkie czynniki relacji, wskazał, że popyt, cena, dostępność i produkt są głównymi obszarami, w których występują zakłócenia w relacjach z dostawcami. Różnice w obu stanowiskach można wytłumaczyć różnicą perspektywy obu przytoczonych badań.

W wypadku wystąpienia zakłóceń w relacjach i tym samym niebezpieczeństwa ich zakończenia możliwe jest podjęcie przez odbiorcę próby optymalizacji bazy dostawców. Jest to proces, do realizacji którego nabywcy tworzą niekiedy dedykowane zespoły wielofunkcyjne, z zadaniem modyfikacji bazy dostawców. Odbiorcy mają tendencję do zmniejszania bazy dostawców. Przemawiają za tym następujące przesłanki: redukcja kosztów, poprawa jakości usług, zawieranie długoterminowych umów, poświęcanie uwagi najlepszym dostawcom, nawiązywanie partnerstwa lub stawanie się bardziej zorientowanym na klienta. Chociaż takie rozwiązania są dość powszechne, to znaczenie zarządzania zakończeniem relacji z dostawcą nie jest z dostateczną uwagą dostrzegane przez badaczy i menedżerów³²⁸.

³²⁶ R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment-Trust...*, s. 20–38.

³²⁷ T.C. Johnston, *A Typology of Disturbances to Buyer-Supplier Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, "Journal of Marketing" 1994, vol. 58, no. 3, s. 20–38.

³²⁸ S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework...*, s. 83.

Niepowodzenie działań zmierzających do walidacji lub zapobieżenia zerwania relacji oznacza konieczność nawiązania nowych. **Dla odbiorcy oznacza to poszukiwanie nowych dostawców (OSM).** Powinno to być poprzedzone bezspornym ustaleniem, że dana relacja powinna zostać definitywnie zakończona. Zakończenie relacji oznacza stan, w którym żadne zasoby nie są przekazywane między partnerami³²⁹. Ze względu na konkretne inwestycje i wspólne działania partnerów tworzące wartość, zakończenie relacji zwykle jest złożonym zadaniem³³⁰, które może wymagać wielu zasobów i czasu po obu stronach³³¹.

W zależności od siły więzi relacyjnych, rodzaju infrastruktury relacyjnej oraz sieci, w której relacja jest osadzona, K. Alajoutsijärvi i in.³³² proponują różne strategie zakończenia relacji biznesowej. Wyodrębnili oni strategie wyjścia bezpośredniego i pośredniego z relacji. W swoim opracowaniu rozróżnili je pomiędzy bezpośrednimi i pośrednimi strategiami wyjścia. Pierwsza z nich polega na bezpośrednim zakomunikowaniu przez jednego z partnerów, w ramach tzw. komunikacji diadycznej, zamiaru zakończenia relacji. Zamiar taki zwykle komunikowany jest najpierw przez dostawców, a empirycznym tego wykładnikiem jest słabnąca wymiana handlowa z odbiorcą. Proces ten wiąże się ze wzmożoną komunikacją między dostawcą a nabywcą. Partnerzy bowiem muszą dostosować się do zmieniających się warunków i negocjować w kwestii odstąpienia od umowy, praw majątkowych i praw autorskich, a także rozliczeń końcowych. Aby uniknąć szkodliwych i kosztownych sporów prawnych, ten etap ma zasadnicze znaczenie w zarządzaniu zakończeniem relacji biznesowej.

W przypadku strategii pośredniej zakończenia relacji wyróżnia się dwie jej odmiany: wyjście ukryte i ciche wyjście. Pierwsza polega na tym, iż nabywca ukrywa swoje prawdziwe intencje i zmienia warunki relacji w sposób, który najprawdopodobniej skłoni dostawcę do samodzielnego zakończenia relacji. Ciche wyjście polega na tym, że odbiorca nie mówiąc o tym, kończy relację. Takie rozwiązanie może wiązać się z poważnymi nieporozumieniami, incydentami, a także stratami po stronie nabywcy. Ten model zakończenia współpracy nie może być rekomendowany. Jak zwracają bowiem uwagę A. Halinen i J. Tähtinen, aby skutecznie

³²⁹ C. Giller, S. Matear, *The Termination of Inter-Firm Relationships*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2001, vol. 16, no. 2, s. 94–112.

³³⁰ Ibidem.

³³¹ A. Halinen, J. Tähtinen, *A Process...*, s. 163–180.

³³² K. Alajoutsijärvi, K. Möller, J. Tähtinen, *Beautiful Exit: How to Leave Your Business Partner*, "European Journal of Marketing" 2000, vol. 34, no. 11, s. 1270–1289.

zarządzać relacjami biznesowymi, menedżerowie powinni nie tylko wiedzieć, jak nawiązać relację, ale także wiedzieć, jak ją zakończyć³³³.

W świetle powyższych uwag przyjąć można, że przedsiębiorstwa powinny stosować w praktyce w możliwie najszerszym zakresie SRM. Jak zauważył T.H. Tran, przynosi ono im wiele korzyści³³⁴. Jedną z nich, dostępną w ramach relacji z dostawcami jest możliwość współtworzenia wartości³³⁵. W raporcie PWC stwierdzono, że SRM kładzie nacisk na tworzenie wartości, uwzględniając wszystkie elementy wpływające na wartość dla interesariuszy poprzez wzrost konkurencyjności na rynku³³⁶. Również badanie przeprowadzone przez Gartners Consulting wykazało, że SRM tworzy przewagę konkurencyjną i zwiększa przychody poprzez szybsze wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań na rynek wraz z dostawcami, a także zapewnia zyski poprzez redukcję kosztów łańcucha dostaw i operacji przy jednoczesnym zachowaniu jakości³³⁷. Z kolei zdaniem Ch. McClory'ego i Ch. Clements'a, dzięki SRM przedsiębiorstwo może osiągnąć poziom innowacji niemożliwy do osiągnięcia w ramach tradycyjnych metod transakcji³³⁸. Katalog korzyści ze stosowania SRM, w świetle raportu PWC, został w sposób graficzny przedstawiony na Wykresie 1.

Wykres 1. Korzyści płynące z wydajności SRM (Supplier Relationship Management)



„Źródło: PricewaterhouseCoopers, *Supplier Relationship Management: How key suppliers drive your company's competitive advantage*, 2013, s. 17”

³³³ A. Halinen, J. Tähtinen, *A Process...*, s. 163.

³³⁴ T. H. Tran, *A Case...*, s. 30.

³³⁵ M.G. Enz, D.M. Lambert, *Using...*, s. 495–507.

³³⁶ PricewaterhouseCoopers, *Supplier Relationship Management: How key suppliers drive your company's competitive advantage*, 2013, s. 16–17.

³³⁷ Gartner Consulting, *Enterprises Drive Competitive Advantage through SRM*. White Paper prepared for PeopleSoft, San Jose 2001, s. 1–14.

³³⁸ Ch. McClory, Ch. Clements, *Changing...*, s. 1.

Wprawdzie wartości nie odzwierciedlają poziomu poprawy wyników, ale przedstawiają częstotliwość wymieniania korzyści przez respondentów. Inne korzyści zarządzania relacjami z dostawcami, które nie zostały przedstawione na wykresie, ale zostały wspomniane podczas wywiadów z ekspertami, to: wyższy wskaźnik zgodności kontraktów, bardziej udane transakcje outsourcingowe, zwiększony odsetek usług dostawców, wzmocnione relacje, szybsze wprowadzanie na rynek i mniej odpadów w łańcuchu dostaw.

W literaturze przedmiotu wykazano również, że integracja operacji z dostawcami w procesie SRM może poprawić wyniki przedsiębiorstwa³³⁹. W tym przypadku SRM odgrywa zasadniczą rolę w poprawie wyników finansowych organizacji. Według B. Ocickiej i M. Raźniewskiej skuteczne zarządzanie relacjami ma pozytywny wpływ na możliwość wykorzystania dźwigni finansowych w zarządzaniu łańcuchem dostaw, a należą do nich: wzrost przychodów, redukcja kosztów operacyjnych, zwiększenie efektywności wykorzystania aktywów trwałych i obrotowych³⁴⁰.

Z kolei według M. Odlanickiej-Poczobutt, E. Kulińskiej oraz K. Warzechy zarządzanie relacjami z dostawcami umożliwia przedsiębiorcom zoptymalizowanie zarządzania łańcuchem dostaw w celu kontrolowania kosztów produktów. Zapewnia jednolity, zdyscyplinowany i systematyczny proces zarządzania, który pozwala ograniczyć całkowite koszty materiałów, towarów i usług zakupionych od zewnętrznych dostawców, przy równoczesnym utrzymaniu lub podniesieniu poziomów jakości, usług i technologii³⁴¹. Dzięki integracji z dostawcami środowisko pracy między kooperantami oparte jest na współpracy i pozwala efektywniej zarządzać kosztami.

Ostatecznym celem SRM jest usprawnienie i wzrost skuteczności procesów zachodzących między przedsiębiorstwem a jego dostawcą. Dodatkowo w świetle powyższego przeglądu badań przyjąć można, iż SRM odgrywa ważną rolę w strategicznej funkcji zaopatrzeniowej firmy. Wpływa na wzrost zysków, pozwala redukować koszty, budować przewagę konkurencyjną, a także rozwijać dobre relacje z dostawcami. Niezależnie od różnic w ujmowaniu SRM przez poszczególnych autorów, wspólne jest im przekonanie, że model ten ma służyć przede wszystkim dyskutowaniu korzyści z relacji odbiorców z dostawcami, w tym z kluczowymi dostawcami. W

³³⁹ D.M. Lambert, M.A. Schwieterman, *Supplier...*, s. 337.

³⁴⁰ B. Ocicka, M. Raźniewska, *Rola...*, s. 72.

³⁴¹ M. Odlanicka-Poczobutt, E. Kulińska, K. Warzecha, *Modelowanie...*, s. 385.

związku z czym autor uważa stosowanie SRM w przedsiębiorstwach MSP w branży budownictwa przemysłowego w MSP za jak najbardziej zasadne.

Analiza materiału literaturowego przeprowadzona w niniejszym rozdziale upoważnia do sformułowania następujących wniosków ogólnych:

1. Kluczowi dostawcy, inaczej niż dostawcy transakcyjni i istotni, mają zasadniczy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa odbiorcy. Nawiązanie z nimi szczególnych relacji jest elementem strategii rozwoju i jednym z podstawowych czynników budowania przewagi konkurencyjnej.
2. Relacje z kluczowymi dostawcami powinny być oparte na partnerstwie, a tym samym na więzi, która nie istnieje w wypadku, gdy między współpracującymi podmiotami rynkowymi zachodzą jedynie stosunki transakcyjne. Szczególne relacje z kluczowymi dostawcami powinny mieć charakter bardziej zaawansowany – symbiotyczny.
3. Szczególny charakter relacji z kluczowymi dostawcami wymaga stosowania szczególnie skutecznych systemów zarządzania nimi. Za taki w toku analizy uznano system SRM. W literaturze jest on ujmowany w różny sposób, ale niezależnie od sposobu jego ujmowania, a co za tym niezależnie od modelu SRM stosowanego w praktyce, prowadzi on do uzyskania przez odbiorcę przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu.
4. Wraz z burzliwym rozwojem zaawansowanych technologii IT rośnie znaczenie modelu cyfrowego SRM. Jest to wynik rosnącej presji ze strony otoczenia konkurencyjnego. W modelu cyfrowym SRM obniża się jednak waga bezpośrednich relacji z kluczowymi dostawcami, aczkolwiek ten czynnik nadal jest istotny w procesie zarządzania przedsiębiorstwem odbiorcy.
5. W systemie zarządzania SRM istotnego znaczenia nabiera model zarządzania dynamicznego. Powinien on wypierać tradycyjne zarządzanie oparte na zasobach. W modelu zarządzania dynamicznego zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa odbiorcy są zasobem, zmieniającym się wraz dynamicznymi zmianami w jego funkcjonowaniu jako całości.
6. Paradigmat SRM może być skutecznie stosowany w zarządzaniu przedsiębiorstwami sektora MSP. Wymaga jednak uwzględnienia specyfiki relacji tego typu przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami oraz posiadanie przez nie zdolności relacyjnej. Odnosi się to także, z pewnymi modyfikacjami, do branży budownictwa przemysłowego w sektorze MSP.

ROZDZIAŁ 2. PRZEDSIĘBIORSTWA MSP BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Rozdział 2 niniejszej pracy ma również charakter teoretyczno-empiryczny i dotyczy problematyki budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa sektora MSP funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego. Zdefiniowano w nim pojęcie przedsiębiorstw sektora MSP, a następnie – w oparciu o najnowsze dane statystyczne – ukazano udział w strukturze tego sektora przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego.

W dalszej części omówione zostały teoretyczne podstawy uwarunkowań rozwoju branży budownictwa przemysłowego z uwzględnieniem roli uwarunkowań otoczenia bliższego i dalszego.

Ostatni podrozdział został – ze względu na podjętą w pracy problematykę – poświęcony teoretycznym podstawom budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP omawianej branży w podejściu dynamicznym. W tej części scharakteryzowano nowoczesne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji opartych na podejściu dynamicznym, a także determinanty budowy przewagi konkurencyjnej MSP w branży budownictwa przemysłowego.

2.1. Pojęcie sektora MSP w Polsce

Pojęcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) pojawiło się w języku polskiej ekonomii i praktyki gospodarczej w związku z rozpoczętą w 1990 roku transformacją polskiej gospodarki. W literaturze zagranicznej na określenie tej grupy przedsiębiorstw stosuje się podobną terminologię. Odpowiednikiem polskiego terminu MSP jest angielski *small-medium-enterprises* (SME) lub *small-medium-scale-industry* (SMCI), francuski *petites et moyennes entreprises* (PME) lub *petites et moyennes industries* (PMI) oraz niemiecki *Klein und Mittelbetriebe* lub *Klein und Mittelindustrie*

(KMI)³⁴². Wskazuje to wyraźnie, że pojęcie MSP wzorowane jest na nazewnictwie charakterystycznym dla gospodarek rynkowych. W definiowaniu przedsiębiorstw sektora MSP ukształtowały się dwa podejścia: ilościowe (identyfikowanie ich na podstawie parametrów ilościowych, np. wielkość zatrudnienia) oraz jakościowe (identyfikowanie ich na podstawie cech jakościowych, np. cech przedsiębiorcy czy zakres jego samodzielności decyzyjnej)³⁴³. Pierwsze z podejść charakterystyczne jest dla definiowania przedsiębiorstw sektora MSP na potrzeby obiegu prawnego i praktyki gospodarczej, drugie natomiast dla obiegu naukowego, dla którego ważna jest szerokość perspektywy spojrzenia na ich fenomen.

Sektor MSP stał się po 1990 roku, bazując na stanie rzeczy odziedziczonym po systemie gospodarki nakazowo-rozdzielczej, integralnym elementem polskiego, wolnorynkowego ładu gospodarczego, który jednak – w miarę przebiegu procesów transformacji – podlegał stałej ewolucji. W literaturze wyodrębnia się następujące fazy jego przemian³⁴⁴:

- przedtransformacyjna (przed 1990 rokiem) – drobna przedsiębiorczość w okresie PRL-u, początkowo zwalczana ze względów ideologicznych, a potem z tych samych powodów ograniczana, stopniowo odradzająca się w okresie kryzysu gospodarczego ostatniej dekady PRL-u, ze względu na rolę odgrywaną w łagodzeniu problemów związanych z trudnościami w zaopatrzeniu w podstawowe artykuły,
- eksplozja przedsiębiorczości (lata 1990–1993) – bezpośredni efekt wprowadzenia transformacji ustroju gospodarczego, promującej indywidualną przedsiębiorczość i stwarzającą dla jej rozwoju system zachęt i ułatwień; źródłem ich siły był silny potencjał innowacyjności oraz zdolność do identyfikacji i wypełniania nisz rynkowych oraz przewaga kosztowa nad dużymi przedsiębiorstwami,
- stabilizacja ilościowa i wzrost roli w polskim systemie gospodarczym (lata 1993–1997) – okres ilościowego regresu, ale wzrostu jakościowego – przeniesienie punktu ciężkości na rolę odgrywaną w gospodarce poprzez

³⁴² M. Kokocińska, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w transformacji gospodarki Polski*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1993, s. 42.

³⁴³ W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa...*, s. 28.

³⁴⁴ M. Świeszczak, *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Przykład województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2016, s. 28–41.

aktywizację zatrudnienia, wzrostu udziału w PKB oraz roli w ożywianiu polskiej wymiany handlowej z zagranicą,

- spowolniony wzrost (lata 1998–2002) – wynikający z procesów przedakcesyjnych (np. wzrost aktywności firm zagranicznych na polskim rynku) i osłabienia koniunktury, przy jednoczesnym rozwoju systemowego wsparcia dla przedsiębiorczości wzmacniającego rolę sektora MSP, zwłaszcza infrastruktury instytucjonalnej (inkubatory przedsiębiorczości, ośrodki doradztwa, fundusze poręczeniowe i gwarancyjne, itp.) oraz ułatwienia w obszarze promocji i nawiązywaniu kontaktów biznesowych,
- rozkwit sektora MSP (po 2003 roku) – efekt akcesji Polski do UE i dostępu do jednolitego rynku europejskiego oraz instytucjonalnego wsparcia organów UE, choć rozwój ilościowy i jakościowy nie jest równomierny, to w okresie tym nastąpiło ostateczne ugruntowanie kluczowej roli sektora MSP w polskiej gospodarce.

Od samego początku zaznaczała się konieczność definiowania dynamicznie rozwijającego się polskiego sektora MSP na potrzeby nauki i na potrzeby praktyki gospodarczej, co jednak nie spowodowało dualizmu klasyfikacyjnego. W polskiej literaturze ekonomicznej z pierwszych lat transformacji jako główną przesłankę trudności ze zdefiniowaniem MSP wskazywano brak jednoznacznych kryteriów typizacyjnych, które zależą od struktury gospodarki, w ramach której funkcjonują, co powoduje, że w dużej mierze o kształcie definicji decyduje subiektywne podejście badacza³⁴⁵. Jak pisał W. Piątkowski, „istotne jest zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki, zwrócenie uwagi na to, że typologia małych i średnich przedsiębiorstw ma w każdym kraju cechy indywidulane i odzwierciedla warunki panujące w danej gospodarce. W związku z powyższym do określenia terminu MSP wykorzystuje się trzy grupy kryteriów: ilościowe, jakościowe i tzw. mieszane”³⁴⁶.

W opisie fenomenu MSP głównym problemem był początkowo nadmiar kryteriów. W ramach podejścia ilościowego problem ten przewyciężono poprzez ujęcie enumeratywne, tj. przyjęcie, określonego, wyczerpującego katalogu kryteriów ilościowych, których wystąpienie jest niezbędne, by dane przedsiębiorstwo uznać za

³⁴⁵ A. Szplit, *Bariery rozwojowe małych przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1992, nr 12, s. 19–20.

³⁴⁶ W. Piątkowski, *Małe i średnie przedsiębiorstwa*, „*Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*” 1999, nr 149, s. 84.

małe, średnie i duże. Podejście to stało się podstawą do legalnego definiowania MSP. Punktem odniesienia w warunkach polskich były rozporządzenia KE. Pierwsze z nich to Rozporządzenie Komisji (WE) nr 70/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw³⁴⁷ (dalej: Rozporządzenie nr 70/2001). Zgodnie z art. 1 Załącznika 1 do tego rozporządzenia, powtarzającym zapisy wyciągu z zalecenia Komisji 96/280/WE z dnia 3 kwietnia 1996 r., dotyczącego definicji małych i średnich przedsiębiorstw³⁴⁸, do sektora MSP zalicza się przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 250 pracowników, z rocznym obrotem nie przekraczającym 50 mln euro oraz całkowitym bilansem rocznym nie przekraczającym 43 mln euro. W tej grupie wyróżnia się przedsiębiorstwa: 1) mikro (zatrudnienie do 10 pracowników, przy rocznym obrocie lub sumie bilansowej poniżej 2 mln euro); 2) małe (zatrudnienie powyżej 10 pracowników, ale nie więcej niż 50 pracowników, przy rocznym obrocie lub sumie bilansowej wyższych niż 2 mln euro, ale nie przekraczających 10 milionów euro); 3) średnie (zatrudnienie powyżej 50 pracowników, ale nie więcej niż 250 pracowników, przy rocznym obrocie nie przekraczającym 50 mln euro, a sumie bilansowej – 43 mln euro).

Zapisy te znalazły odzwierciedlenie w pierwszym polskim akcie prawa gospodarczego zawierającym legalną definicję sektora MSP i klasyfikującym należące do niego przedsiębiorstwa, tj. w art. 104-110 ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej³⁴⁹ (dalej: U.S.D.G.), regulującym problematykę prowadzenia działalności w Polsce. Zapisy z Rozporządzenia 70/2001 zostały utrzymane w Rozporządzeniu komisji (WE) z dnia 6 sierpnia 2008 r. nr 800/2008 uznającym niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu³⁵⁰ (dalej: rozporządzenie nr 800/2008). Szczegółowo kwestie kryterialne istotne dla klasyfikowania i typizacji przedsiębiorstw sektora MSP, uznanym za sektor

³⁴⁷ Rozporządzenie Komisji Europejskiej (WE) nr 70/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw. Dz. U. U.E. L 10/33 z 13.01.2001.

³⁴⁸ Rozporządzenie Komisji Europejskiej (WE) nr 70/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw, zgodnie z art. 1 Załącznika 1 do tego rozporządzenia. Dz.U. L 10 z 30.04.1996, s. 4.

³⁴⁹ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Dz. U z 2004 r. Nr 173 poz.1807 z późn. zm. – uchylona.

³⁵⁰ Rozporządzenie Komisji Europejskiej (WE) z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych). Dz.U. L 214 z 9.08.2008, s. 3.

kluczowy dla gospodarek państw członkowskich UE, prezentowane były w dokumentach programowych Komisji Europejskiej³⁵¹. Uregulowania definicyjne dotyczące sektora MSP zawarte w przywołanych rozporządzeniach oraz U.S.D.G. zostały utrzymane w art. 7 aktualnie regulującym tę kwestię ustawy z dnia 6 marca 2018 roku – Prawo przedsiębiorców³⁵². Zostały one przedstawione poniżej w ujęciu tabelarycznym.

Tabela 9. Przedsiębiorstwa sektora MSP w Polsce

rodzaj kryterium	mikroprzedsiębiorstwo	małe przedsiębiorstwo	średnie przedsiębiorstwo
Zatrudnienie	<10 osób	< 50 osób	< 250 osób
Obroty netto	< 2 mln Euro	< 10 mln Euro	< 50 mln Euro
Aktywa	< 2 mln Euro	10 mln Euro	< 43 mln Euro
Niezależność	Niezależne	Niezależne	Niezależne

„Źródło: opracowanie własne na podstawie: PPU, art. 7”

Literatura ekonomiczna koncentruje się w opisie przedsiębiorstw sektora MSP na kryteriach jakościowych, tj. funkcjonalnych i operacyjnych aspektach ich funkcjonowania oraz przedstawianiu ich specyficznych cech dystynktywnych na tle dużych przedsiębiorstw. Poniżej przykładowo przywołano jedno tego rodzaju ujęć, zaproponowanego na początku transformacji przez T. Gruszeckiego, ale nadal zachowującego swoją aktualność.

Tabela 10. Cechy przedsiębiorstw sektora MSP na tle cech dużych przedsiębiorstw

Cechy MSP	Cechy dużego przedsiębiorstwa
Działanie na podstawie własnej intuicji właściciela lub wynajętego menedżera.	Wykorzystanie nowoczesnych metod i technik zarządzania.
Relatywnie niski poziom wykształcenia kadry.	Wysoki poziom wykształcenia kadry menedżerskiej.
Przewaga decyzji operacyjnych.	Przewaga decyzji strategicznych.
Możliwość funkcjonowania bez posiadania osobowości prawnej.	Posiadanie osobowości prawnej.
Częste łączenie funkcji właściciela i menedżera.	Zarządzanie przez wynajętą kadrę menedżerską.
Podejmowanie decyzji znaczących dla firmy przez właściciela lub menedżera.	Podejmowanie decyzji na podstawie opinii zespołu doradców.
Prowadzenie działalności na małą skalę w przeważającej części na rynku lokalnym.	Duży wolumen sprzedaży i zasięg co najmniej ogólnopolski.
Niezależność firmy od innych podmiotów.	Liczne powiązania organizacyjne i

³⁵¹ Patrz m.in.: Komisja Europejska (dalej: KE), *Wielkie perspektywy dla małych przedsiębiorstw. Działania Unii na rzecz MŚP*, Luxemburg 2011.

³⁵² Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców. Dz.U. z 2018 r. poz. 646 z późn. zm. (t.j.: Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 8 grudnia 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo przedsiębiorców, Dz.U. z 2021 r. poz.162).

Cechy MSP	Cechy dużego przedsiębiorstwa
	kapitałowe.
Brak dostępu do źródeł finansowania immamentnych dla rynku kapitałowego.	Możliwości wykorzystania różnych instrumentów rynku kapitałowego.
Względnie mały udział w rynku.	Znaczący udział w rynku.
Nisko kapitałochłonny rozwój.	Inwestycje wysokonakładowe.
Mała dbałość o image firmy, wynikająca w wielu przypadkach z braku wiedzy z zakresu marketingu.	Wykorzystanie nowoczesnych technik tworzenia wizerunku firmy.
Funkcjonowanie kierownictwa na zasadzie „straży pożarnej”.	Działanie firmy oparte na przyjętej strategii cząstkowych.

„Źródło: T. Gruszecki, *Małe przedsiębiorstwa – osobna kategoria przedsiębiorstwa?*, [w:] *Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie transformacji polskiej gospodarki*, (red.) J. Lewandowski, Materiały konferencyjne, Łódź 1996, s. 125–126”.

W podejściu jakościowym identyfikuje się różnorodne cechy właściwe tylko przedsiębiorstwom funkcjonującym w zakresie, jaki opisują jego cechy ilościowe, odnoszące się głównie do cech przedsiębiorcy, jego „filozofii” przedsiębiorczości, sposobu działania, podejmowania decyzji, zarządzania zmianą itp. Jak się bowiem zwraca uwagę w literaturze „przedsiębiorca jako przywódca wywiera znaczące piętno na skuteczność i efektywność procesu zarządzania zmianą. Wykorzystuje nadarzające się okazje i przeciwdziała zagrożeniom szczególnie tym, które tworzą sytuacje kryzysowe. Uruchamia wszelkie możliwe zasoby i poszukuje rozwiązań pozwalających na niwelowanie lub redukowanie strat w warunkach ryzyka”³⁵³. W dużym przedsiębiorstwie rolę odpowiadającą przedsiębiorcy spełniają menedżerowie, ale ich wpływ na jego funkcjonowanie nie jest aż tak daleko idący.

Analiza danych na przestrzeni ostatnich lat wskazuje na kluczowe znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw dla gospodarki polskiej. Często właśnie dopiero dłuższa perspektywa pozwala dostrzec jak wiele zmian przeszły polskie firmy i jak systematycznie zwiększają swój udział w polskim PKB. Według danych Eurostatu za 2015 r. w krajach Unii Europejskiej działalność gospodarczą prowadziło łącznie 23 miliony przedsiębiorstw. W Polsce na koniec kwietnia 2020 r. zarejestrowanych było ponad 4,5 miliona podmiotów gospodarczych³⁵⁴. MSP stanowią w Unii Europejskiej 99% wszystkich przedsiębiorstw³⁵⁵.

³⁵³ W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa...*, s. 10.

³⁵⁴ GUS, *Informacja o podmiotach gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON*. Informacje sygnałowe GUS 2020, s. 1.

³⁵⁵ https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en, [dostęp: 14.04.2020].

Polski sektor przedsiębiorstw wytwarza blisko trzy czwarte wartości PKB (72,3%), przy czym małe i średnie przedsiębiorstwa generują blisko co drugą złotówkę PKB (49,6%)³⁵⁶. Sektor ten zdominowany jest przez mikroprzedsiębiorstwa, których udział w strukturze wynosi aż 97% (2,1 mln.), przy jednoczesnym udziale małych firm na poziomie 2,2% (ok. 48,9 tys.) oraz średnich stanowiących 0,7% (ok 14,8 tys.)³⁵⁷.

Analiza udziału przedsiębiorstw w tworzeniu PKB ze względu na sektor gospodarki, pokazuje istotne różnice pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami a MSP. W przypadku tych ostatnich największe znaczenie ma sektor usług, którego udział w tworzeniu PKB wynosi 44,5%, podczas gdy w dużych firmach – 31,1%. Drugi w kolejności jest handel (26,1% – MSP; 11,2% – duże firmy). Z kolei w dużych przedsiębiorstwach widocznie większy wkład w tworzenie PKB, w porównaniu z sektorem MSP, ma przemysł (55,3% – duże firmy; 17,4% – MSP), najmniejszy natomiast budownictwo (2,4% – duże firmy; 12,0% – MSP)³⁵⁸.

Wartość dodana brutto według cen czynników produkcji wytworzona przez krajowe przedsiębiorstwa w relacji do PKB wynosi 43,7% natomiast w UE jest to 47,3%³⁵⁹. Sektor MSP w Polsce zajmuje w polskiej gospodarce rolę podobną do tej, jaką odgrywa on w dojrzałych gospodarstwach rynkowych.

2.2. Przedsiębiorstwa sektora MSP branży budownictwa przemysłowego w Polsce

Branża budowlana jest w większości krajów wiodącą gałęzią gospodarki. Przedsiębiorstwa tej branży klasyfikowane są ze względu rodzaj produktu, wielkość kontraktu, złożoność i położenie geograficzne gotowych wyrobów. Z punktu widzenia podjętej problematyki najistotniejsza jest pierwsza z grup kryterialnych. Zalicza się do niej przedsiębiorstwa wyspecjalizowane w budownictwie mieszkaniowym, przemysłowym, handlowym, infrastrukturalnym i inżynierskim³⁶⁰. W niniejszej pracy głównym przedmiotem zainteresowania będą przedsiębiorstwa budownictwa przemysłowego spełniające kryteria przynależności do sektora MSP.

³⁵⁶ P. Chaber [i in.], *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2022, s. 19.

³⁵⁷ P. Chaber [i in.], *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2021, s. 12.

³⁵⁸ P. Chaber [i in.], *Raport...*, Warszawa 2022, op. cit., s. 20.

³⁵⁹ P. Chaber [i in.], *Raport...*, Warszawa 2021, op. cit., s. 11–13.

³⁶⁰ L. Sui Pheng, L. Shing Hou, *The Economy...*, s. 22.

Budownictwo przemysłowe wykształciło się jako odrębna gałąź budownictwa w drugiej połowie XIX wieku w związku z forsowaną industrializacją jaka rozpoczęła się wówczas w krajach przodujących gospodarczo. Obecnie podstawową cechą obiektów architektury przemysłowej, wznoszeniem których zajmują się przedsiębiorstwa budownictwa przemysłowego, jest ich odpowiedniość dla procesów przemysłowych. Wymaga to realizacji projektów przemysłowych z uwzględnieniem charakterystyki technologicznej, skali oraz koncentracji, rzutujących na rozwiązania zastosowane w obiektach przemysłowych³⁶¹. Ich charakterystykę technologiczną determinuje zastosowana technologia przemysłowa. Wykładnikiem skali procesu przemysłowego jest objętość produktu, stopień jego powtarzalności i wielkości produkcji. Z kolei koncentracja odnosi się do stopnia rozproszenia zachodzącego procesu w jednostkach produkcyjnych, w których jest prowadzony. Z tej perspektywy zauważalne jest, że współcześnie obiekty przemysłowe charakteryzuje odejście od wielkoskalowej, masowej produkcji, jak również ich rozproszenie, co wpływa na rozwiązania architektoniczne³⁶².

Kolejną cechą współczesnych obiektów przemysłowych jest wielopoziomowa systemowość rozwiązań – od systemów samego obiektu przemysłowego po system, w którym działa sam obiekt składający się na sieć powiązań: od powstania, przez użytkowanie i utylizację produktu. Na poziomie obiektu przemysłowego, ten specyficzny system to połączenie elementów budowlanych obiektu przemysłowego według określonych strategii projektowych – złożenie tych elementów w działającą całość.

W ślad za opracowaniem L.R. Bachmana³⁶³, elementy budowlane można określić jako ang. *hardware systems* obiektu – systemy fizyczne, natomiast strategie projektowe jako ang. *software systems* – systemy logiczne. Do podstawowych systemów fizycznych występujących w obiektach przemysłowych zaliczyć można: system przegród zewnętrznych (ang. *envelope systems*), konstrukcji, obsługi mediów, obsługi procesów, automatyki i sterowania, transportu oraz wnętrza obiektu przemysłowego. Systemy logiczne rozumiane jako strategie sposobu wzajemnej organizacji systemów fizycznych obiektu przemysłowego, można we współczesnych

³⁶¹ M. Gonicowski, *Cechy charakterystyczne współczesnych obiektów przemysłowych*, „Builder” 2021, 286 (5), s. 57.

³⁶² Ibidem.

³⁶³ L.R. Bachman, *Integrated Buildings. The System Basis of Architecture*, John Wiley & Sons, Hoboken 2003, s. 385–392.

obiektach przemysłowych wyodrębnić jako system: organizacji procesów oraz pracy w obiektach przemysłowych, wzajemnej koordynacji systemów fizycznych obiektu przemysłowego, elastyczności i adaptowalności obiektu, typizacji, automatyzacji procesów.

Zasadnicze rodzaje procesów przemysłowych, którym odpowiadają rozwiązania architektoniczne obiektów, dzieli się na procesy: surowcowo-wydobywcze, surowcowo-przetwórcze, wytwórczo-montażowe, prototypowe i krótkoseryjne procesy wytwórczo-montażowe, procesy energetyczne i utylizacyjne, składowania i dystrybucji³⁶⁴.

Budownictwo przemysłowe obejmuje współcześnie, modernizację oraz utrzymanie budynków przemysłowych wraz z budownictwem inżynieryjnym polegającym na wykonywaniu budowli i robót inżynieryjnych służących produkcji przemysłowej³⁶⁵. Podejście to jest zgodne z Polską Klasyfikacją Działalności – PKD 2007 opracowaną na podstawie Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej – ang. *Statistical Classification of Economic Activities in the European Community* – NACE Rev. 2. W PKD 2007 wprowadzonej dnia 01.01.2008 r. rozporządzeniem Rady Ministrów z 24.12.2007 r. (Dz. U. nr 251, poz. 1885) z późniejszymi zmianami, wyodrębniono „Przemysł” jako dodatkowe grupowanie³⁶⁶. W ujęciach statystycznych zakres budownictwa przemysłowego zawęża się obecnie do wznoszenia budynków produkcyjnych, a także magazynów składowych. W takim ujęciu budownictwo przemysłowe definiuje się jako budownictwo niemieszkaniaowe. Jego udział w ogólnej produkcji budownictwa mieszkaniowego jest, jak będzie mowa nieco dalej, dominujący. Od niedawna budownictwo przemysłowe określane jest także mianem budownictwa energetyczno-przemysłowego³⁶⁷. Kategoria ta, wszakże wydaje się być tożsama z budownictwem niemieszkaniaowym, które to pojęcie będzie także stosowane w dalszej analizie.

Budownictwo przemysłowe w Polsce w dzisiejszym kształcie to rezultat transformacji ustrojowej, jaka została zapoczątkowana w 1990 roku. Był to okres burzliwych przemian wynikający z całkowitej zmiany uwarunkowań funkcjonowania

³⁶⁴ Z. Szparkowski, *Architektura współczesnej fabryki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1999.

³⁶⁵ M. Sochacki, *Wielkość i struktura budownictwa przemysłowego w Polsce*, „Materiały Budowlane” 2015, nr 510, s. 29–30.

³⁶⁶ *Polska Klasyfikacja Działalności – PKD 2007*. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007.

³⁶⁷ B. Sosna, *Budownictwo energetyczno-przemysłowe w Polsce 2021-2026. Raport*, artykuł dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <https://inzynierbudownictwa.pl/budownictwo-energetyczno-przemyslowe-w-polsce-2021-2026-raport/>, [dostęp: 25.05.2022].

podmiotów gospodarczych, zasadniczymi zmianami strukturalnymi oraz – nie zawsze prowadzonymi w sposób racjonalny – przekształceniami własnościowymi oraz dużymi zmianami w strukturze i wielkości produkcji. Największe zmiany w tej branży odnotowano po akcesji Polski do UE. Szczególny okres jej wzrostu przypadł na lata 2011-2013, kiedy jej udział w sekcji budownictwa wzrósł z 25% do 35%³⁶⁸.

Wśród budynków wznoszonych przez firmy budownictwa niemieszkaniowego przeważają budynki przemysłowe i magazynowe³⁶⁹. Pod względem powierzchni użytkowej budynków niemieszkalnych oddanych do użytkowania w Polsce, udział budynków przemysłowych i magazynowych w całości rynku jest większy niż innych typów budynków. W 2019 roku aż 49% powierzchni użytkowej przypadało na budynki niemieszkalne, a w 2020 roku było to 45,7%.

W ostatnich latach liczba oddanych do użytkowania budynków przemysłowych zmniejsza się – od 1083 budynków w 2018 roku, przez 1044 w 2019 roku, do 979 budynków w 2020 roku. Najwięcej powierzchni budynków przemysłowych w 2020 roku oddano w województwach dolnośląskim (prawie 630 tys. m²) i wielkopolskim (niecałe 350 tys. m²), co odpowiada 21,8% i 12,3% w skali ogólnopolskiej³⁷⁰.

W przypadku budynków magazynowych liczba nowych obiektów wahała się od 2182 w 2018 roku, przez 2353 w 2019 roku, do 2 261 w 2020 roku. Województwa, w których oddano do użytkowania najwięcej powierzchni magazynowych w 2020 roku to mazowieckie z 20,4% udziałem w skali krajowej (ponad 850 tys. m²) i śląskie z udziałem na poziomie 14% (prawie 600 tys. m²). W kolejnych latach można spodziewać się rosnącej liczby nowych budynków magazynowych w związku z rosnącym popytem i dynamicznym rozwojem branży. W Polsce najbardziej atrakcyjnymi obszarami działalności branży budownictwa przemysłowego są obszary w centralnej (Warszawa, Łódź, Poznań) oraz południowej Polsce (Kraków, Katowice, Opole, Legnica, Wrocław). Są to tereny, na których zlokalizowane są specjalne strefy ekonomiczne, z tą największą – Katowicką Strefą Ekonomiczną.

Zadania w zakresie budownictwa przemysłowego realizowane są przez podmioty różnej wielkości i funkcjonujące w różnych formach prawnych. Tworzą one rynek, jak się ocenia, niezbyt skoncentrowany, jednak z wyraźną przewagą dużych podmiotów. W świetle badań Spectis z 2019 roku, którymi objęto 80 przedsiębiorstw

³⁶⁸ M. Sochacki, *Wielkość...*, s. 29.

³⁶⁹ Ibidem.

³⁷⁰ <https://markethub.pl/rynek-budownictwa-przemyslowego>, [dostęp: 08.12.2021].

branży – jak określono – „budownictwa energetyczno-przemysłowego”, pięć największych spośród nich posiada blisko 40% rynku, czołowe dziesięć odpowiada za ponad połowę rynku, a 20 wiodących firm – 67% rynku³⁷¹. O dobrej kondycji omawianej branży świadczy progresja jej rentowności: o ile w latach 2017–2019 wynosiła ona 1,3%, to w 2020 roku wzrosła do 2%³⁷².

Branża budownictwa przemysłowego odnotowała również w 2020 roku wzrost przychodów. O ile w 2019 roku były one na poziomie 32 mld złotych, o tyle w roku następnym osiągnęły one wielkość 33,3 mld złotych, a więc wzrosły o 4,3%. Niezmienna pozostaje dominacja pięciu największych firm na rynku budownictwa przemysłowego. Liderem pozostała Grupa Budimex, której przychody wynosiły 8,4 mld zł, co oznacza 10,7% wzrostu w porównaniu do 2019 roku. Na drugim miejscu znalazła się Grupa Strabag z przychodami na poziomie 5,2 mld zł (wzrost o około 12,6% w stosunku do 2019 roku). Miejsce trzecie zajęła Grupa PORR realizując przychody na poziomie 2,6 mld zł. Ostatnie miejsce w rankingu zajęła debiutująca w raporcie Grupa Dekpol notując przychody na poziomie 1,1 mld zł, co jednocześnie oznacza wzrost o 36,6% w stosunku do roku poprzedniego³⁷³. Zwraca zwłaszcza uwagę wzrost udziału w rynku o ponad 1/3 Grupy Dekpol. Pierwsza piątka zwiększyła swój udział w rynku branży budownictwa przemysłowego do 51,95%. Można to odczytać jako niezbyt silny, ale zauważalny sygnał o trendzie koncentracji w tej branży.

Jeżeli uwzględnić udział w rynku budownictwa przemysłowego dwudziestu przedsiębiorstw wiodących to przyjąć można, iż udział w nim dużych podmiotów, założywszy także progresję przychodów tych pierwszych, wynosi ok. 75%. Pozostała część rynku, o którym mowa przypada na przedsiębiorstwa małe, średnie i mikroprzedsiębiorstwa. Można więc mówić o pewnej nadreprezentacji tej grupy przedsiębiorstw w branży budownictwa przemysłowego w relacji do całego sektora budowlanego. Udział MSP w ogólnej grupie przedsiębiorstw typizowanych według obszaru działalności wynosi bowiem 14,9% (największy udział mają przedsiębiorstwa usługowe – 52,5%)³⁷⁴. W związku z powyższym przedsiębiorstwa sektora MSP, mają pod względem przychodów, mniejszościowy udział w branży budownictwa przemysłowego. Wynika to zapewne ze skali realizowanych w tej branży

³⁷¹ B. Sosna, *Budownictwo...*, [dostęp: 25.05.2022].

³⁷² Ibidem.

³⁷³ Deloitte, *Polskie spółki budowlane 2021 – najważniejsi gracze, kluczowe czynniki wzrostu i perspektywy rozwoju branży*, Warszawa 2021, s. 8.

³⁷⁴ A. Skowrońska, A. Tarnawa (red.), *Raport...*, s. 14.

przedsięwzięć, przekraczających na ogół wykonawcze możliwości niedużych przedsiębiorstw. Pozostają dla nich obiekty o niewielkiej kubaturze i niezbyt skomplikowane technologiczne.

Pomimo okresów spowolnienia i stagnacji branża budownictwa przemysłowego pozostaje jednym z najszybciej rozwijających się działów polskiego budownictwa. Wraz z ciągłym rozwojem branży, rozszerzaniem się skali budownictwa przemysłowego, doskonaleniem technologii, zmianami gospodarczymi, pojawiły się nowe wyzwania związane z otoczeniem przemysłowym i biznesowym³⁷⁵. Wykładnikiem tych wyzwań są ujawniające się w praktyce trendy. W budownictwie przemysłowym obserwuje się dwa główne trendy, pierwszy z nich związany jest z ekologią, drugi zaś z rozwojem zaawansowanych technologii informatycznych, który wyraża się poprzez coraz szersze ich wykorzystanie w procesie inwestycyjno-budowlanym. Wyznacznikami pierwszego z wymienionych są zmiany materiałowe, zastępowanie szkodliwych dla ludzi i środowiska tworzyw (np. azbestu, tworzyw sztucznych) na materiały ekologicznie obojętne, o wysokich walorach eksploatacyjnych i dużo trwalszych od dotychczasowych, jak również stosowanie energooszczędnych instalacji, w tym instalacji wykorzystujących odnawialne źródła energii, zwłaszcza energię słoneczną³⁷⁶.

W ekologiczny trend budownictwa przemysłowego wpisują się innowacyjne rozwiązania organizacyjne i metodologiczne, polegające na prefabrykacji elementów konstrukcyjnych, dzięki którym proces wznoszenia obiektu budowlanego można skrócić do minimum, co wiąże się nie tylko – z istotnymi z punktu widzenia wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw – oszczędnościami, ale również ze zmniejszeniem zużycia energii i paliw. Jak podkreślają praktycy „taki model realizacji danej inwestycji jest dużo prostszy, tańszy i wymagający mniejszego nakładu energii. Wszystkie elementy konstrukcyjne wytwarzane są seryjnie poza placem budowy, a na miejscu składane przez wyspecjalizowane ekipy budowlane. W ten sposób cały proces stawiania obiektu trwa nie miesiącami, lecz zaledwie kilka tygodni”³⁷⁷.

Drugi z wymienionych trendów, którego przejawem jest coraz powszechniejsza cyfryzacja procesu inwestycyjno-budowlanego, związany jest w pierwszej kolejności z

³⁷⁵ Y. Wang, Z. Cao, *Industrial building environment: Old problem and new challenge*, “Indoor and Built Environment” 2017, vol. 26(8), s. 1035–1036.

³⁷⁶ *Rynek budownictwa przemysłowego w Polsce*, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <https://markethub.pl/rynek-budownictwa-przemyslowego/>, [dostęp: 08.12.2021].

³⁷⁷ *Ibidem*.

sukcesywnym wprowadzaniem metodyki BIM (ang. *Building Information Modeling*), tj. cyfrowego modelowania informacji o projekcie, rewolucjonizującym sposób projektowania, budowy i konserwacji budynków. Zgodnie z definicją amerykańskiego *US National Building Information Model Standard Project Committee* (Komitet ds. Projektu Standardowego Amerykańskiego Modelowania Informacji o Budynku – NBIMS-US) BIM jest cyfrową reprezentacją właściwości fizycznych i funkcjonalnych obiektu budowlanego. Jest również zasobem wiedzy o nim, stanowiącym wiarygodną podstawę wszelkich związanych z tym obiektem decyzji w całym cyklu jego życia, od pierwotnej koncepcji, do rozbiórki³⁷⁸. W literaturze podkreśla się również, iż BIM jest „strategicznym narzędziem na rzecz usprawnienia procesu decyzyjnego zarówno w odniesieniu do budynków, jak i obiektów infrastruktury publicznej w całym cyklu życia. Stosuje się go w przypadku nowych projektów budowlanych, a co również niezmiernie istotne, BIM wspiera dalsze fazy cyklu życia aktywów – renowację, remonty i utrzymanie obiektów budowlanych, które mają największy udział w wartości sektora”³⁷⁹. BIM stanowi zatem istotne wsparcie dla poszczególnych uczestników procesu inwestycyjnego. Dla wykonawcy oznacza on możliwość skutecznej optymalizacji czasu realizacji prac oraz kontroli zarówno ich przebiegu, jak i kosztów całej inwestycji³⁸⁰. Zauważyć w tym kontekście jednak należy, że metodyka BIM jest kosztowna, więc może przekraczać możliwości przedsiębiorstwa budownictwa przemysłowego zaliczanego do MSP. Możliwość sprostania przez te firmy wyzwaniom, jakie niesie trend cyfryzacyjny to jednak kwestia odrębna, której nie ma potrzeby w tym miejscu rozwijać.

Prognozy są dla branży budownictwa przemysłowego, pomimo perturbacji spowodowanych przez pandemię COVID-19 oraz wojnę w Ukrainie, pomyślne. Pandemia spowodowała szybki rozwój branży e-commerce, co zwiększyło popyt na powierzchnie magazynowe. Przewiduje się także wzrost inwestycji w sektorze

³⁷⁸ *Frequently Asked Questions About the National BIM Standard-United States*, materiał dostępny w serwisie NBIMS-US pod adresem internetowym: <https://web.archive.org/web/20141016190503/http://www.nationalbimstandard.org/faq.php#faq1>, [dostęp: 25.05.2021].

³⁷⁹ EUBIM Taskgroup, *Podręcznik dotyczący wprowadzenia modelowania informacji o obiektach budowlanych przez europejski sektor publiczny. Działania strategiczne na rzecz efektywności sektora budowlanego: generowanie wartości, innowacji i wzrostu gospodarczego*, s.4, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <http://www.eubim.eu/wp-content/uploads/2018/05/GROW-2017-01356-00-00-PL-TRA-00.pdf>, s. 4, [dostęp: 25.05.2022].

³⁸⁰ B. Ksit, D. Antkowiak, *BIM jako narzędzie wykorzystywane w czterech etapach cyklu życia inwestycji*, „Przegląd Budowlany” 2018, nr 7–8, s. 163–164.

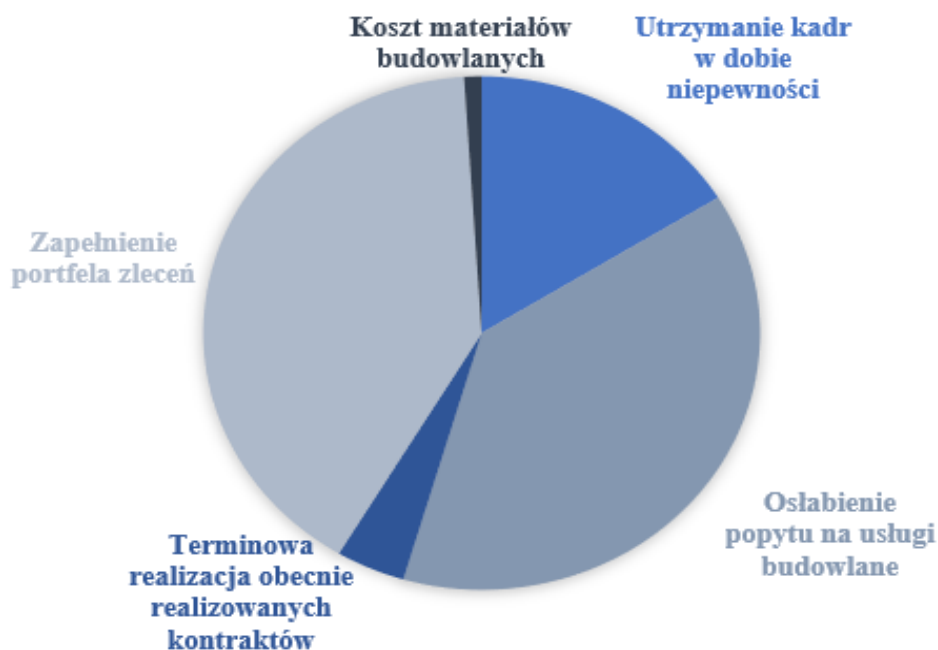
farmaceutycznym oraz zbrojeniowym. Aktualne pozostają wyzwania związane z nowoczesnymi rozwiązaniami materiałowymi, podnoszące trwałość i parametry użytkowe obiektów przemysłowych i magazynowych. W przypadku trendu cyfryzacyjnego nasilającym się zjawiskiem jest coraz większe wykorzystanie w budownictwie przemysłowym technologii VR, polegającej na kreowaniu komputerowej wizji przedmiotów, przestrzeni i zdarzeń, będącej zaawansowaną odmianą BIM oraz wznoszenia obiektów z gotowych elementów wyprodukowanych w technologii druku 3D³⁸¹. Zarówno technologia VR, jak i 3D wyznaczają kierunki przemian w budownictwie przemysłowym, ale w pierwszej kolejności dostępne będą dla firm wiodących, dopiero w dalszej przyszłości dla firm sektora MSP.

Obecnie firmy budowlane mają wypełnione portfele zleceń pozyskanych przed pandemią COVID-19 oraz wojną w Ukrainie i kontynuują realizację powierzonych inwestycji, a także rozpoczynają nowe. Wiadomo jednak, że branża budownictwa przemysłowego odczuje negatywne skutki osłabienia koniunktury gospodarczej w następstwie pandemii i kryzysu energetycznego, ale nadejdzie to z pewnym opóźnieniem, typowym dla sektora budownictwa. Wiele zależy również od pozyskania przez Polskę środków z Unii Europejskiej. Zgodnie z oczekiwaniami, pierwsze oznaki spowolnienia w budownictwie pojawiły się na początku trzeciego kwartału 2020 r.³⁸², a niższa aktywność budowlana najprawdopodobniej utrzyma się jeszcze przez pierwszą połowę 2024 roku, być może dłużej. Według uczestników IV Forum pt. „Budownictwo w Polsce 2021” zorganizowanego przez PMR Experts, największymi wyzwaniami rynku budowlanego w 2021 roku było wypełnienie portfela zleceń oraz osłabienie popytu na usługi budowlane (Wykres 2).

³⁸¹ *Najnowsze trendy w budownictwie obiektów przemysłowych*, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <https://www.abc-budowy.com.pl/artukul/najnowsze-trendy-w-budownictwie-objektow-przemyslowych-169227>, [dostęp: 25.05.2022].

³⁸² GUS, *Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach*, styczeń 2022.

Wykres 2. Największe wyzwania branży budowlanej w 2021 roku



„Źródło: PMR, *Budownictwo w Polsce 2021*, „Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne” 2020, Grudzień, s. 101”

Obszarem największej aktywności produkcyjnej firm budownictwa przemysłowego sektora MSP jest budownictwo logistyczne, obejmujące magazyny i centra logistyczne. Ożywienie w tym zakresie jest efektem wspomnianego wzrostu branży e-commerce wskutek pandemii Covid-19. Per saldo więc firmy branży budownictwa przemysłowego z sektora MSP są z tego punktu widzenia swoistym jej beneficjentem. Ogólnie rzecz biorąc jednak, jak wykazują badania empiryczne, odbiła się ona negatywnie na kondycji firm budowlanych sektora MSP w budownictwie. Źródłem trudności były zakłócenia w łańcuchach dostaw oraz przede wszystkim zatory płatnicze, które naraziły te firmy na koszty związane z windykacją, odzyskiwaniem i częściową utratą należności. Lockdown ujemnie wpłynął średnio na sześć na każde dziesięć przedsiębiorstw tego sektora w budownictwie. Jak stwierdza się w raporcie Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego „z badania przeprowadzonego przez Instytut Keralla Research dla Rejestru Dłużników BIG InfoMonitor zamrożenie gospodarki, wynikające z ograniczeń związanych z koronawirusem, wpędziło w tarapaty większość MSP. Ze względu na odcięcie od rynku i klientów, a także niedobór pracowników zajętych opieką nad dziećmi, w ograniczonym zakresie lub wcale nie działało w kwietniu i na początku maja 2020 roku aż 59 na 100 z nich. W przypadku 35 firm na

100 nie zmieniło się nic. Są też nieliczni wygrani, skalę działania zwiększyło 6 firm na 100”³⁸³. Dane te dotyczą ogółu przedsiębiorstw funkcjonujących w budownictwie, ale zasadnie można je odnieść także do firm sektora MSP z branży budownictwa przemysłowego. Chociaż więc w wymiarze ogólnym pandemia Covid-19 spowodowała tylko przejściowe trudności w sektorze budowlanym, to firmy sektora MSP odczuły je dotkliwiej i w dłuższej perspektywie czasowej. Ożywienie w branży *e-commerce*, które spowodował silny wzrost popytu na obiekty infrastruktury logistycznej, zwłaszcza obiekty magazynowe, mogło nie zrównoważyć ujemnych skutków wskazanych powyżej trudności spowodowanych przez Covid-19. To jedna z okoliczności determinujących sytuację po pandemii. Nie wydaje się przy tym możliwe, aby przedsiębiorstwa sektora MSP z branży budownictwa przemysłowego, stały się w znaczącym stopniu beneficjentem ożywienia inwestycyjnego, jakie po pandemii Covid-19, zarysowuje się w obszarze projektów zleczanych przez Polskie Sieci Elektroenergetyczne (PSE), Gaz-System, PERN oraz spółki Skarbu Państwa (m.in. PGE, Tauron, Energa, PGNiG i Orlen), które będą koncentrowały się wokół planów związanych z OZE w tym rozwijania morskiej energetyki wiatrowej na Morzu Bałtyckim³⁸⁴. Plany te – o ile skala ich realizacji będzie zgodna z oficjalnymi deklaracjami, będą wymagały m.in. modernizacji i rozbudowy infrastruktury polskich portów do obsługi budowy morskich farm wiatrowych (zarówno tych dużych: Gdańsk, Gdynia, Szczecin-Świnoujście, jak i mniejszych: Władysławowo, Łeba, Ustka, Darłowo i Kołobrzeg)³⁸⁵ czy planów inwestycyjnych, obejmujących budowę ośmiu spalarni odpadów komunalnych w Polsce, o łącznej wydajności 1114 000 Mg/r, co stanowi ok. 9,3% ilości sumy wytwarzanych odpadów komunalnych w Polsce³⁸⁶. Zarazem jednak należy spodziewać się ograniczonych korzyści przedsiębiorstw sektora w realizacji wszystkich tych przedsięwzięć, gdyż zasadnicze korzyści zapewne odniosą najwięksi gracze na polskim rynku budownictwa przemysłowego.

³⁸³ Obserwatorium Ekonomiczne PTE, *Sytuacja gospodarczo-społeczna Polski w pierwszym półroczu 2020 r.* Dodatek on-line nr 13 do „Przeglądu Ekonomicznego”, s. 14, dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: https://www.pte.poznan.pl/images/pte/obserwatorium_ekonomiczne/Obserwatorium_Ekonomiczne_13_grudzie_2020.pdf, [dostęp: 28.05.2022].

³⁸⁴ D. Kaźmierczak, L. Dziurzyńska-Leipert, P. Stenko, *Przyszłość budownictwa po COVID-19. Znaczenie relacji w kryzysie*, Raport PZPB, 2021, s. 8.

³⁸⁵ Szerzej patrz: W. Będkowski, *Kierunki rozwoju morskich farm wiatrowych w Europie i Polsce*, „Elektroenergetyka” 2019, nr 1, s. 31.

³⁸⁶ G. Wielgosiński, J. Czerwińska, *Spalarnie odpadów komunalnych w Polsce*, „Nowa Energia” 2019, nr 4, s. 25.

2.3. Uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju MSP w branży budownictwa przemysłowego

Niewątpliwie niezwykle ważnym elementem uwzględnianym w wielu modelach organizacji jest otoczenie, które w najbardziej ogólnym ujęciu oznacza po prostu środowisko zewnętrzne ich funkcjonowania. Wśród wielu kryteriów podziału otoczenia przedsiębiorstw, które można zastosować również w odniesieniu do przedsiębiorstw branży budowlanej sektora MSP, jest kryterium oddalenia. Zgodnie z tym kryterium otoczenie każdej organizacji dzieli się na³⁸⁷:

- *Mikrootoczenie*, zwane również otoczeniem rynkowym, konkurencyjnym, bliższym lub bezpośrednim, to ogół podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w bezpośrednie związki. Są to przede wszystkim powiązania transakcyjne oraz inne oddziaływania poziome niezależnych i formalnie równorzędnych uczestników rynku, wśród których wyróżnia się podstawowe grupy podmiotów: nabywców (konsumentów oraz nabywców instytucjonalnych); przedsiębiorstwa wspierające wysiłki marketingowe przedsiębiorstwa (różnorodne instytucje rynkowe, w tym banki, firmy ubezpieczeniowe, spedycje, firmy konsultingowe i audytorskie, agencje badań rynku i reklamy, a także pośrednicy handlowi i dostawcy) oraz konkurentów.
- *Makrootoczenie*, określane również jako otoczenie ogólne, dalsze lub pośrednie, tworzy je ogół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym itp. Charakteryzuje się ono nieporównywalnie większą złożonością niż mikrootoczenie, ponieważ tworzą je nie tyle konkretne podmioty, co różnorodne siły i procesy, między którymi zachodzą wielostronne i skomplikowane sprzężenia. Wpływ makrootoczenia na działalność przedsiębiorstwa jest wielowymiarowy i polega przede wszystkim na tworzeniu zmian w jego otoczeniu rynkowym. Analiza zmian makrootoczenia umożliwia sformułowanie długookresowych celów i planów przedsiębiorstwa, znajdujących odzwierciedlenie w jego strategii rozwojowej.

³⁸⁷ A. Limański, K. Śliwińska, *Marketing. Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku*, Difin, Warszawa 2002, s. 46–54.

Nieco innego podziału otoczenia organizacji ze względu na wspomniane kryterium dokonał L.F. Korzeniowski³⁸⁸. Podzielił on otoczenie na:

- Otoczenie bliższe (mikrootoczenie, otoczenie konkurencyjne, celowe) – czyli wszystkie podmioty i segmenty będące na zewnątrz organizacji i mogące na nią wpływać, ale także organizacja może wpływać na otoczenie bliższe (reakcja dwukierunkowa).
- Otoczenie dalsze (makrootoczenie, otoczenie ogólne) – czyli wszystkie warunki zewnętrzne mogące wpływać na organizację, ale tak silnie, że organizacja nie może wpływać na otoczenie dalsze (reakcja jednokierunkowa).
- Środowisko przyrodnicze, które w niektórych rodzajach działalności ma duży wpływ na organizację, zwłaszcza o charakterze produkcyjnym lub usługowym (reakcja jednokierunkowa lub wielokierunkowa).

H. Mintzberg³⁸⁹ wyróżnił z kolei, oparte na opozycjach, cztery wymiary otoczenia: stabilność kontra dynamizm, prostota a złożoność, hojność a wrogość oraz rynki zintegrowane i zdywersyfikowane. Zdaniem G.G. Dess'a i D.W. Beard'a³⁹⁰ dynamizm otoczenia obejmuje kombinację niestabilności i turbulencji. Otoczenie organizacji jest szczególnie ważne, kiedy mamy do czynienia z otoczeniem dynamicznym zwłaszcza zaś z hiperturbulentnym.

Definiując dynamizm otoczenia, wielu badaczy³⁹¹ opiera się na koncepcji D. Miller'a i P.H. Friesen'a³⁹², którzy postrzegają zarówno zmienność (tempo i wielkość zmian), jak i nieprzewidywalność (niepewność) zewnętrznego otoczenia firmy jako podstawowe cechy dynamizmu otoczenia. Innymi słowy, dynamizm otoczenia definiują pod względem częstotliwości, wielkości i nieregularności zmian konkurencji, preferencji klientów i technologii produkcji lub usług oraz sposobów konkurowania w głównych gałęziach przemysłu³⁹³.

W teorii zarządzania obok otoczenia zewnętrznego identyfikuje się czasem także otoczenie wewnętrzne, które może być utożsamiane bezpośrednio z samą

³⁸⁸ L.F. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010, s. 403.

³⁸⁹ H. Mintzberg, *Structure in fives: Designing efficient organizations*, Prentice-Hall, NJ: 1983, Englewood Cliffs, s. 285–287.

³⁹⁰ G.G. Dess, D.W. Beard, *Dimensions of organizational task environments*, "Administrative Science Quarterly" 1984, vol. 29, s. 52–73.

³⁹¹ Są to m.in. K.M. Eisenhardt, B.N. Tabrizi, P.P. Tallon, C.L. Wang, M. Rafiq.

³⁹² D. Miller, P.H. Friesen, *Strategy-making and environment: the third link*, "Strategic Management Journal" 1983, vol. 4 (3), s. 221–235.

³⁹³ Ibidem.

organizacją³⁹⁴, a podstawowym kryterium jego wyodrębnienia staje się przekonanie o wysokim stopniu zdolności organizacji do kontrolowania składników otoczenia wewnętrznego³⁹⁵.

Zewnętrzne środowisko organizacji charakteryzuje się pewnymi szczególnymi cechami, do których zalicza się³⁹⁶:

1. Strukturę, która wiąże się z występowaniem w otoczeniu określonych elementów, sfer, zjawisk, procesów, trendów oraz ich wzajemnych powiązań i zależności. Uzupełnieniem tej cechy, rozpatrywanym z punktu widzenia organizacji jest poziom, odległość i kierunek interakcji zachodzących między systemem organizacyjnym a jego środowiskiem zewnętrznym. Ujęcie to stanowi podstawę do wyodrębnienia otoczenia bliższego oraz dalszego.
2. Złożoność wyrażająca liczbę, stopień skomplikowania oraz różnorodności elementów występujących w środowisku zewnętrznym. Ważnym wymiarem tej cechy stają się również wzajemne relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi wymiarami, elementami i płaszczyznami otoczenia. Cecha ta stanowi podstawę do klasyfikacji środowiska zewnętrznego na otoczenie proste oraz złożone.
3. Zmienność wyrażającą się poprzez szybkość i dynamikę zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym. Na podstawie tej cechy wyodrębnia się określone rodzaje otoczenia ze względu na poziom i zakres zachodzących zmian.
4. Niepewność, która wynika ze zmienności i niestabilności otoczenia, związaną z określonymi trudnościami w przewidywaniach przyszłego kształtu i potencjału środowiska zewnętrznego.
5. Potencjał, który jest związany ze zdolnością otoczenia do stwarzania organizacji możliwości trwania, regularnego wzrostu lub rozwoju. W tym ujęciu można mówić o otoczeniu o niskim lub wysokim potencjale.
6. Występowanie szans i zagrożeń, które stanowi konkretyzację potencjału otoczenia w warunkach jego zmienności i złożoności. Wyzwaniem dla organizacji staje się tu podejmowanie decyzji dotyczących reakcji na pojawiające się szanse i zagrożenia.

³⁹⁴ A. Goyal, *Business Environment*, V.K. Enterprises, New Delhi 2006, s. 8.

³⁹⁵ H. Pathak, *Organizational Change*, Dorling Kindersley, Noida 2011, s. 10.

³⁹⁶ M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] *Nauka o organizacji – Ujęcie dynamiczne*, (red.) A. Adamik, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 153–154.

7. Wieloaspektowość, która wyraża się różnym wpływem określonych elementów otoczenia na poszczególne organizacje. Cecha ta wiąże się z subiektywizmem postrzegania środowiska zewnętrznego przez menedżerów, z których niektórzy w danym zjawisku lub trendzie zauważają szanse, natomiast inni widzą zagrożenie dla funkcjonowania organizacji.
8. Przestrzeń, która związana jest z fizyczną rozległością otoczenia i wiąże się z występowaniem w niej określonych elementów i trendów oraz przebiegiem różnorodnych zjawisk i procesów w ramach określonego otoczenia. Cecha ta pozwala na wyróżnienie otoczenia lokalnego, regionalnego, krajowego, międzynarodowego i globalnego.
9. Czas, który określa kolejność zdarzeń oraz odstępy między nimi. Na podstawie tej cechy można określić otoczenie przeszłe, obecne oraz przyszłe.
10. Relatywizm, który wyraża się koniecznością rozpatrywania otoczenia w określonym kontekście. Zewnętrzne środowisko organizacji jest zawsze związane z konkretnymi warunkami występującymi w czasie i w przestrzeni, dlatego różnicuje się ono np. w zależności od kraju lub regionu. Stwarza to konieczność uwzględniania tych specyficznych warunków w analizach interakcji zachodzących między organizacjami, a ich środowiskiem zewnętrznym.

Makrootoczenie i mikrootoczenie określają warunki funkcjonowania firm sektora MSP, będąc niekiedy źródłem ich barier rozwojowych. Analizując literaturę³⁹⁷ można zauważyć, że najczęstsze są następujące bariery:

- bariery rynkowe, związane głównie ze zróżnicowaniem popytu, nadmierną konkurencją i trudnościami w pozyskiwaniu klientów,
- bariery finansowe, związane z podejmowaniem i prowadzeniem działalności (niskie wewnętrzne zasoby kapitałowe, koszty pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania, sposób zabezpieczenia zwrotu obcych kapitałów, procedury pozyskiwania zewnętrznych kapitałów, warunki ubiegania się o zamówienia publiczne, wydłużone terminy płatności),

³⁹⁷ PARP, *Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce 2020*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020, s. 4–106; J. Kogut, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne*, „Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne” 2017, nr 3, s. 56–67; R. Borowski, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju MSP w Polsce*, Difin, Warszawa 2008, s. 201.

- bariery prawne, związane ze skomplikowanymi i podlegającymi ciągłym zmianom przepisami prawnymi oraz trudnościami w egzekwowaniu prawa,
- bariery ekonomiczne, które wyrażają się m.in.: brakiem spójnej koncepcji polityki państwa wobec sektora MSP, wysokim udziałem kosztów pracy spowodowanym wysokością składek na ubezpieczenie społeczne,
- bariery zarządzania, które znajdują swój wyraz w nieznajomości zasad i w braku systemu kształcenia w zakresie przedsiębiorczości, trudnościach organizacyjnych związanych z tworzeniem przedsiębiorstw, trudnościach w skompletowaniu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, problemach z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem,
- bariery społeczne, które wynikają z negatywnego *image* przedsiębiorcy, jego wizerunku,
- bariery związane z restrykcjami w związku z pandemią COVID-19 (te miały charakter przejściowy, stopniowo ich znaczenie zmniejsza się, a ich utrzymywanie się wynika z zaszłości nadal mających wpływ na położenie niektórych przedsiębiorstw, np. brak lub niepełne odtworzenie łańcuchów dostaw i powiązań kooperacyjnych).

Czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie firm sektora MSP jest także dynamizm otoczenia wyrażający się w zmianach w strukturze przemysłu, niestabilności popytu na rynku, a także w samym prawdopodobieństwie wystąpienia istotnych zmian. Otoczenia o niewielkiej dynamice cechują się rzadkimi zmianami, a uczestnicy rynku zazwyczaj są zdolni przewidzieć nadchodzące zmiany. Otoczenie umiarkowanie dynamiczne charakteryzuje się zmianami regularnymi, zachodzącymi na ogół wzdłuż przewidywalnych i liniowych ścieżek³⁹⁸.

Otoczenie o wysokiej dynamice, stanowiące źródło największych zagrożeń dla przedsiębiorstw sektora MSP, charakteryzuje się zmianami nagłymi, nieciągłymi i powszechnymi. Sprostanie wyzwaniom takiego otoczenia może przekraczać możliwości adaptacyjne tego rodzaju podmiotów, tj. zdolności skutecznego reagowania na nagłe zmiany dostawców, nabywców, ogólnego otoczenia konkurencyjnego i

³⁹⁸ O. Schilke, *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, "Strategic Management Journal" 2014, vol. 35, s. 179–203.

charakteru konkurencji³⁹⁹. Firmy działające w wysoce dynamicznym otoczeniu doświadczają znacznych fluktuacji konkurencji, zmian w zachowaniach konkurencyjnych oraz zmian w zapotrzebowaniu klientów i aktualizacji technologii, wyrażających się wysokimi wskaźnikami zmian trendów rynkowych i innowacji⁴⁰⁰. Definiując otoczenie, w którym działają organizacje warto podkreślić, że firmy konkurujące w tej samej branży stoją przed podobnymi barierami wejścia i wyjścia oraz podobnymi warunkami technologicznymi⁴⁰¹.

2.3.1. Uwarunkowania otoczenia bliższego

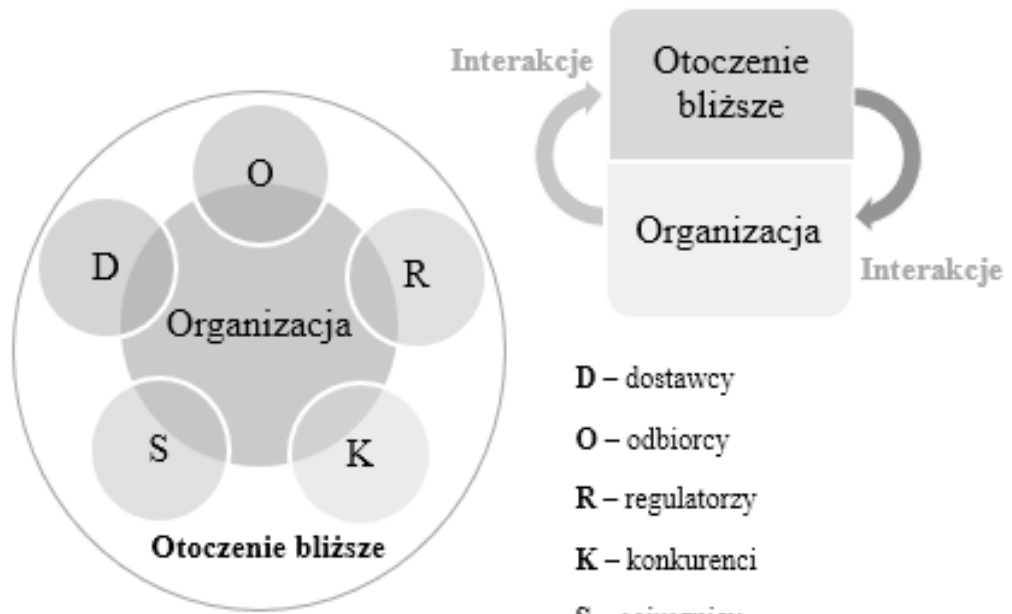
Uwarunkowania wynikające z mikrootoczenia (otoczenia bliższego) wiążą się przede wszystkim z lokalizacją przedsiębiorstwa oraz sektorem, w którym funkcjonuje. Mają one charakter sprzężeń zwrotnych, co oznacza, iż otoczenie bliższe oddziałuje na przedsiębiorstwo, ale i ono w relacji zwrotnej oddziałuje na otoczenie. Otoczenie bliższe przedsiębiorstwa tworzą: dostawcy, odbiorcy, konkurenci, sojusznicy oraz producenci dóbr substytucyjnych i komplementarnych (Rysunek 12 i Tabela 11).

³⁹⁹ P.L. Dmevich, A.P. Kriauciunas, *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, "Strategic Management Journal" 2011, vol. 32, s. 254–279.

⁴⁰⁰ H. Wilhelm, I. Maurer, *How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism*, "British Journal of Management" 2015, vol. 26, s. 327–345.

⁴⁰¹ A. Karna, A. Richter, E. Riesenkauff, *Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: a meta-analysis*, "Strategic Management Journal" 2016, vol. 37, s. 1154–1173.

Rysunek 12. Elementy składowe i interakcje otoczenia bliższego



„Źródło: M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] *Nauka o organizacji, ujęcie dynamiczne*, (red.) A. Adamik, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 168”

Tabela 11. Elementy otoczenia bliższego, ich charakterystyka, przykładowe interakcje oraz czynniki kształtujące ich dynamikę

Element otoczenia bliższego	Charakterystyka elementów otoczenia bliższego oraz czynników kształtujących dynamikę interakcji organizacji
Dostawcy	<p><i>Przykładowe interakcje:</i> Związane z prowadzeniem negocjacji i zawieraniem umów pomiędzy dostawcą a klientem. Istotne znaczenie przypisuje się zdolności dostawców do dyktowania cen, warunków gwarancji, warunków płatności i sposobów dostawy. Ważna jest również zdolność w odpieraniu i osłabianiu presji wywieranej przez nabywców.</p> <p><i>Przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji na linii organizacja – jej dostawcy:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – koncentracja sektora dostawcy w stosunku do koncentracji sektora odbiorców, – dostęp do surowców podstawowych i surowców substytucyjnych, – znaczenie sektora klientów dla dostawcy, – znaczenie dla firmy wielkości zamówień u danego dostawcy, – zróżnicowanie wyrobów i usług dostawców, – koszty zmiany dostawców dla sektora, – groźba integracji w przód dostawców (groźba, że dotychczasowi dostawcy podejmą działalność produkcyjną zamiast dalej trudnić się dostarczaniem zasobów).
Sojusznicy	<p><i>Przykładowe interakcje:</i> Zwykle sprowadzają się do zawierania sojuszy, które umożliwiają współpracującym organizacjom wzajemne skorzystanie z doświadczenia sojusznika, uzyskanie ułatwionego dostępu do wiedzy, informacji oraz technologii stosowanej przez sojusznika. Dodatkowo występuje współfinansowanie inwestycji, a także wspólne kreowanie możliwości rynkowych nieosiągalnych w przypadku samodzielnego działania.</p> <p><i>Przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji na linii organizacja – jej sojusznicy:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – branża i rodzaj działalności, – forma organizacyjno-prawna,

Element otoczenia bliższego	Charakterystyka elementów otoczenia bliższego oraz czynników kształtujących dynamikę interakcji organizacji
	<ul style="list-style-type: none"> – dostęp do surowców podstawowych i substytucyjnych, – stopa wzrostu sektora i rozwoju branży, – istniejące i potencjalne bariery wyjścia z sektora, – stawki strategiczne, o które toczy się gra w sektorze, – występowanie lub nie, wyłączności na technologię produkcji, – możliwości korzystania z subsydiów państwowych.
Konkurenci	<p><i>Przykładowe interakcje:</i> Powiązane są z natężeniem walki konkurencyjnej zachodzącej między konkurującymi organizacjami na rynku. Realizowane są działania uznawane za negatywne tj. wojny cenowe, przejmowanie udziałów rynkowych, działania marketingowe wymierzone w konkurencję. Z kolei do pozytywnych można zaliczyć partnerstwo, współpracę oraz kooperację pomiędzy konkurentami. Obserwując rywalizację można uzyskać czytelny obraz ilustrujący dynamikę sektora.</p> <p><i>Przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji na linii organizacja – jej konkurenci:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – liczba konkurentów, – różnorodność konkurentów, – stopa wzrostu sektora i rozwoju branży, – stosunek poziomu kosztów stałych w sektorze do wartości dodanej, – koszty zmiany dostawcy przez klientów, – koszty składowania, – zróżnicowanie produktów, – brak lub występowanie skokowego przyrostu zdolności produkcyjnych, – istniejące i potencjalne bariery wyjścia z sektora, – stawki strategiczne, o które trwa konkurencja w sektorze, – brak lub występowanie ekonomii skali (korzyści skali), – zróżnicowanie wyrobów, – niezbędny kapitał początkowy i potrzeby kapitałowe, – koszty zmiany dostawcy przez klientów sektora, – poziom kontroli kanałów dystrybucji, – brak lub występowanie wyłączności technologii produkcji, – dostęp do surowców, – możliwości korzystania z subsydiów państwowych.
Klienci Odbiorcy Nabywcy	<p><i>Przykładowe interakcje:</i> Najprostszy podział wyróżnia rynek nabywcy, na którym podaż przewyższa popyt a sprzedający muszą konkurować o klientów oraz rynek sprzedawcy, na którym zachodzi sytuacja odwrotna, czyli popyt przewyższa podaż i to klienci muszą zabiegać o możliwość zakupu poszukiwanego towaru na korzystnych warunkach.</p> <p><i>Przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji na linii organizacja – jej klienci:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – koncentracja nabywców w stosunku do koncentracji firm sprzedawców, – wolumen dokonywanych zakupów, – udział sektora w tworzeniu kosztów nabywców, – zróżnicowanie produktów kupowanych w sektorze, – groźba integracji wstecz nabywców (groźba, że dotychczasowi nabywcy sami zaczną wytwarzać wyroby lub świadczyć usługi, który dotychczas kupowali w sektorze), – znajomość przez nabywców struktury kosztów sektora, – poziom zysków nabywców, – ważność wkładu jaki sektor wnosi w jakość finalnego produktu nabywcy.
Instytucje i grupy regulujące	<p><i>Przykładowe interakcje:</i> Agencje regulacyjne – są powoływane przez rząd w celu regulacji działalności organizacyjnej i ochrony społeczeństwa przed różnymi praktykami gospodarczymi lub ochrony jednej organizacji przed inną. Przykładem są: Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta, Komisja Nadzoru Finansowego, Państwowa Agencja Pracy, Sanepid, Urząd ochrony Środowiska).</p>

Element otoczenia bliższego	Charakterystyka elementów otoczenia bliższego oraz czynników kształtujących dynamikę interakcji organizacji
	<p>Grupy nacisków i lobbujące – dążą do przeforsowania ważnych dla siebie rozwiązań w obszarze legislacyjnym lub funkcjonowania organizacji. Grupy te nie dysponują oficjalnymi narzędziami władzy, natomiast mogą oddziaływać na władzę lub przedsiębiorstwo wykorzystując do tego środki masowego przekazu, organizując happeningi, protesty lub bojkoty.</p> <p>Związki zawodowe i profesjonalne – stanowią trzecią grupę, którą można określić mianem regulatorów. Ich wpływ polega na tym, że wymagają od swych członków przestrzegania norm profesjonalnego zachowania, etyki biznesowej i zawodowej. Reprezentują również pracowników oraz ich postulaty uczestnicząc w negocjacjach i rozwiązywaniu kwestii spornych na linii kierownictwo firmy – załoga.</p> <p><i>Przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji na linii organizacja – grupy regulujące:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – branża oraz rodzaj działalności, – forma organizacyjno-prawna, – stawki strategiczne, o które trwa konkurencja w sektorze, – środki perswazji i nacisku, – nieformalne powiązania i zasoby pozostające w dyspozycji lobbystów.

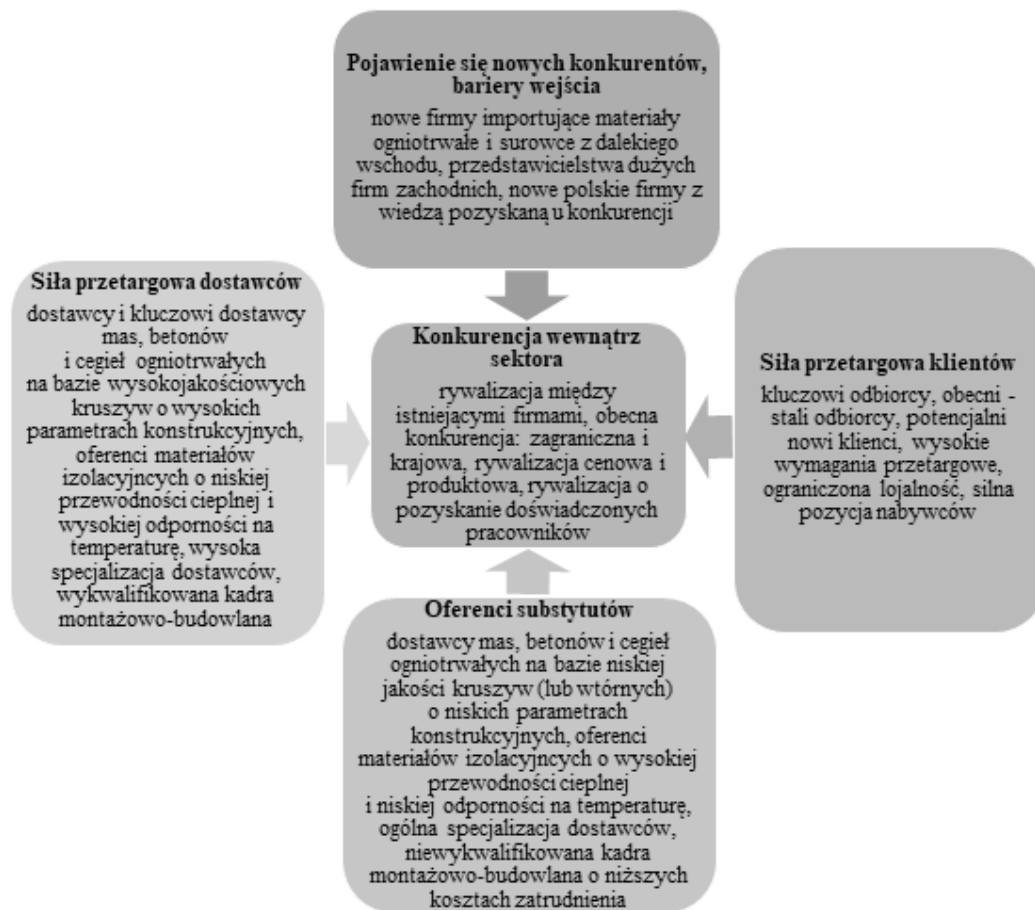
„Źródło: M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] *Nauka o organizacji, ujęcie dynamiczne*, (red.) A. Adamik, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 169–171”

Jednym z najważniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza należących do sektora MSP, jest współpraca. Korzyści z niej zależą tak od formy, jak i poziomu technicznego przedsiębiorstw współpracujących. Ze względu na podjętą w rozprawie problematykę podkreślić należy korzyści ze współpracy z kluczowymi dostawcami, dzięki której buduje się przewagę konkurencyjną. Dostawcy, o których mowa mogą wpływać na przedsiębiorstwo poprzez ich siłę negocjacyjną, szczególnie w kontekście terminowości dostaw, jakości dostarczanych dóbr i usług, a także prowadzonej polityki cenowej. Przedsiębiorstwo dostosowując się do tych oddziaływań odnosi obok wspomnianych powyżej, także korzyści ekonomiczne oraz poczucie bezpieczeństwa, jaką daje długofalowość współpracy i pewność, iż dynamiczne zmiany w otoczeniu nie zagrażą jego bytowi rynkowemu. Pewność ta nie jest nieograniczona. W okresie niedawnej pandemii Covid-19 oraz trwającej wojny w Ukrainie pojawiły się zakłócenia w łańcuchach dostaw, na co wpływu nie mieli ani dostawcy, ani odbiorcy. Tego rodzaju sytuacje są jednak nadzwyczajne i choć prawdopodobne, nie zdarzają się zbyt często. Stanowią one jednak dużo większe zagrożenie dla przedsiębiorstw sektora MSP niż dla podmiotów dużych, zdolnych dywersyfikować ryzyka związane z taką sytuacją.

Przedsiębiorstwa sektora MSP odnoszą ze współpracy z kluczowymi dostawcami przede wszystkim korzyści, jak nadmieniano, w sferze konkurencyjności. Na Rysunku 13 przedstawiono siły rządzące konkurencją według analizy pięciu sił

Portera, opracowanej dla firmy sektora MSP z branży budownictwa przemysłowego, która oferuje usługi w zakresie budowy i remontów pieców przemysłowych. Według M.E. Portera otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw charakteryzuje: liczba konkurentów w sektorze/branży, struktura udziałów w rynku, atrakcyjność sektora, siła przetargowa dostawców oraz nabywców, wielkość grup strategicznych, wysokość barier wejścia tj.: formalne uwarunkowania funkcjonowania w sektorze/branży, wymogi technologiczne, normy prawne, zróżnicowanie usług i wyrobów, możliwość pojawienia się konkurentów, dostęp do kanałów dystrybucji⁴⁰².

Rysunek 13. Siły rządzące konkurencją sektora MSP w branży budownictwa przemysłowego – przedsiębiorstwo budujące i remontujące piece przemysłowe



„Źródło: Opracowanie własne autora na podstawie M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWN, Warszawa 2001, s. 24”

⁴⁰² M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWN, Warszawa 2001, s. 23–25.

Przedsiębiorstwo budownictwa przemysłowego realizuje usługi przy zastosowaniu głównie wyspecjalizowanych materiałów ogniotrwałych, przy niewielkim udziale konwencjonalnych materiałów budowlanych. Na podstawie oferowanych usług, niewątpliwie można stwierdzić, że firma prowadzi działalność w branży budownictwa przemysłowego, w specyficznych dla tej branży uwarunkowaniach konkurencyjnych.

W tej branży w Polsce kluczową siłą kształtującą konkurencyjność są klienci będący w przeważającej części dużymi firmami, często koncernami o zasięgu globalnym, oczekującymi niskich cen i wysokiej jakości usług oraz materiałów. Warto tutaj wspomnieć o największym obecnie producencie stali na świecie firmie Arcelor Mittal, globalnych producentach cementu i wapna tj. Lafarge Cement, Heidelberg Cement czy Lhoist, wiodących producentach branży meblarskiej i budowlanej firmach Kronospan i Pfleiderer, a także firmach w mocno wschodzących branżach spalania i utylizacji odpadów tj. Veolia i Remondis.

Silną konkurencję w branży specjalistycznego budownictwa przemysłowego budują również przedsiębiorstwa zagraniczne, które tworzą swoje oddziały w Polsce i ekspansywnie walczą o klienta. Firmy te przełamują przynajmniej dwie kluczowe bariery wejścia na nasz rynek. Pierwszą jest niewątpliwie kapitał, którym dysponują. Drugą jest – dostęp do kanałów dystrybucji. Niejednokrotnie dzięki wcześniejszej, wieloletniej współpracy macierzystych firm budowlanych z koncernami posiadającymi swoje główne siedziby w tym samym państwie, łatwiej pozyskują one zlecenia w oddziałach i fabrykach zagranicznych tych koncernów. Wynika to często z faktu, że kluczowe decyzje w wielu sprawach dot. oddziałów zagranicznych podejmuje się dalej w głównych siedzibach koncernów. Mimo to, firmy te mają problem z długotrwałym utrzymaniem przewagi konkurencyjnej względem rodzimych przedsiębiorstw na naszym rynku. Może to wynikać z następujących czynników: wyższych kosztów, bariery językowej, różnic kulturowych, braku odpowiedniego nadzoru, ograniczonego dostępu do wykwalifikowanej kadry, problemów logistycznych, itd.

Perspektywy długookresowe dla przedsiębiorstw w branży są dobre. Szans na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej rodzimych firm należy upatrywać przede wszystkim w pozyskaniu i utrzymaniu wykwalifikowanej kadry montażowej, o którą jest obecnie dość trudno, oraz w kompleksowej ofercie i stałej rozbudowie jak również unowocześnianiu parku maszynowego.

2.3.2. Uwarunkowania otoczenia dalszego

Na uwarunkowania związane z otoczeniem dalszym branży budownictwa przemysłowego, podobnie jak w przypadku innych branż zasadniczy wpływ ma polityka prowadzona przez państwo, której celem powinno być przyjazne środowisko dla sektora oraz niwelowanie wszelkich barier utrudniających jego rozwój. W przypadku firm sektora MSP kluczowe znaczenie ma tworzenie otoczenia instytucjonalnego w ramach polityki państwa, określanego jako sieć instytucji otoczenia biznesu (IOB). Od jego jakości i stabilności zależy dostęp tych przedsiębiorstw do niezbędnych dla ich funkcjonowania i rozwoju usług. Otoczenie instytucjonalne sektora MSP tworzą⁴⁰³:

- agencje rozwoju regionalnego i lokalnego,
- ośrodki szkoleniowo-doradcze,
- fundusze, organizacje reprezentujące przedsiębiorców,
- instytucje proinnowacyjne działające na rzecz innowacyjności (centra transferu technologii, instytuty i ośrodki badawczo-rozwojowe pełniące rolę centrów oraz ośrodki innowacji i przedsiębiorczości: inkubatory przedsiębiorczości i inkubatory technologiczne, centra/parki naukowo-technologiczne, parki technologiczne itp.).

Działalność IOB ukierunkowana jest przede wszystkim na⁴⁰⁴:

- podnoszenie jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach poprzez doradztwo i szkolenia,
- tworzenie sieci współpracy (m. in. poprzez klastry),
- wsparcie powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw,
- pobudzanie innowacyjności poprzez tworzenie warunków dla innowacyjności w przedsiębiorstwach.

Efektywność działań IOB może być czynnikiem redukcji zagrożeń dla przedsiębiorstw sektora MSP wynikających z powyżej wskazanych źródeł. Rozwój IOB jest funkcją polityki regionalnej państwa oraz działań władz wszystkich szczebli, od lokalnego do centralnego, ukierunkowanych na rozwój regionalny i lokalny⁴⁰⁵.

⁴⁰³ M. Sadowska, *Instytucje w ekonomii oraz instytucje otoczenia sektora MSP*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 2, s. 163.

⁴⁰⁴ Ibidem, s. 164.

⁴⁰⁵ Ibidem, s. 165.

Warto dodać, że jednym z głównych czynników rozwoju regionów i wspólnot lokalnych jest mała i średnia przedsiębiorczość. Narzędziami kreowania polityki wsparcia dla sektora MSP są⁴⁰⁶:

- inicjowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, instytucjami otoczenia biznesu;
- koordynacja działalności podmiotów gospodarczych na danym terenie w celu uzyskania maksimum korzyści dla całego systemu,
- rozwiązywanie sprzeczności i konfliktów, które mogą się pojawić pomiędzy zróżnicowanymi podmiotami lokalnymi,
- współpraca z organizacjami konsumenckimi,
- tworzenie korzystnych warunków do powstawania i rozwoju przedsiębiorstw na terenie danej gminy lub regionu.

Wskazane powyżej instrumenty mogą mieć charakter: 1) organizacyjny (informacyjne, doradczo-szkoleniowe, tworzenia klimatu inwestycyjnego) i obejmują głównie inwestycje infrastrukturalne, podnoszące atrakcyjność inwestycyjną danego obszaru; 2) ekonomiczny, tj. różnego rodzaju zachęty ekonomiczne sprzyjające podnoszeniu efektywności finansowej przedsiębiorstw, polegające na zmniejszaniu kosztów ich bieżącego funkcjonowania, nakładów inwestycyjnych oraz obciążeń podatkowych, poprzez instrumenty podatkowe, dotacje, opłaty za usługi komunalne, czynsze, ceny terenów i pomieszczeń komunalnych, ulgi podatkowe itp.⁴⁰⁷.

W sposób istotny na funkcjonowanie i rozwój sektora MSP ma także otoczenie prawno-polityczne, które kształtuje polityka gospodarcza, podatkowa oraz ustawodawstwo odnoszące się do gospodarki i zatrudnienia. Z punktu widzenia biznesu jako całości, zwłaszcza zaś biznesu małego i średniego, ważna jest stabilna i przejrzysta polityka podatkowa, zmierzająca do łagodzenia, a nie zaostrzania fiskalizmu, a także przepisy umożliwiające redukcję kosztów pracy. Niestabilność otoczenia prawno-politycznego generuje niekiedy dodatkowe koszty oraz zwiększa poczucie

⁴⁰⁶ L. Mierzwinska, B. Oleniacz, K. Salamon, *Instytucjonalne wsparcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (na przykładzie regionu krośnieńskiego)*, s. 166, artykuł dostępny w wersji elektronicznej pod http://archiwum.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/3/1/10._liliana_mierzwinska_beata_oleniacz_karolina_salamon_instytucjonalne_wsparcie_sektora_msp.pdf, [dostęp: 03.06.2022].

⁴⁰⁷ Ibidem.

niepewności przedsiębiorców⁴⁰⁸. Im system bardziej przejrzysty, tym większa skłonność do tworzenia przedsiębiorstw⁴⁰⁹ i działalności przedsiębiorczej.

Powyżej opisano stan postulowany, od którego odbiega jeszcze w sposób istotny stan rzeczywisty. Nadal rozwój sektora MSP w Polsce silnie ograniczają biurokracja i niestabilne prawo, niedostatki otoczenia instytucjonalnego, a także, wynikające z tego ostatniego, bariery finansowe takie jak: brak środków pomocowych, trudności z dostępem do kredytów bankowych oraz bariery związane z niewystarczającą infrastrukturą i niesprawnością funkcjonowania otoczenia biznesu.

Niewątpliwie cechą charakterystyczną makrootoczenia jest wyżej wspomniany fakt wywierania silnego wpływu na działania przedsiębiorstw w branży budownictwa przemysłowego. Jest to oddziaływanie wyłącznie jednostronne: przedsiębiorstwa MSP z branży budownictwa przemysłowego nie mają zdolności skutecznego wpływania na makrootoczenie. Ograniczoną zdolność takiego oddziaływania mają jedynie przedsiębiorstwa duże, prowadzące działalność w skali nie tylko krajowej, ale także międzynarodowej. Nadmienić w tym kontekście warto, iż wiele przedsiębiorstw w branży budownictwa przemysłowego jest aktywna również na zagranicznych rynkach. Realizują prace zarówno przy nowych inwestycjach jak i przy remontach oraz modernizacjach instalacji i budynków przemysłowych. Firmy, które oddelegowują swoich pracowników do pracy muszą znać i przestrzegać przepisy kraju oddelegowania. Mimo ujednoczenia części przepisów wewnątrz Unii Europejskiej, większość krajów członkowskich posiada własne regulacje, których celem jest ochrona rodzimego rynku.

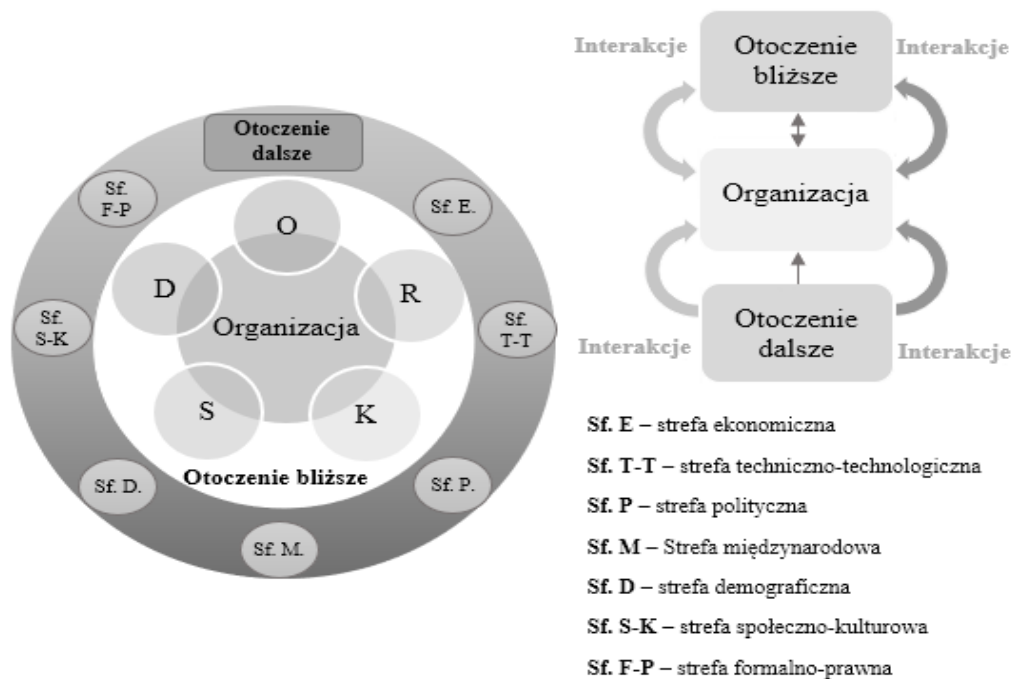
Firmy mogą wpływać na makrootoczenie głównie poprzez instrumenty lobbingowe⁴¹⁰. Firmy duże są zarazem, jak nadmieniano wcześniej, elementem składowym otoczenia bliższego. Elementy składowe otoczenia dalszego i zachodzące między nimi interakcje przedstawiono na Rysunku 14 oraz w Tabeli 12.

⁴⁰⁸ E. Latoszek, *Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008, s. 47–48.

⁴⁰⁹ A. Sosnowska, S. Łobejko, *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008, s. 22.

⁴¹⁰ T. Goszczyński, *Wpływ czynników makro- i mikrootoczenia na innowacje technologiczne w przedsiębiorstwach w kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, [w:] *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, (red.) J. Otto, R. Stanisławski, Tom 2, Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim, Politechnika Łódzka, Łódź 2006, s. 516.

Rysunek 14. Elementy składowe i interakcje otoczenia dalszego



„Źródło: M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, w: *Nauka o organizacji, ujęcie dynamiczne*, (red.) A. Adamik, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 173”

Tabela 12. Elementy otoczenia dalszego, ich charakterystyka, przykładowe interakcje oraz czynniki kształtujące ich dynamikę

Element otoczenia dalszego	Charakterystyka elementów otoczenia dalszego oraz czynników kształtujących dynamikę interakcji organizacji
Sfera ekonomiczna	<p><i>Przykładowe interakcje:</i> Związane z wahaniami koniunktury światowej (wpływ mają procesy globalizacji i internacjonalizacji) stanowiące wyraz długofalowych decyzji przedsiębiorców, którzy obserwując charakterystyczne zmienne (np. poziom PKB, inflację, poziom bezrobocia, koszty pracy) oceniają warunki bieżącego i przyszłego wzrostu gospodarczego. W wyniku tego, w szczególności międzynarodowe korporacje są zdolne podjąć decyzję o relokacji wybranych funkcji operacyjnych wiążących się z likwidacją miejsc pracy w jednym kraju a utworzeniem ich w innym. Wyrazistym przykładem oddziaływania sfery ekonomicznej w skali makro było załamanie się w 2007 roku rynków finansowych w USA, co w efekcie doprowadziło do międzynarodowego kryzysu finansowego.</p> <p><i>Przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji na linii organizacja – sfera ekonomiczna:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – produkt krajowy brutto, – dynamika i stopy wzrostu gospodarczego, – średni poziom realnych dochodów ludności, – poziom inwestycji, – popyt krajowy, – dostępność kredytów, – poziom rynków inwestycyjnych i kapitałowych, – poziom kosztów dla użytkownika ostatecznego, – poziom inflacji, – poziom bezrobocia,

Element otoczenia dalszego	Charakterystyka elementów otoczenia dalszego oraz czynników kształtujących dynamikę interakcji organizacji
	<ul style="list-style-type: none"> – wysokość oprocentowania kredytów, – stopy podatkowe dla sektora gospodarczego, – poziom kosztów dla przedsiębiorstwa, – stopień wpływu sezonowości i cykli koniunkturalnych, – wahania kursów walut.
Sfera techniczno-technologiczna	<p><i>Przykładowe interakcje:</i> Wpływa na stopień zaawansowania technicznego i technologicznego przedsiębiorstwa, jak również na ilość cech funkcjonalnych i użytecznych produkowanych wyrobów oraz ich jakość.</p> <p><i>Przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji na linii organizacja – sfera techniczno-technologiczna:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – poziom zaplecza naukowo-badawczego i jego znaczenie dla branży, – długość cyklu życia technologii, – innowacyjność i dostępność nowych technologii, – ekologiczność technologii w branży, – poziom informatyzacji, – poziom i tempo rozwoju infrastruktury transportowej, – jakość infrastruktury transportowej, – poziom kadry inżynierskiej, – częstotliwość i koszt wprowadzania koniecznych zmian w procesach produkcyjnych, – częstotliwość i koszt wprowadzania koniecznych zmian w procesach projektowych, – ceny zasobów koniecznych do funkcjonowania przedsiębiorstwa (surowce, części zamienne, park maszynowy), – stopień wpływu sezonowości i cykli koniunkturalnych.
Sfera polityczna	<p><i>Przykładowe interakcje:</i> Rządy liberalne, demokratyczne oraz Unia Europejska, które promują zdrową konkurencję, powstrzymują się od interwencjonizmu i wspierania przedsiębiorstw z budżetu państw, podczas gdy rządy socjaldemokratyczne w ramach protekcjonizmu gospodarczego dotują przedsiębiorstwa i regulują działalność gospodarczą wprowadzając rozporządzenia rządowe. Istotne są regulacje związane z funkcjonowaniem Polski w strukturach Unii Europejskiej, a więc wymóg dostosowania prawodawstwa do standardów europejskich. Niezwykle istotne są również negocjacje dot. podziału budżetu UE i dozwolonych praktyk dofinansowania gospodarki (zasady programów pomocowych).</p> <p><i>Przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji na linii organizacja – sfera polityczna:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – stabilność polityczna w kraju/regionie (określana przez częstotliwość zmian zachodzących w najwyższych organach administracji państwowej – np. wcześniejsze wybory lub transformacje ustrojowe), – sposób sprawowania władzy (w krajach o słabszej demokracji przedstawiciele władzy wykorzystują swoją pozycję i wpływają na możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o rachunek własnych korzyści), – zakres kontroli państwa nad gospodarką związany z ilością regulacji, zezwoleń i koncesji niezbędnych dla możliwości podjęcia specyficznej działalności gospodarczej, – częstotliwość zmian i jakość stanowionego prawa, – spójność, stabilność i przejrzystość systemu prawnego.
Sfera międzynarodowa	<p><i>Przykładowe interakcje:</i> Obecnie, za sprawą rosnącego wpływu procesów globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstwa muszą liczyć się z rosnącą konkurencją ze strony korporacji globalnych, kondycją gospodarek światowych oraz regulacji związanych z przystąpieniem kraju do międzynarodowych układów.</p> <p><i>Przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji na linii organizacja – sfera międzynarodowa:</i></p>

Element otoczenia dalszego	Charakterystyka elementów otoczenia dalszego oraz czynników kształtujących dynamikę interakcji organizacji
	<ul style="list-style-type: none"> – poprawa stanu i funkcjonalności globalnej infrastruktury: informacyjnej, komunikacyjnej oraz finansowej, a w efekcie wzrost swobody międzynarodowej wymiany dóbr, usług, wiedzy, informacji, wiedzy i kapitału, – wzrost unifikacji (w skali międzynarodowej i globalnej) gustów, upodobań, potrzeb konsumentów, technologii wytwarzania oraz produktów, – unifikacja regulacji prawnych pomiędzy poszczególnymi współpracującymi krajami (np. dążenie do ujednoczenia ustawodawstwa w Unii Europejskiej), – wzrost znaczenia i stabilności międzynarodowych porozumień i sojuszy.
Sfera demograficzna	<p><i>Przykładowe interakcje:</i> Obserwacja i wnioskowanie na podstawie trendów demograficznych i zmian zachodzących w populacji danego społeczeństwa są istotne z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa. Umożliwiają dopasowanie się do zróżnicowanych modeli konsumpcji, które są wyrazem odmienności potrzeb zgłaszanego popytu i spożycia oraz pozwalają na kreację i właściwe zaadresowanie wyrobów lub usług wyspecjalizowanych.</p> <p><i>Przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji na linii organizacja – sfera demograficzna:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – tempo przyrostu naturalnego, – poziom wykształcenia i odsetek osób z wyższym wykształceniem, – odsetek osób w wieku produkcyjnym, – poziom przeciętnej stopy życiowej społeczeństwa, – odsetek osób preferujących konsumpcyjny styl życia, – przepływ informacji w społeczeństwie, – mobilność społeczna, – podatność konsumentów na reklamę i promocję, – przychylność konsumentów dla produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, – aspiracje pracowników i podatność na motywowanie, – poziom negatywnego nastawienia społecznego (np. w wyniku bezrobocia, inflacji), – poziom prokościowych wymagań konsumentów, – wymagania konsumentów w zakresie zwiększenia przystępności cenowej oferowanych wyrobów, – poziom presji wywieranej przez związki zawodowe i inne grupy wpływów, – dysproporcje w zatrudnieniu (ze względu na wiek, płeć, wykształcenie itd.), – dysproporcje w zaludnieniu miast i wsi.
Sfera społeczno-kulturowa	<p><i>Przykładowe interakcje:</i> W sferze kształtują się preferencje, gusty jednostek oraz grup społecznych, ich zwyczaje, które mają znaczny wpływ na rodzaj konsumpcji.</p> <p><i>Przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji na linii organizacja – sfera społeczno-kulturowa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – poziom wykształcenia i odsetek osób z wyższym wykształceniem, – wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa, – poziom przeciętnej stopy życiowej społeczeństwa, – odsetek osób preferujących konsumpcyjny styl życia, – przepływ informacji w społeczeństwie, – przychylność konsumentów dla produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo.
Sfera formalno-prawna	<p><i>Przykładowe interakcje:</i> Zmiany w niej zachodzące dość istotnie wpływają na tworzenie nowych warunków (szans i zagrożeń) dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Prowadzą one jednak często do ich destabilizacji i osłabienia determinant wpływających podejmowanie decyzji i prowadzenie działalności gospodarczej.</p> <p><i>Przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji na linii organizacja – sfera formalno-prawna:</i></p>

Element otoczenia dalszego	Charakterystyka elementów otoczenia dalszego oraz czynników kształtujących dynamikę interakcji organizacji
	<ul style="list-style-type: none"> – regulacje BHP oraz przestrzeganie prawa pracy, – rządowa kontrola kapitału zagranicznego, – prywatyzacja i restrukturyzacja, – wielkość zamówień sektora publicznego, – przejrzystość legislacji dot. polityki antymonopolowej i praktyk restrykcyjnych, – przejrzystość regulacji prawnych w obszarze ochrony konsumenta, – przejrzystość regulacji prawnych dot. restrykcji w zakresie ochrony środowiska, – wprowadzanie ulg, które są korzystne z punktu widzenia przedsiębiorstw, – ilość oraz skuteczność ustaw i rozporządzeń zwalczających korupcję, – zakres regulacji prawnych Unii Europejskiej, – rygorystyczność norm, – regulacje prawne w zakresie ochrony konsumenta, – zakres interwencjonizmu państwowego, – rygorystyczność i ilość przepisów prawa.

„Zródło: M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] *Nauka o organizacji, ujęcie dynamiczne*, (red.) A. Adamik, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013, s. 174–177”

Analizując zewnętrzne czynniki mogące mieć wpływ na kondycję przedsiębiorstw budowlanych, autor dostrzega również, że główne zagrożenia związane są z obowiązywaniem prawa i funkcjonowaniem administracji publicznej. Otoczenie prawne oraz nieprzewidywalność zmian i działania organów kształtujących życie publiczne stanowią największą barierę w rozwoju przedsiębiorstw. Autor rozprawy uważa, że większość zagrożeń odnoszących się do sektora budownictwa przemysłowego ma związek z ograniczeniami leżącymi po stronie administracji publicznej nie tylko na poziomie inwestora, lecz również organów odpowiedzialnych za udzielanie zgód, zezwoleń lub uzgodnień. W szczególności dotyczy to zadań angażujących wielu interesariuszy, jak np. w przypadku projektów inwestycyjnych na kolei lub w energetyce.

2.4. Teoretyczne podstawy przewagi konkurencyjnej w podejściu dynamicznym w sektorze MSP w branży budownictwa przemysłowego

Zagadnienie przewagi konkurencyjnej jest przedmiotem zainteresowania badaczy oraz menedżerów już od wieków, a koncepcja przewagi konkurencyjnej ma długą historię i uznawana jest za podstawowy koncept w zarządzaniu strategicznym⁴¹¹. Z jednej strony, przewaga konkurencyjna utożsamiana jest z sukcesem rynkowym, lecz

⁴¹¹ S.E. South, *Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking*, “Journal of Business Strategy” 1981, vol. 1, no. 4, s. 15–25.

nie jest interpretowana jednoznacznie, a czasami traktowana jest wręcz jako pojęcie pierwotne, niewymagające definicji. Z drugiej strony, zakres strategii biznesowej polega na zdefiniowaniu długoterminowego planu działania, który firma może realizować, aby osiągnąć swoje cele konkurencyjne w obszarze efektów działania⁴¹². Przewaga konkurencyjna ma zatem charakter z jednej strony materialny, odzwierciedla pozycję rynkową danego przedsiębiorstwa, z drugiej zaś niematerialny, teleologiczny i potencjalny, jest celem jaki wyznacza sobie każde przedsiębiorstwo, niezależnie od swojej wielkości, uwzględniając w tych planach tak posiadane aktywa, jak i zdefiniowane ograniczenia.

2.4.1. Nowoczesne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw

W obecnej dynamicznie zmieniającej się sytuacji rynkowej, klasyczne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw okazują się być niewystarczające do poszukiwania nowych możliwości budowania przewagi konkurencyjnej na rynku, w tym również rynku budownictwa przemysłowego. Wynika to z faktu, że we współczesnych warunkach rynkowych, obok krajowej, pojawia się również globalna konkurencja. W otoczeniu, w którym działa organizacja, zmiany zachodzą w coraz większym tempie. W zależności od branży zachodzą one skokowo lub płynnie, dlatego utrzymanie trwałej, długookresowej przewagi konkurencyjnej staje się często niemożliwe.

Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw mają swoje początki w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ub. wieku⁴¹³. Związane są one przede wszystkim z tzw. szkołą zasobową. W świetle tej koncepcji przedsiębiorstwo buduje swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o zasoby wewnętrzne. Otoczenie zewnętrzne i konkurencyjne jest, zdaniem reprezentujących teorię zasobową⁴¹⁴, mniej ważne, ale nie jest pozbawione całkowicie wpływu na sukces rynkowy, czego jednym z mierników jest przewaga konkurencyjna.

Nowe koncepcje kształtowania konkurencyjności podmiotów gospodarczych powiązane są z aktualnymi realiami rynkowymi, w których przedsiębiorstwa funkcjonują. Zmieniające się nieustannie otoczenie rynkowe, intensywny rozwój

⁴¹² S.A. Zahra, J.G. Covin, *Business strategy, technology policy and firm performance*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, no. 6, s. 451–478.

⁴¹³ M. Kraszewska, K. Pujer, *Konkurencyjność...*, s. 14.

⁴¹⁴ G. Hamel, C.K. Prahalad, Grant, Amit, Barney, Peteraf.

technologii oraz częste transformacje w otoczeniu konkurencyjnym, stawiają podmioty gospodarcze przed wyzwaniem, jakie nie były znane tym, które funkcjonowały w przeszłości. Ze wskazanych względów wymogiem strategicznym jest posiadanie zasobów własnych jako czynnika redukującego ryzyka związane z funkcjonowaniem w otoczeniu dynamicznym.

Nowoczesną koncepcją budowy przewagi konkurencyjnej rozwijaną w ostatnich latach jest koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej. K. Clow i D. Baack definiują ją jako zespół działań koordynujących i integrujących wszystkie narzędzia komunikacji marketingowej, drogi i źródła wewnątrz firmy w jednorodny program. Maksymalizuje on wpływ na konsumentów oraz innych finalnych użytkowników przy minimalnych kosztach⁴¹⁵. Jest procesem wymiany informacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem służącym realizacji określonej strategii marketingowej⁴¹⁶. Orientacja marketingowa, której wyróżnikiem są między innymi procesy komunikacji z docelowymi nabywcami, pozwala lepiej dostosować tempo sprzedaży do tempa rozwoju produkcji, co umożliwia utrzymanie wysokiej jakości lub poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw. Nasilenie się zjawisk konkurencyjności wywołuje naturalną potrzebę przechodzenia przedsiębiorstwa na orientację marketingową i przyjmowania potrzeb i preferencji nabywców oraz innych podmiotów rynkowych za punkt wyjścia dla podejmowanych działań⁴¹⁷. W poniższej tabeli przedstawiono ogólną klasyfikację komunikacji marketingowej.

Tabela 13. Ogólna klasyfikacja komunikacji marketingowej

Elementy komunikacji	Typy promocji i jej badań		Rodzaje promocji i jej badań
Promocja formalna	Promocja nieosobista (pośrednia)	Promocja firmy	<ul style="list-style-type: none"> – Public relations (PR) – całościowa identyfikacja wizualna (CI) – publicity (tworzenie rozgłosu) – sponsorowanie
		Promocja produktu, usługi lub idei	<ul style="list-style-type: none"> – reklama – sponsorowanie produktu – inne rodzaje promocji produktu
		Promocja sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> – - promocja handlowa – promocja konsumentcka – promocja wewnętrzna

⁴¹⁵ K. Clow, D. Baack, *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*, Prentice Hall, New Jersey 2007, s. 8.

⁴¹⁶ A. Czarnecki, *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, PWE, Warszawa 2003, s. 17.

⁴¹⁷ B. Pilarczyk, *Komunikacja marketingowa jako sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 135, s. 119.

Elementy komunikacji	Typy promocji i jej badań	Rodzaje promocji i jej badań
		– merchandising
	Promocja osobista (bezpośrednia lub pośrednia)	– akwizycja i przedstawicielstwo, agencja – sprzedaż osobista, telemarketing – demonstracje i pokazy
Badania promocji	badania otoczenia promocji	– badania promocji konkurencyjnej – badania rynku promocji – badania odbiorców promocji – badania kanałów przekazu (w tym mediów)
	badania elementów promocji	– badania skuteczności środków promocji – badania efektywności działań promocyjnych

„Źródło: S. Kaczmarczyk, *Podstawowa klasyfikacja komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, Nr 866, s. 34–35”

Znaczenie poszczególnych narzędzi komunikacji marketingowej w procesie oddziaływania na zjawiska rynkowe jest różne. Ważne jest stworzenie zintegrowanego zbioru instrumentów i działań zmierzających w tym samym kierunku. Integracja powinna dotyczyć głównych składowych, to jest narzędzi, środków i form promocji, a także przekazów (ich treści i wyglądu) oraz ich oddziaływania w czasie i przestrzeni⁴¹⁸. Tak więc również zweryfikowanie skuteczności narzędzi komunikowania, określenie, w jaki sposób stosowanie tych narzędzi przekłada się na efektywność całej organizacji, jest kluczowe. Nie bez znaczenia przy tym pozostaje także sam dobór metod i narzędzi komunikowania (Tabela 14).

Tabela 14. Przykłady komunikacji z otoczeniem przedsiębiorstwa

Reklama	tradycyjna	Prasa, radio, telewizja
	interaktywna	Strona www, newsletter, email, sms
	zewnętrzna	Billboard, plakaty
	w miejscu sprzedaży (POS)	Standy, naklejki, monitory
Promocja sprzedaży	promocja handlowa	Premie za sprzedaż, szkolenia, pokazy
	promocja konsumencka	Konkursy, programy lojalnościowe, kupony, próbki, degustacje
Sprzedaż osobista		Prezentacja u nabywcy, negocjacje
Public relations		Artykuły, konferencje prasowe, wywiady, imprezy
Sponsoring		Finansowanie wydarzeń kulturalnych, sportowych, wspieranie klubów sportowych, edukacji, wspólne przedsięwzięcia z organizacjami niekomercyjnymi

⁴¹⁸ A. Pabian, *Obszar oraz hierarchia działań integracyjnych w sferze promocji*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 4, s. 4–5.

Rozwój technologii powoduje, że z jednej strony rośnie wiedza przedsiębiorstw o realnych i potencjalnych cechach nabywców o ich upodobaniach, nawykach zakupowych, gospodarowaniu czasem wolnym itp., z drugiej strony trudno tak naprawdę oddzielić informacje istotne od nieistotnych, zbędnych w procesie komunikacji marketingowej. Zarazem sami nabywcy są również coraz lepiej poinformowani, więc rosną ich wymagania i oczekiwania w stosunku do przedsiębiorstw.

Coraz większe znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej zyskuje koncepcja strategicznej przedsiębiorczości. Sednem koncepcji jest połączenie koncepcji przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Według D.F. Kuratko i D.B. Audretsch’a przedsiębiorczość strategiczna, to połączenie oportunistycznego podejścia w przedsiębiorczości i zachowań strategicznych przynoszących korzyści⁴¹⁹. W efekcie przedsiębiorczość strategiczna wiąże się z rozpoznawaniem i wykorzystywaniem możliwości biznesowych przy jednoczesnym zdobywaniu i utrzymywaniu konkurencyjności. Strategie konkurencyjności służą do tworzenia i wspierania przewagi konkurencyjnej. Opracowując strategię konkurencyjną, firma musi znaleźć sposób na skuteczne i długofalowe pozycjonowanie się w swojej branży, z uwzględnieniem zarówno specyfiki branży, warunków, wielkości jej kapitału oraz zgromadzoną wiedzę i doświadczenie. To jest niezbędne do stworzenia warunków, w których nowy przedsiębiorca będzie miał dostęp do informacji niezbędnych do skutecznego pogodzenia jego decyzji z decyzjami innych uczestników rynku.

Ważną koncepcją budowy przewagi konkurencyjnej jest podejście relacyjne⁴²⁰. Znaczenie tej koncepcji wzrosło w momencie rozwoju nowych typów struktur organizacyjnych, takich jak struktury sieciowe i organizacje wirtualne⁴²¹. We wspomnianych strukturach nie widać formalnych granic między organizacjami, natomiast powszechna jest współpraca z partnerami i konkurentami⁴²². W tym

419 D.F. Kuratko, D.B. Audretsch, *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, “Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, nr 33, s. 1–17.

420 K. Beyer, *Kapitał...*, s. 246.

421 Zdaniem autora niebagatelny wpływ na rozwój tej koncepcji ma pandemia Covid-19, która ogranicza bezpośredni kontakt, z drugiej strony wymusza w większym zakresie wykorzystywanie nowych technologii i zwiększa częstotliwość kontaktów.

422 J. Macias, *Nowe...*, s. 12.

przypadku przewagą konkurencyjną jest specjalizacja uczestników sieci oraz unikatowe relacje, które pozwalają korzystać ze specyficznych zasobów oraz kompetencji współpracujących partnerów⁴²³. Istotną w kontekście niniejszych rozważań jest na pewno koncepcja strategicznej przedsiębiorczości oraz podejście relacyjne.

2.4.2. Determinanty budowy przewagi konkurencyjnej MSP w branży budownictwa przemysłowego

W dyskursie nauk o zarządzaniu i jakości przewagę konkurencyjną opisuje się trzema podstawowymi wymiarami: rodzajem, rozmiarem i trwałością⁴²⁴. Określenie rodzaju przewagi konkurencyjnej sprowadza się do stwierdzenia, w czym tkwi wyższość danego przedsiębiorstwa nad innymi, która wyraża się w wynikach rynkowych⁴²⁵. Kolejną ważną cechą, która pozwala opisać przewagę konkurencyjną jest jej rozmiar. Może on być rozumiany jako różnica parametrów opisujących różne czynności, zachowania i procesy w przedsiębiorstwie oraz u konkurentów. Trzecim wymiarem jest trwałość, która nie jest jednak bezpośrednio związana z czasem jej trwania, lecz dotyczy możliwości jej skopiowania⁴²⁶.

Przewagi konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw zależą od wielu uwarunkowań, zarówno pochodzących z otoczenia, jak również związanych z przedsiębiorstwem – stanowiących potencjał konkurencyjny. Czynniki pochodzące z otoczenia klasyfikuje się najczęściej w układzie makro, mezo- i mikroekonomicznym⁴²⁷ (Tabela 15).

⁴²³ J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kapitał...*, s. 6.

⁴²⁴ A. Pukas, *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019, s. 116.

⁴²⁵ R. Haffer, *Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 265, s. 156–171.

⁴²⁶ J.B. Barney, *Firm...*, s. 99–120.

⁴²⁷ M. Gorynia, *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, (red.) J. Bossak, W. Bieńkowski, SGH, Warszawa 2002, s. 62.

Tabela 15. Czynniki wpływające na przewagi konkurencyjne MSP

Czynniki wpływające na przewagi konkurencyjne MSP		
Makroekonomiczne	Mezoeconomiczne	Mikroekonomiczne
<ul style="list-style-type: none"> – system społeczno-gospodarczy, – system polityczno-prawny, – wielkość i struktura zasobów, produkcyjnych oraz efektywność ich wykorzystania, – oddziaływanie otoczenia międzynarodowego. 	<ul style="list-style-type: none"> – uwarunkowani popytowe – kształtowanie się odpowiedniego układu branż, – warunki uruchomienia działalności gospodarczej, – wyposażenie w czynniki wytwórcze. 	<ul style="list-style-type: none"> – pozycja konkurencyjna (miejsce zajmowane przez dane przedsiębiorstwo w porównaniu do konkurentów na rynku), – potencjał konkurencyjny (zasoby materialne i niematerialne umożliwiające przedsiębiorstwu skuteczne konkurowanie), – funkcjonowanie na obszarze przygranicznym, – strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa (określenie długookresowej koncepcji działania, polegającej na wyborze zachowania wobec konkurentów).

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Lisowska, *Przewagi konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych – analiza porównawcza*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom 14, zeszyt 6, s. 159; D. Starzyńska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 63; S. Sobczak, *Konkurencyjność sektora MSP w Polsce*, [w:] *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw* (red.) A. Adamik, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 33; B. Wierziński, *Zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw w sieci jako zasób niematerialny w procesie konkurowania*, „Humanities and Social Sciences” 2018, nr 1 (January-March), s. 205–217”

Zdobycie przewagi konkurencyjnej samo w sobie nie wystarczy, kluczem do sukcesu jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej⁴²⁸. Efektem wykorzystanej przewagi konkurencyjnej i stosowanej strategii jest osiągnięta pozycja konkurencyjna, definiowana jako wynik zastosowanych przewag konkurencyjnych na rynku, określany w stosunku do konkurentów w sektorze lub grupie strategicznej oraz miejsce przedsiębiorstwa na tle konkurentów, wyrażone przez pryzmat do konkurowania⁴²⁹.

Według A.M. Pelham’a małe firmy odnoszą większe sukcesy, jeśli w swojej strategii stawiają na zróżnicowanie⁴³⁰. Elastyczność, wrażliwość i szybkość są

⁴²⁸ R. Yuleva, *Competitive advantages and competitive strategies of small and medium-sized enterprises*, “Economics and Management” 2019, vol. 16, no. 1, s. 77.

⁴²⁹ E. Urbanowska-Sojkin, *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, s. 311.

⁴³⁰ A.M. Pelham, *Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms*, “Journal of Business Research” 1999, s. 33–46.

określane jako najczęstsze i najbardziej przystępne cenowo źródła przewagi konkurencyjnej dla małych i średnich przedsiębiorstw⁴³¹.

Analiza rynku i literatury pozwalają upatrywać głównych determinant budowy przewagi konkurencyjnej MSP branży budownictwa przemysłowego w: potencjale finansowym, kompetencji kadr, posiadanego zaplecza projektowego i technicznego, parku maszynowego, kompleksowości oferty. Szczególnie negatywnie pandemia Covid-19 wpłynęła na sferę finansową przedsiębiorstw sektora MSP. W największym stopniu dotyczyło to grupy przedsiębiorstw małych (zatrudniających 10–49 pracowników), których płynność finansowa spadła z 4% do 24%⁴³². W świetle badań PARP główną przesłanką utraty płynności finansowej w okresie pandemii Covid-19 były ograniczenia w działalności (82% wskazań), a w dalszej kolejności utrata klientów (61%) oraz opóźnienia płatnicze ze strony kontrahentów (42%). Więcej niż jeden powód groźby utraty płynności finansowej wskazało blisko 90% badanych⁴³³. Zakłócenia w płynności finansowej istotnie ograniczyły w okresie pandemii Covid-19 potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP, a firmy z branży budownictwa przemysłowego nie były tu wyjątkiem. Dodać w tym kontekście należy również, iż w okresie pandemii Covid 19 nastąpił znaczny, zagrażający nie tylko rozwojowi, ale również egzystencji przedsiębiorstw, spadek dostępności źródeł zewnętrznego finansowania (kredytów bankowych) oraz „dramatycznie” obniżył się w 2021 roku popyt na produkty i usługi przedsiębiorstw analizowanego sektora. Pomimo wygasania pandemii Covid-19 sytuacja większości przedsiębiorstw sektora MSP pozostaje trudna, przy czym najlepiej z jej skutkami radzą sobie w tym obszarze przedsiębiorstwa średnie. W świetle wskazań Barometru EFL zapotrzebowanie na środki finansowe na działalność bieżącą zgłaszało na początku 2022 roku – 15,5% mikroprzedsiębiorstw i 21% małych firm, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw średnich wskaźnik ten wyniósł 9%⁴³⁴.

⁴³¹ P.A. Wickham, *Strategic Entrepreneurship*, 4th ed., Prentice Hall, Essex 2006, s. 134.

⁴³² <https://firma.rp.pl/biznes/art17062491-sytuacja-msp-po-roku-pandemii-na-co-mozna-liczyc>, [dostęp: 08.06.2022].

⁴³³ A. Skowrońska, A. Tarnawa (red.), *Raport...*, s. 100.

⁴³⁴ *MŚP zaczynają rok pod kreską, bez nowych planów inwestycyjnych*, dane dostępne na stronie internetowej: <https://efl.pl/pl/misp-zaczynaja-rok-pod-kreska-bez-nowych-planow-inwestycyjnych-immniejsza-firma-tym-potrzebuje-wiekszego-wsparcia-finansowego-na-biezaca-dzialalnosc>, [dostęp: 08.06.2022].

Zarazem jednak nie zmieniły się znacząco w okresie pandemii Covid-19 wskaźniki dotyczące siły konkurencji – w tym także nieuczciwych praktyk, który to wskaźnik nawet spadł w porównaniu z 2019 rokiem⁴³⁵.

Na rynku pracownika, który jest w tej chwili w Polsce, przedsiębiorstwa budowlane borykają się z problemami dostępu nie tylko do wykwalifikowanej, ale również pomocniczej kadry budowlanej. W okresie pandemii Covid-19 pojawiły się, wszakże symptomy końca tak zwanego „rynku pracownika”. Zdaniem przedsiębiorców poprawiły się „wskaźniki dotyczące kosztów zatrudnienia oraz dostępności wykwalifikowanych pracowników”⁴³⁶. Nie może to jednak zmienić faktu, że w branży budownictwa przemysłowego odczuwalny jest brak przede wszystkim murarzy, cieśli, zbrojarzy i spawaczy. Przedsiębiorstwa zapewniające kadre, która wykona powierzone zadanie z dotrzymaniem terminu i jakości, uzyskują na wstępie przewagę konkurencyjną względem innych oferentów na rynku. Jak można sądzić na podstawie analizy literatury i badań empirycznych, jest to najważniejszy czynnik, który prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej w tej branży, co dotyczy głównie mniejszych przedsiębiorstw.

Pomimo, że swój park maszyn i urządzeń w porównaniu z rokiem 2020 odnowiło ponad 32% małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, a 35,2% zwiększyło automatyzację procesów produkcji⁴³⁷, to w tym zakresie jest jeszcze wiele do zrobienia. Nowoczesny sprzęt pozwalający realizować usługi przy użyciu najnowszych materiałów budowlanych, to bardzo mocny oręż w rękach MSP w starciu z większą konkurencją na rynku budownictwa przemysłowego. Przedsiębiorstwa, które posiadają dodatkowo odpowiednie zaplecze, dzięki któremu mogą realizować część prac w swoim przedsiębiorstwie, wsparte przy tym przez kompetentny dział techniczny to kolejne atuty w tworzeniu przewagi konkurencyjnej.

2.4.3. Dynamiczne zdolności marketingowe wpływające na konkurencyjność MSP w branży budownictwa przemysłowego

Z dokonanego wcześniej przeglądu literatury dotyczącego dynamicznych zdolności marketingowych wynika, że brak jest powszechnie akceptowanej definicji

⁴³⁵ A. Skowrońska, A. Tarnawa (red.), *Raport...*, s. 100.

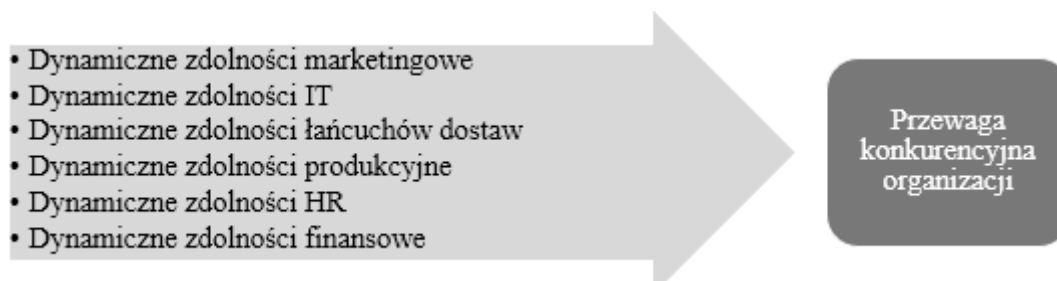
⁴³⁶ Ibidem.

⁴³⁷ Badanie Instytutu Keralla Research na zlecenie Simens Financial Services w Polsce, wrzesień 2021 r.

DMC. Można jednak przyjąć, że dynamiczne zdolności marketingowe są nakierowane na transformację istniejących zasobów marketingowych w taki sposób, aby powstałe nowe kombinacje zasobów marketingowych lepiej odpowiadały uwarunkowaniom otoczenia rynkowego⁴³⁸. Na podstawie analizy literatury autor rozprawy za najbardziej trafną definicję uważa tę zaproponowaną przez M. Mitręgę, która określa DMC jako zbiór wyuczonych, powtarzalnych aktywności, które wdrożone zostały w organizacji i są nakierowane na systematyczną ocenę i rekonfigurację zasobów marketingowych tak, aby zasoby te były lepiej dopasowane do aktualnej wiedzy o rynku⁴³⁹.

Zależności między DMC a pozostałymi zdolnościami organizacji mogą w praktyce przybierać różne formy. W sprzyjających warunkach wewnątrz organizacji zdolności te mogą się wzajemnie uzupełniać, a nawet mogą występować efekty synergiczne (Rysunek 15). Przykładem mogą być dynamiczne zdolności w zakresie technologii informacyjnej wspierające DMC poprzez efektywne wykorzystanie najnowszych systemów SRM do analizy bazy dostawców, pogłębiania relacji z wybranymi dostawcami, a tam, gdzie to konieczne, wygaszania kontaktów z niespełniającymi kryteriów dostawcami.

Rysunek 15. Współistnienie DMC oraz innych dynamicznych zdolności organizacji



„Źródło: M. Mitręga, *Dynamiczne zdolności marketingowe...*, s. 317”

Autor rozprawy do analizy DMC w małych i średnich przedsiębiorstwach przyjmuje wspomniane już w poprzednim rozdziale i określone przez S. Maklan i S. Kox cztery następujące dynamiczne zdolności marketingowe:

1. Zarządzanie popytem – generowanie przychodów dla towarów i usług,

⁴³⁸ N.A. Morgan, *Marketing and business performance*, “Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, vol. 40, no. 1, s. 102–119.

⁴³⁹ M. Mitręga, *Dynamiczne zdolności marketingowe...*, s. 316.

2. Tworzenie wiedzy rynkowej – generowanie i rozpowszechnianie w całym przedsiębiorstwie wiedzy dotyczącej konkurencji, partnerów, rynków, konsumentów i społeczności.
3. Budowanie marek – tworzenie i utrzymywanie marek produktów, usług i organizacji.
4. Zarządzanie relacjami z klientami – rozwijanie sposobu, w jaki firma buduje relacje z klientami.

J.T. Mentzer i M.M. Moon⁴⁴⁰ postrzegają zarządzanie popytem jako koordynację przepływu informacji o popycie wzdłuż łańcucha dostaw, czyli opierają swoją definicję o sprawny proces planowania popytu produktów, którego głównym założeniem jest odpowiedni przepływ informacji pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw⁴⁴¹. Poza tym w przypadku wielu przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego celem procesu zarządzania popytem jest również zapewnienie ciągłości pracy dla pracowników lub ciągłości eksploatacji maszyn i urządzeń.

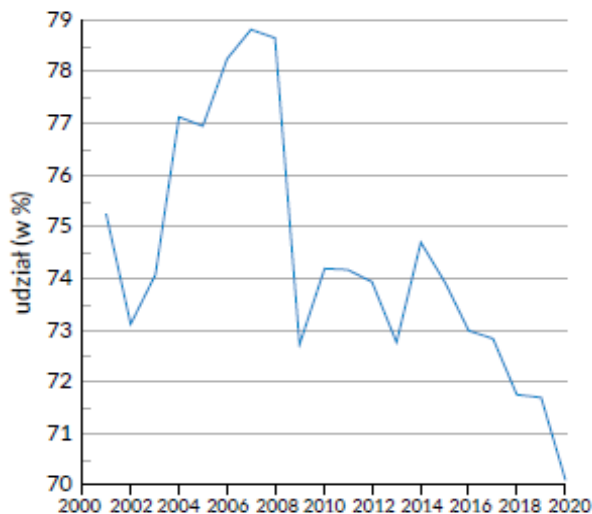
Skuteczność prognozowania popytu w budownictwie przemysłowym jest silnie uzależniona od aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw, koniunktury w przemyśle oraz na rynku budownictwa ogólnego. Ważnym czynnikiem w tym procesie jest również sezonowość realizacji niektórych usług, które uzależnione są np. od warunków pogodowych. Jeśli chodzi o inwestycje to zarówno dane finansowe, jak i ankietowe, potwierdzają spadek aktywności inwestycyjnej polskich przedsiębiorstw niefinansowych po 2009 roku (Wykres 3, Wykres 4) mierzony udziałem aktywnych inwestorów. Wskaźniki koniunktury w przemyśle, odzwierciedlające nastroje panujące wśród przedsiębiorców oraz ich sytuację ekonomiczną, wyłączając pandemię COVID-19 były na przestrzeni ostatnich 8 lat sprzyjające dla branży budownictwa przemysłowego (Wykres 5, Wykres 6). Natomiast w przypadku budownictwa zdecydowanie korzystnym okresem były lata 2017-2019, które następnie przerwała nieoczekiwanie pandemia COVID-19.

Obecnie budownictwo przemysłowe pomału odrabia straty, które poniosło w wyniku pandemicznych ograniczeń.

⁴⁴⁰ J.T. Mentzer, M.M. Moon, *Sales Forecasting Management. A Demand Management Approach*, SAGE Publications, London 2005.

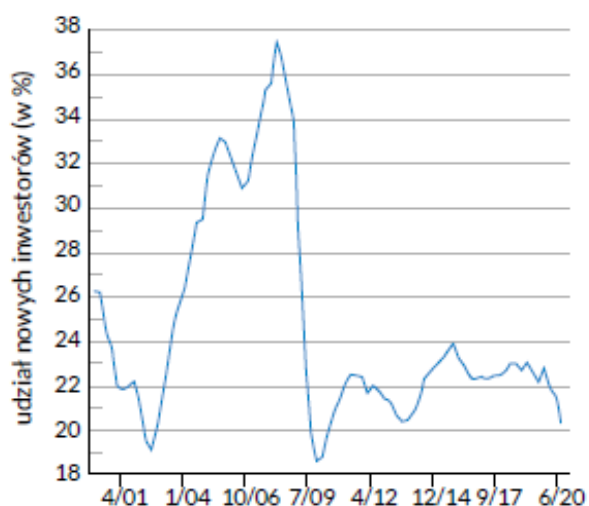
⁴⁴¹ P.Ch. Chen, P.M. Wolfe, *A data quality model of information-sharing in a two-level supply chain*, "International Journal of Electronic Business Management", vol. 9, no. 1, s. 70–77.

Wykres 3. Udział inwestorów w próbie firm objętych badaniem F-01 GUS



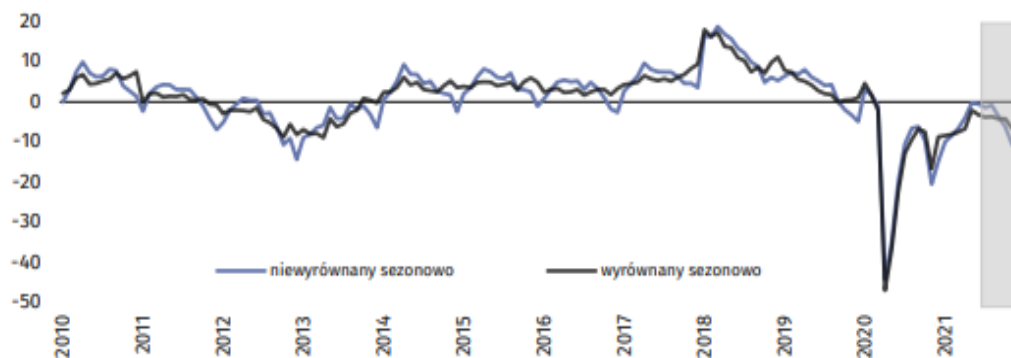
„Źródło: P. Boguszewski, *Wybrane uwarunkowania aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce w świetle badań ankietowych przedsiębiorców*, [w:] *Inwestycje i odporność gospodarcza – wyzwania dla Polski*, (red.) J. Hausner, W. Paprocki, Sopot 2020, s. 120”

Wykres 4. Udział przedsiębiorstw planujących rozpoczęcie nowej inwestycji w kolejnym kwartale



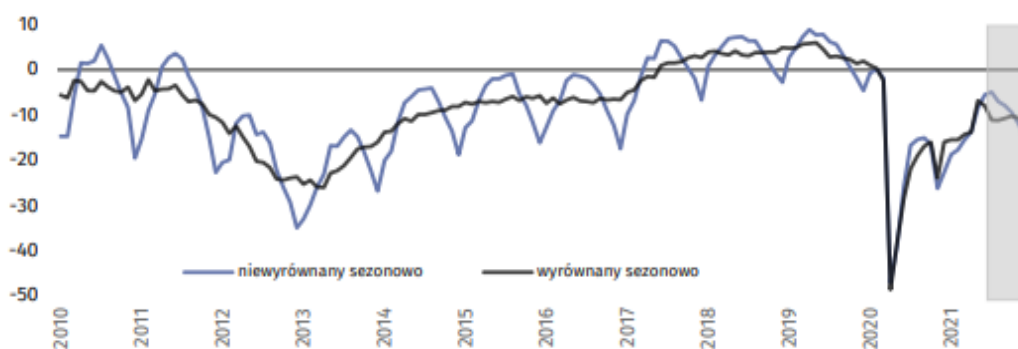
„Źródło: P. Boguszewski, *Wybrane uwarunkowania aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce w świetle badań ankietowych przedsiębiorców*, [w:] *Inwestycje i odporność gospodarcza – wyzwania dla Polski*, (red.) J. Hausner, W. Paprocki, Sopot 2020, s. 120”

Wykres 5. Wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury w przetwórstwie przemysłowym



„Źródło: Dane GUS, *Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach*, grudzień 2021”

Wykres 6. Wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury w budownictwie



„Źródło: Dane GUS, *Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach*, grudzień 2021”

Istotnym dla budowania przewagi konkurencyjnej zasobem przedsiębiorstwa jest marka. Jednak konkurowanie nią jako przewagą konkurencyjną wymaga podejmowania na rynku działań na kolejnych etapach cyklu jej życia służących tworzeniu i utrzymaniu atrybutów determinujących jej siłę⁴⁴². Z kolei w opracowaniach dotyczących działalności przedsiębiorstw na rynku przemysłowym istotną rolę marki

⁴⁴² M.K. Witek-Hajduk, *Cykl życia marki na rynku*, “International Journal of Management and Economics” 2010, nr 27, s. 198.

omówili P. Kotler i W. Pfoertsch⁴⁴³. Natomiast zagadnienie marki na rynku budowlanym poruszyła w swoich opracowaniach E. Kiczmachowska⁴⁴⁴, która w oparciu o wyniki badań zaprezentowała motywy, które kierowały producentami przy podejmowaniu decyzji o produkcji wyrobów pod określonymi markami. W przedsiębiorstwach z branży budownictwa przemysłowego, które ze względu na swoją specyfikę niezwykle rzadko docierają do klienta indywidualnego, budowanie marki jest jeszcze bardziej istotne. Tym bardziej, że jak wskazuje M.K. Witek-Hajduk, atrybutem silnej marki jest duży segment lojalnych nabywców, których lojalność wiązana jest najczęściej z częstotliwością, regularnością i ponawianiem zakupu produktów danej marki⁴⁴⁵. Tymczasem klientami przedsiębiorstw w tej branży są zwykle duże firmy, często globalne koncerny produkcyjne, których ilość na rynku jest ograniczona, a dla których współpraca z uznanym i pewnym dostawcą jest fundamentem prowadzenia bezpiecznego i stabilnego procesu produkcyjnego.

Pomimo tak dużej roli marki w budowaniu przewagi konkurencyjnej w sektorze MSP rozpowszechniony jest błąd polegający na jej niedoszacowaniu. Dzieje się tak, jak można sądzić, dlatego, że podejście MSP do marketingu jest bardzo przypadkowe, nieformalne, bierne i spontaniczne⁴⁴⁶, wszelkie decyzje z reguły podejmuje właściciel, kierując się osobistymi priorytetami, a nie dorobkiem nauki czy dobrymi praktykami⁴⁴⁷. Skutkiem takiego podejścia jest brak świadomości istnienia niematerialnych czynników budowania przewagi konkurencyjnej. Przywołać w tym kontekście warto występujące na gruncie rachunkowości pojęcie ang. *goodwill*, którym to mianem określa się dobra niematerialne „aktywów w użyciu”⁴⁴⁸. *Goodwill* faktycznie współtworzą powodzenie rynkowe przedsiębiorstwa, ale np. z powodu woluntaryzmu w zarządzaniu nie są w ogóle identyfikowane. Do tego rodzaju aktywów należy między innymi marka. Można jednak w ostatnim czasie dostrzec trend identyfikowania i pomiaru niematerialnych zasobów firmy, w tym marki, technologii, patentów czy pracowników.

⁴⁴³ P. Kotler, W. Pfoertsch, *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, PWN, Warszawa 2008.

⁴⁴⁴ E. Kiczmachowska, *Motywy producentów podejmowania produkcji pod markami detalistów*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 10, s. 20–28.

⁴⁴⁵ M.K. Witek-Hajduk, *Cykl...*, s. 182.

⁴⁴⁶ V. Gabrielli, B. Balboni, *SME Practice Towards Integrated Marketing Communications*, “Marketing Intelligence & Planning” 2010, vol. 28, no. 3, s. 275–290.

⁴⁴⁷ A. Gilmore, *Entrepreneurial and SME Marketing*, “Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship” 2011, vol. 13, no. 2, s. 137–145.

⁴⁴⁸ G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Warszawa 2008, s.73.

Obecnie w wielu przedsiębiorstwach sektora MSP marka jest najważniejszym aktywem, której wartość generowana jest przez wiele wielowymiarowych aktywów, które współdziałają w sposób kompleksowy: lojalność wobec marki, rozpoznawalność, postrzegana jakość, tożsamość marki i innych aktywów.

Nadal jednak wielu właścicieli MSP z branży budownictwa przemysłowego prezentuje pogląd, że budowanie marki to zadanie głównie dla dużych międzynarodowych korporacji. Wynika to z przekonania, że proces ten wymaga ogromnego budżetu na reklamę. Tymczasem marką jest sam biznes, całe przedsiębiorstwo: jego kultura, strategie, koncentracja na przyszłości i głównych czynnikach sukcesu.

W 2018 roku w „*Journal of Brand Strategy*”⁴⁴⁹ zostały opublikowane wyniki 2-letnich badań przeprowadzonych wśród ponad 50 firm z sektora MSP w Europie. W badaniach wzięły udział firmy posiadające w swojej ofercie produkty i usługi, które potencjalnie mogłyby mieć ogromny wpływ na rynek. Niestety niemalże żadna z tych firm nie potrafiła wyjaśnić swojej unikalnej wartości dla klienta jak również opisać w sposób jasny i zrozumiały znaczenia swoich produktów i usług. Z tego względu również wśród MSP marka powinna odpowiednio komunikować ofertę oraz przewagę konkurencyjną. Precyzyjne, skuteczne i spójne komunikowanie marki może wyróżnić przedsiębiorstwo i w efekcie stać się tym, co zadecyduje o jego sukcesie lub niepowodzeniu.

Powyższa analiza pozwala zasadnie stwierdzić, iż przedsiębiorstwo w dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej powinno opierać się na posiadanych zasobach, tak materialnych, jak niematerialnych, trudniej identyfikowalnych, ale realnie budujących wartość przedsiębiorstwa. Na podstawie tych zasobów przedsiębiorstwa powinny kształtować swoje strategie rozwojowe⁴⁵⁰.

Niewątpliwie takim zasobem jest wykwalifikowana kadra o wyspecjalizowanej wiedzy technicznej oraz wysokich umiejętnościach marketingowych. J. Bielak definiuje marketing budowlany jako proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć, poprzez tworzenie,

⁴⁴⁹ S. Mizera, J. Risch, *Debunking the ten most common myths SMEs have about branding: Why SMEs need real branding to succeed*, „*Journal of Brand Strategy*” 2018, vol. 6, no. 4, s. 362–379.

⁴⁵⁰ J.B. Barney, *Firm...*, s. 99–120.

oferowanie i realizację posiadających różne wartości produktów i usług budowlanych⁴⁵¹.

Budowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw jest działaniem złożonym. Rozpoczyna się od wyceny potencjału konkurencyjnego, polegającej na ocenie funkcji podstawowych i pomocniczych przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości, w kontekście ich wpływu na wartość dodaną klienta⁴⁵². Ocena potencjału prowadzi do identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej. Istotne dla małych i średnich przedsiębiorstw jest ustalenie kryteriów wyboru przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo ma prawo i możliwość wyboru pomiędzy różnymi typami przewagi konkurencyjnej w danym okresie czasu, według poniższych, głównych kryteriów⁴⁵³:

- znaczenie przewagi konkurencyjnej, które jest duże, jeżeli oferta zapewnia zgodność z funkcją, dla której zakupiony jest produkt lub określona usługa,
- specyfika lub rozbieżność, gdzie konkurenci nie oferują produktów lub usług o podobnym zastosowaniu i funkcjach,
- wyższość w obszarze, gdzie ta przewaga może zostać osiągnięta, a którą wykazuje oferta danego konkurenta lub dane rozwiązanie,
- zastrzeżenie, dzięki któremu konkurenci nie mogą powielać, a nawet jeśli to zrobią, to nie przyniesie im to znaczących korzyści. Tym bardziej, że jeśli produkt chroniony jest patentem, jego właściciel ma prawo dochodzić odszkodowania za skradzioną innowację czy pomysł,
- unikatowość, która gwarantuje trwałość sukcesu i jest jednym z warunków uzyskania przez przedsiębiorstwo strategicznej pozycji,
- efektywność, dzięki której realizacja przewagi konkurencyjnej zapewnia zysk przedsiębiorstwu, które pozostaje jednocześnie do dyspozycji klientów na rynku docelowym.

Do najczęściej stosowanych strategii marketingowych, które prowadzą do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej należą⁴⁵⁴:

- spersonalizowane usługi,
- elastyczność i zdolność adaptacji,

⁴⁵¹ J. Bielak, *Marketing w budownictwie*, Skrypt Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997, s. 21.

⁴⁵² E. Urbanowska-Sojkin, *Podstawy...*, s. 310.

⁴⁵³ R. Yuleva, *Competitive...*, s. 76.

⁴⁵⁴ *Ibidem*, s. 78.

- wyspecjalizowana produkcja na konkretne zamówienie,
- efektywny i szybki proces decyzyjny,
- wysoka motywacja i morale personelu w wyniku poczucia wspólnych celów i wartości,
- relacje z właścicielami i menedżerami MSP,
- specjalizacja geograficzna, ciągłe poszukiwanie nowych możliwości i nisz rynkowych,
- utrzymywanie przedsiębiorczych zachowań i chęci do podejmowania ryzyka,
- tworzenie nowego partnerstwa.

Konkurencja w branży budownictwa przemysłowego determinowana jest głównie przez cenę oferowanych dóbr i usług. Z punktu widzenia analizy konkurencji przedsiębiorstw budowlanych należy wyszczególnić: liderów, pretendenta, naśladowców i specjalistów od nisz rynkowych⁴⁵⁵. Dlatego w zależności od pozycji oraz sytuacji rynkowej, przedsiębiorstwo MSP z branży budownictwa przemysłowego powinno wdrażać odpowiednie, sprecyzowane strategie działania (Tabela 16).

Tabela 16. Strategie działania przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego

Rodzaj strategii	Opis działań i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa
Strategia lidera	Posiada znaczący udział w strukturze rynku oraz znaczące zasoby finansowe. Posiada know-how, dostęp do najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych na rynku oraz nowoczesne zaplecze sprzętowo-materiałowe. Dysponuje liczną, wykwalifikowaną kadrą o wyspecjalizowanej wiedzy technicznej. Liderujące przedsiębiorstwo powinno działać ekspansywnie, poszukując nowych zleceń oraz rynków, obserwując przy tym poczynania konkurencji.
Strategia pretendenta	Działania pretendenta skupiają się głównie na przejęciu zleceń od lidera rynku lub pozostałych przedsiębiorstw pretendenta. Pretendenci starają się osiągnąć cele poprzez oferowanie korzystnych cen lub wysokiej jakości materiałów.
Strategia naśladowcy	Działania tych przedsiębiorstw koncentrują się w głównej mierze na powielaniu produktów i oferowanych usług w całości lub z wprowadzeniem niewielkich zmian. Aby przyciągnąć klientów, naśladowca poza atrakcyjną ceną musi proponować korzystniejsze pozostałe warunki oferty, tj. wydłużona i rozszerzona gwarancja, szybkość reakcji na zgłoszenie gwarancyjne, dłuższe terminy płatności.
Strategia specjalistów rynkowych	Przedsiębiorstwa te charakteryzują się wysoką specjalizacją usług w ograniczonym obszarze rynku. Ich atutem są unikatowe rozwiązania technologiczne, stosowanie specjalistycznego sprzętu i oferowaniu wyspecjalizowanych usług np. elektrotechnicznych, sterowniczych itd.

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Bielak, *Marketing w budownictwie*, Skrypt Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997, s. 156–161”

⁴⁵⁵ J. Bielak, *Marketing...*, s. 156–158.

Należy zwrócić uwagę, że obecna dynamika rynku sprawia, iż każda z wymienionych w Tabeli 16 strategii wymaga stałego monitorowania działań konkurencji. Zdaniem autora rozprawy jest to istotny sposób zapewnienia skuteczności praktycznie każdej strategii marketingowej w przedsiębiorstwach MSP branży budownictwa przemysłowego. Poza tym w strategii konkurencji chodzi o to, żeby się wyróżniać. Oznacza ona świadomy wybór odmiennego zbioru czynności, aby dostarczać szczególnej mieszanki wartości⁴⁵⁶.

⁴⁵⁶ M.E. Porter, *Porter o...*, s. 54.

ROZDZIAŁ 3. KONSTRUKCJA MODELU DYNAMICZNEGO ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW MSP W BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO

W rozdziale 3, na podstawie przesłanek teoretycznych oraz wybranych praktyk, autor rozprawy omówił konstrukcję modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego. W pierwszej kolejności opisano wybrane modele tego rodzaju oraz ich strukturę, tj. najważniejsze elementy i wymiary dynamicznych zdolności D-KSRM w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej. W ostatnim podrozdziale omówione zostały warunki brzegowe włączenia modelu do praktyki zarządzania przedsiębiorstwami MSP w omawianej branży.

3.1. Przegląd modeli dynamicznego zarządzania relacjami w sektorze MSP

Dynamika zmian, jakie zaszły w ostatnich dwóch latach (wspominana już wcześniej pandemia Covid-19, inwazja Rosji na Ukrainę) spowodowała olbrzymie zakłócenia w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Charakter tych zmian oraz ich intensywność zmusiły przedsiębiorstwa do przewartościowania swojego podejścia w obszarze realizacji procesów zarządzania. Tradycyjne paradygmaty związane z podejściem statycznym ustępują pola coraz bardziej koncepcjom związanym z dynamicznym zarządzaniem opartym na takich czynnikach jak: informacja, wiedza, kapitał intelektualny, zdolność uczenia się, kapitał ludzki. Opanowanie tych cech przez przedsiębiorstwa MSP w Polsce staje się najważniejszym wyzwaniem w ich obecnym funkcjonowaniu. Wpływa na to fakt utraty znaczenia tradycyjnych narzędzi budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz znaczące uzależnienie możliwości rozwoju organizacji od zjawisk i czynników zewnętrznych.

Powyższe przemiany leżą u podstaw potrzeby wprowadzenia nowej metody zarządzania, która wykorzystuje relacje z dostawcami i postrzega je jako źródło lepszej efektywności organizacji. Przygotowanie firmy do wprowadzenia nowego modelu zarządzania związane jest z przeprowadzeniem wielu zmian w zarządzaniu nią.

Zakładając, że „celem teorii ekonomii jest uporządkowanie mnóstwa pojedynczych zdarzeń, tak, by stały się one zrozumiałe oraz względnie dokładne

prognozowanie przebiegu przyszłych zdarzeń”⁴⁵⁷, natomiast „teoria jako taka nie może być poddana żadnym bezpośrednim testom, ponieważ zawiera pojęcia teoretyczne, a te są nieobserwowalne, można ją jednak weryfikować w sposób pośredni, za pomocą modelu (modeli), gdzie podstawą takiej weryfikacji mogą być przewidywania wynikające z modelu”⁴⁵⁸. To kwestią wynikającą z potrzeb praktyki staje się wyzwanie opracowywania i w konsekwencji opracowania zarysu koncepcji modelu usprawniania organizacji⁴⁵⁹.

Dokonując przeglądu modeli dynamicznego zarządzania relacjami w sektorze MSP, należy zwrócić uwagę, że małe i średnie firmy rozwijają się inaczej niż to wynika z opisów charakteryzujących funkcjonowanie dużych organizacji. Modele rozwoju MSP oparte są zwykle na następujących czynnikach determinujących potencjał konkurencyjny i rozwojowy: zasoby finansowe, zasoby osobowe, zasoby systemowe, zasoby biznesowe oraz motywacja⁴⁶⁰.

Najprostsze modele procesów dla relacji międzyorganizacyjnych prezentują proces rozwoju jako serię poszczególnych etapów⁴⁶¹. Choć alternatywne modele liniowe różnią się między sobą, to większość z nich wykazuje tę samą podstawową strukturę etapu twórczego, etapu selekcji, projektowania oraz realizacji⁴⁶². Tymczasem reprezentatywne modele relacji powinny odzwierciedlać ich ewolucję i funkcjonowanie w złożonym i dynamicznym środowisku⁴⁶³. Niestety modele liniowe nie uwzględniają dynamicznej interakcji relacyjnej zmiennych ani złożoności sieci relacji, szczególnie gdy dotyczy to wielu zaangażowanych firm i obszarów funkcjonalnych. Ponadto w modelach liniowych występuje tendencja do pomijania przyszłej wartości nieaktywnych związków i możliwości ich reaktywowania, która pod pewnymi warunkami może nastąpić⁴⁶⁴.

⁴⁵⁷ F. Neal, R. Shone, *Proces budowy modeli ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1982, s. 44.

⁴⁵⁸ Ibidem, s. 36.

⁴⁵⁹ B. Glinkowska, *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2010, 234, s. 256.

⁴⁶⁰ A. Puto, K. Brendzel-Skowera, *Przegląd wybranych modeli rozwoju współczesnych przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 82–83.

⁴⁶¹ W. Biemans, *Developing innovation within networks: With an application to the Dutch medical equipment industry*, Working Paper, University of Groningen, Netherlands 1989, s. 47–55.

⁴⁶² R. Burgelman, *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm*, “Administrative Science Quarterly” 1983, no. 28, s. 223–244.

⁴⁶³ S. Gupta, A. Woodside, *Advancing theory of new B2B relationships: Examining network participants’ interpretation of e-intermediary innovation, diffusion and adoption processes*, “Journal of Business-to-Business Marketing” 2006, vol. 13, no. 4, s. 1–27.

⁴⁶⁴ Szerzej na ten temat piszą: A. Palmer, *Measuring and managing buyer–seller life cycles*, “Management Research News” 1995, no. 12, vol. 18, s. 25–29; M.J. Polonsky, S. Schuppisser, S.

Wielu badaczy negatywnie odnosi się do tradycyjnych, liniowych modeli rozwoju relacji za brak możliwości określenia powiązań pomiędzy różnymi etapami procesu i ich zbyt restrykcyjne założenie, że każdy z etapów kończy się przed rozpoczęciem kolejnego. W związku z powyższym, niektórzy badacze zaproponowali modele dynamiczne, w których działania, zwłaszcza te związane z utrzymywaniem nieaktywnych relacji występują jednocześnie w różnych obszarach funkcjonalnych⁴⁶⁵.

W literaturze przedmiotu badacze opisując procesy oceny firm, niejednokrotnie pomijali metody zarządzania relacjami, które zależą od orientacji biznesowej, zaufania, komunikacji, nauki, władzy, wzajemności oraz zaangażowania⁴⁶⁶. Badacze mechanizmów rozwoju relacji, uznali, że relacje rozwijają się procesowo między firmami i są pod wpływem wszystkich interesariuszy w sieci wymiany⁴⁶⁷. Na Rysunku 16 przedstawiono tradycyjny model procesowego spojrzenia na relacje.

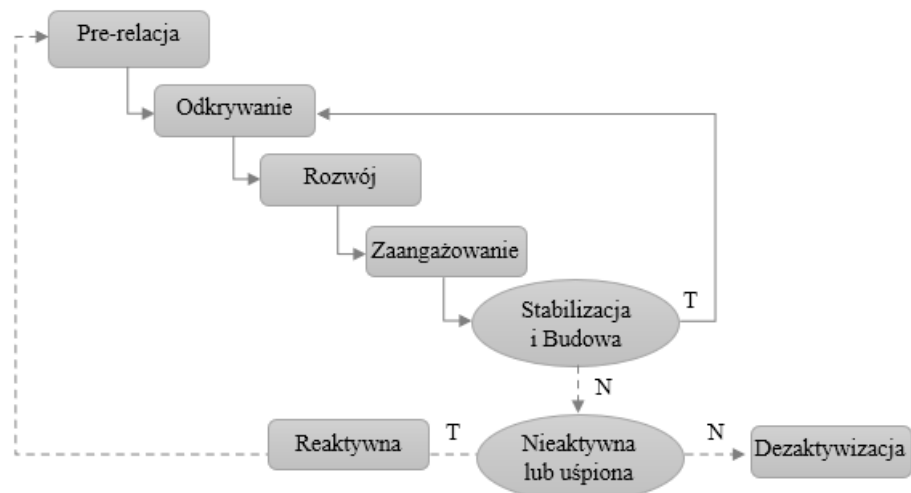
Beldona, *A stakeholder perspective for analyzing marketing relationships*, "Journal of Market-Focused Management" 2002, no. 5, s. 109–126; A. Ravald, C. Gronroos, *The value concept and relationship marketing*, "European Journal of Marketing" 1996, vol. 30, no. 2, s. 19–30.

⁴⁶⁵ Szerzej na ten temat piszą: R.A. More, *Improving the organizational adoption rate for high-technology industrial products*, "Journal for Product Innovation Management" 1984, no. 1, s. 182–198; M.A. Hocutt, *Relationship dissolution model: Antecedent of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship*, "International Journal of Service Industry Management" 1998, no. 9, s. 189–200; E.F. Purinton, D.E. Rosen, J.M. Curran, *Marketing relationship management: Antecedents to survival and dissolution*, "Journal of Business-to-Business Marketing" 2007, vol. 14, no. 2, s. 75–105; J. Tahtinen, K. Bolis, T. Mittila, *How the features of business relationships influence their ending*, "Journal of Business Market Management" 2007, no. 1, s. 231–247.

⁴⁶⁶ M.J. Polonsky, S. Schuppisser, S. Beldona, *A stakeholder...*, s. 109–126.

⁴⁶⁷ Szerzej na ten temat piszą: M.A. Hocutt, *Relationship...*, s. 189–200; E.F. Purinton, D.E. Rosen, J.M. Curran, *Marketing...*, s. 75–105; J. Tahtinen, K. Bolis, T. Mittila, *How the features...*, s. 231–247.

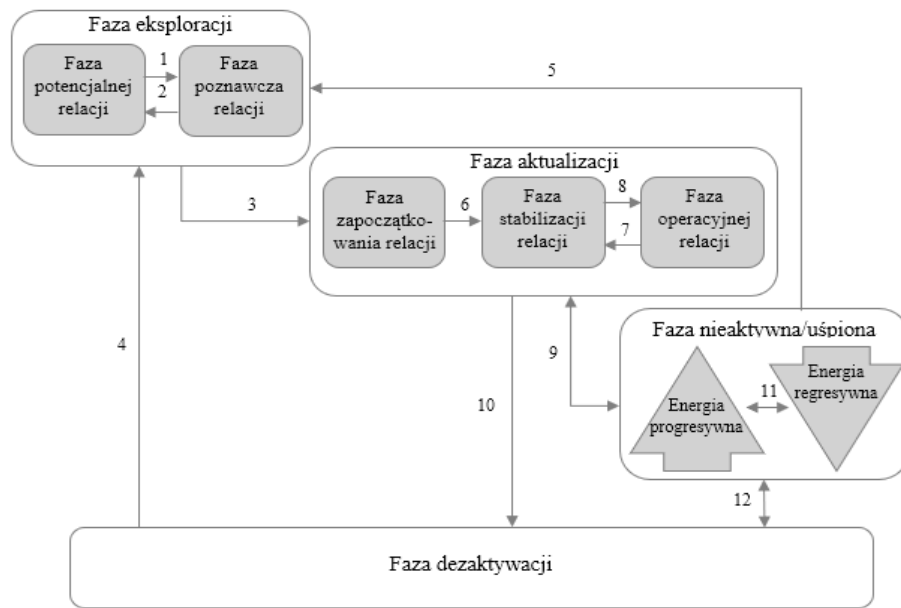
Rysunek 16. Proces dynamicznych faz modelu zarządzania rozwojem relacji



„Źródło: M. Polonsky [i in.], *Inactivity and the dynamics of the relationship development: A proposed model*, “Journal of Strategic Marketing” 2010, vol. 18, no. 3, s. 261”

Perspektywa dynamiczna obejmująca relacje, które mogą się wzmocnić lub osłabić z biegiem czasu powinna umożliwiać przedsiębiorcom lepsze zrozumienie i zarządzanie potencjałem trwających relacji. Skuteczne strategie zarządzania konkretną relacją zależą od jej stanu oraz szeregu zidentyfikowanych wcześniej czynników ją tworzących. Zaproponowana przez M. Polonsky’ego i in. (Rysunek 16) typologia zakłada dynamiczny model procesu, który odzwierciedla brak aktywności w stosunku do energii progresywnej i regresywnej. W związku z tym autorzy założyli czteroetapowy proces składający się z eksploracji, aktualizacji, beczynności i dezaktywacji (Rysunek 17).

Rysunek 17. Czteroetapowy proces dynamicznych faz modelu zarządzania rozwojem relacji



„Źródło: M. Polonsky [i in.], *Inactivity and the dynamics of the relationship development: A proposed model*, “Journal of Strategic Marketing” 2010, vol. 18, no. 3, s. 264”

Z kolei Ch. Noland⁴⁶⁸ doszedł do wniosku, że „proces SRM jest ciągły, dynamiczny i iteracyjny”, podobny do cyklu W.E. Deminga: Zaprojektuj-Wyprodukuj-Sprzedaj-Badaj⁴⁶⁹. Ten argument popiera również H. Mintzberg⁴⁷⁰, który stwierdził, że relacja z dostawcami jest złożonym i iteratywnym procesem z nachodzącymi na siebie etapami. Na podstawie powyższych opinii J. Park i in.⁴⁷¹ opracowali model procesu SRM, w którym wszystkie elementy są zintegrowane i dynamiczne (Rysunek 18).

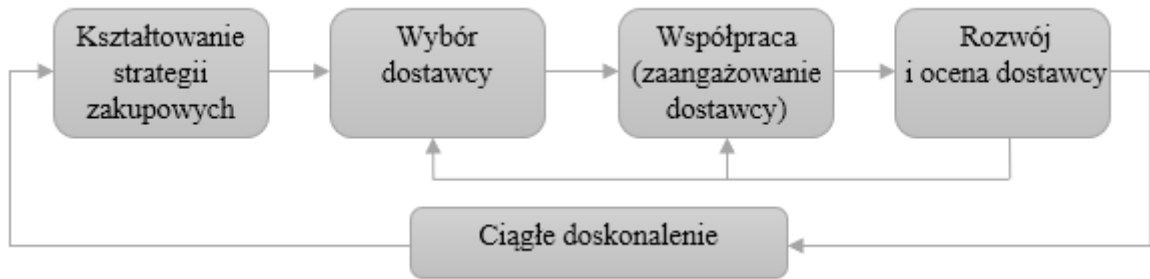
⁴⁶⁸ www.ism.ws/files/Pubs/Proceedings/NolandGC.pdf, [dostęp: 06.07.2022]

⁴⁶⁹ Cykl Deminga to koncepcja z zakresu zarządzania jakością, zwana także Kołem Deminga, cyklem poprawy lub cyklem PDCA. W.E. Deming w swoich rozważaniach podkreślał ciągłą interakcję pomiędzy projektowaniem, produkcją, sprzedażą i rozwojem produktów. Japońscy przemysłowcy postanowili zmodyfikować cykl Deminga z 1950 roku i przekształcili go w cykl PDCA – akronim pochodzący ze słów ang. Plan-Do-Check-Act czyli Zaplanuj-Wdróż-Sprawdź-Zadziałaj za J. Miller, M. Wróblewski, J. Villafuerte, *Kultura kaizen – budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, 2014, s. 64.

⁴⁷⁰ H. Mintzberg, *Patterns in strategy formation*, “Management Science” 1978, vol. 24, no. 9, s. 934–948.

⁴⁷¹ J. Park, K. Shin, T. Chang, *An integrative framework for supplier relationship management*, “Industrial Management & Data System” 2010, vol. 110, no. 4, s. 495–515.

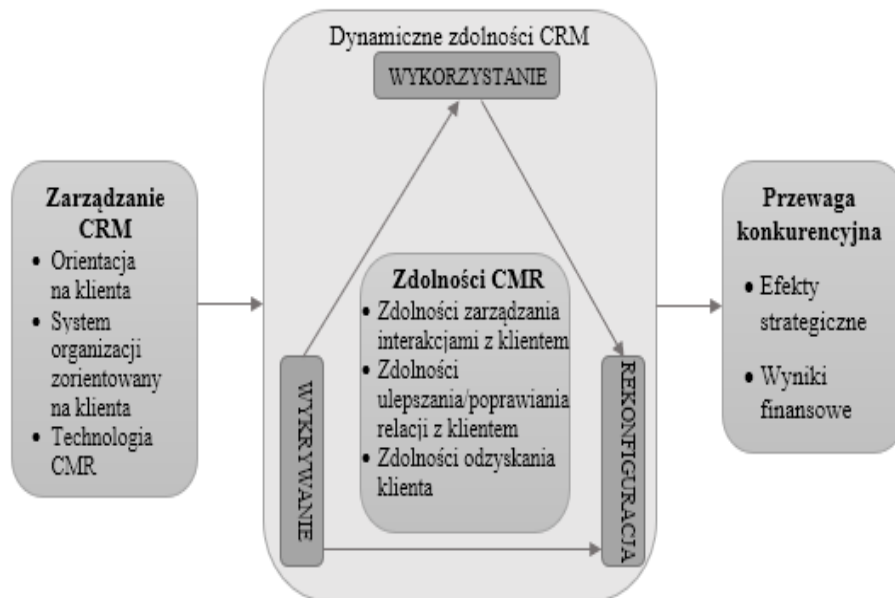
Rysunek 18. Zintegrowany i dynamiczny model SRM



„Źródło: J. Park, K. Shin, T. Chang, *An integrative framework for supplier relationship management*, „Industrial Management & Data System” 2010, vol. 110, no. 4, s. 495–515”

Powyższy proces zawiera również główne etapy, podobnie jak w przypadku procesu strategicznego pozyskiwania ze strategiami zakupowymi, wyborem dostawców, współpracą, oceną i rozwojem. Jednak zamiast kończyć się jedynie działaniami w obszarze SRM, posiada etap ciągłego doskonalenia biegnący tam i z powrotem w pętli, tak aby proces zawsze uwzględniał wszelkie zmiany w okresie trwania relacji.

Rysunek 19. Dynamiczne zarządzanie relacjami z klientem D-CRM



„Źródło: A. Pukas, *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne*, Totem, Wrocław 2019, s. 233”

Interesującym przykładem z punktu widzenia autora rozprawy wydaje się być model dynamicznego zarządzania relacjami z klientem (D-CRM) opracowany przez A. Pukas na podstawie empirycznej weryfikacji. Propozycja modelu D-CRM, bazująca na wskazaniach z badań, ujmuje dynamiczne zdolności CRM jako jeden konstrukt

wzajemnie połączonych i skorelowanych zależności wynikających z wymiarów CRM (Rysunek 19). W optyce dynamicznej kategoryzacja zdolności, a także ich bieżąca ewaluacja oraz koordynacja, może być łatwiejsza, pozwalając jednocześnie na wykorzystanie całego potencjału tkwiącego w zdolnościach CRM rozproszonego w całym przedsiębiorstwie. W związku z tym model ma cechy rozwiązania aplikacyjnego do wykorzystania w doskonaleniu działań przedsiębiorstwa⁴⁷².

3.2. Struktura teoretycznego modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw z branży budownictwa przemysłowego

Prezentację teoretycznego modelu zarządzania relacjami, autor rozprawy poprzedzi próbą zdefiniowania tej kategorii. Jak już wspomniano w niniejszej pracy zarówno obecne otoczenie biznesowe jak i relacje są niezwykle dynamiczne. Dlatego też uzasadnione jest podjęcie próby wprowadzenia i realizowania dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego.

Definicję dynamicznego zarządzania, która podkreśla aspekt dostarczania wielostronnych korzyści dla interesariuszy, w tym dostawców, pozwalając przy tym na wskazanie powiązania tej koncepcji z koncepcją zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedstawił A.L. Platonoff. Wskazuje on, że: „**zarządzanie dynamiczne to zintegrowany proces oparty na zbiorach syntetycznej wiedzy o firmie i jej otoczeniu wraz ze sposobem ich ciągłej aktualizacji i doskonalenia, umożliwiający decydom bieżące ukierunkowanie firmy ku najlepszemu spełnieniu krótko-, średnio- i długoterminowych oczekiwań interesariuszy**”⁴⁷³. Precyzyjniej rzecz ujmując, to zintegrowany i zrównoważony proces myślenia i działania, obejmujący teraźniejszość i przyszłość przedsiębiorstwa, pozwalający wszystkim pracownikom w sposób ciągły i skuteczny analizować i podejmować decyzje, tak aby dążyć do osiągnięcia krótko-, średnio- i długoterminowych korzyści dla właścicieli, pracowników i przedsiębiorstwa jako całości i jego zewnętrznych interesariuszy⁴⁷⁴.

Według autora rozprawy istotne jest, aby nowoczesne zarządzanie relacjami z dostawcami wspierane było odpowiednimi procedurami, narzędziami, modelami i

⁴⁷² A. Pukas, *Zarządzanie...*, s. 233.

⁴⁷³ A.L. Platonoff, *Zarządzanie...*, s. 40.

⁴⁷⁴ *Ibidem*, s. 160.

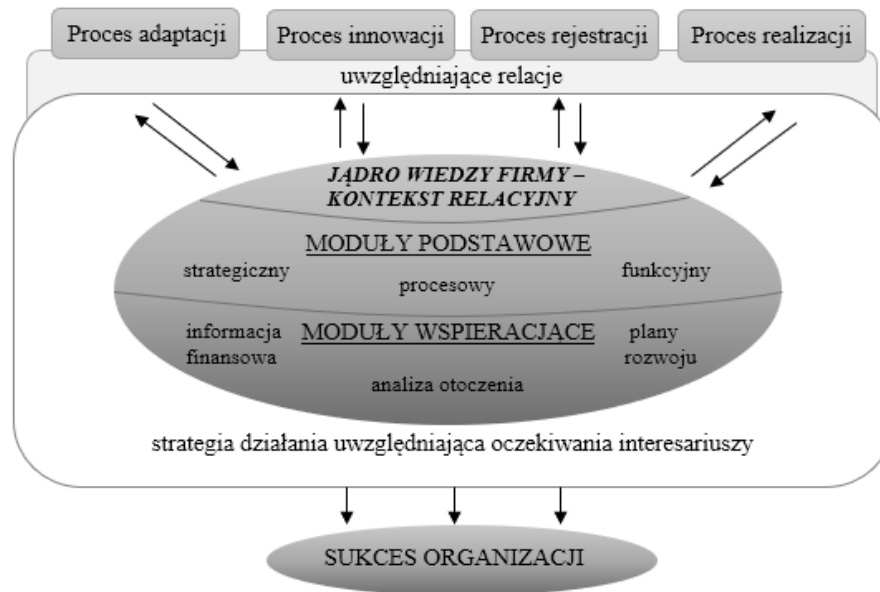
szablonami. Już w 2013 roku według raportu PWC, w badanych przedsiębiorstwach wskazywano na brak jasnych ścieżek i narzędzi do skutecznego prowadzenia procesu SRM⁴⁷⁵. Dlatego konieczne jest wdrożenie w całej organizacji zharmonizowanego i ustandaryzowanego procesu biznesowego SRM, składającego się z odpowiednich narzędzi i szablonów, takich jak narzędzie do segmentacji dostawców, zrównoważona karta wyników, szablony spotkań oraz ankieta postrzegania klientów/dostawców. Nowoczesny system SRM powinien również uwzględniać udział różnych interesariuszy, wraz z zaopatrzeniem lub zakupami, w tym logistykę, operacje finansowe, rozwój badań, finanse marketingowe i technologię informacji.

Biorąc pod uwagę powyższe, autor rozprawy uważa, że dynamiczne zarządzanie relacjami, zostało trafnie zdefiniowane przez A. Kwiecień, która uważa je jako „zintegrowany proces stanowiący zespół działań zorientowanych na korzystną zmianę czynników determinujących kształtowanie relacji podmiotu z otoczeniem w krótkim i długim horyzoncie czasu, a przez to umożliwiającym długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa, rozumiany jako osiągnięcie zdefiniowanego sukcesu”⁴⁷⁶ (Rysunek 20). Według A. Kwiecień proces ten powinien być oparty na ciągłej identyfikacji zachodzących zmian i elastycznym dostosowywaniu się do nich, przy założeniu znacznego zwiększenia uprawnień decyzyjnych pracowników niższych szczebli, co umożliwi decydom bieżące ukierunkowanie działań ku najlepszemu spełnieniu oczekiwań interesariuszy.

⁴⁷⁵ PricewaterhouseCoopers, *Supplier Relationship Management: How key suppliers drive your company's competitive advantage*, Report 2013, s. 10–17.

⁴⁷⁶ A. Kwiecień, *Dynamiczne...*, s. 162.

Rysunek 20. Model dynamicznego zarządzania relacjami i jego związek z sukcesem przedsiębiorstwa



„Źródło: A. Kwiecień, *Dynamiczne zarządzanie relacjami w kreacji sukcesu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018, s. 171”

Głównym celem dynamicznego zarządzania relacjami z dostawcami jest wdrożenie schematów działania, które podniosą kwalifikacje relacyjne pracowników, zwiększą ich uprawnienia, uprościć i usystematyzują ścieżki kontaktu z dostawcami, zwiększą elastyczność i szybkość działania. Są to niezwykle istotne działania, ponieważ 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 przedsiębiorstwach⁴⁷⁷.

Modele w badaniach naukowych są specyficzną formą poznania, pełniąc z jednej strony funkcje teoretyczne przez dostarczenie szczególnego obrazu rzeczywistości, z drugiej zaś funkcje praktyczne, będąc narzędziami do prowadzenia funkcji empirycznych⁴⁷⁸. Modele są ściśle związane z teorią, stanowiąc jej dopełnienie,

⁴⁷⁷ B. Ocicka, M. Raźniewska. *Rola...*, s. 68.

⁴⁷⁸ M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, (red.) J. Czekaj, M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 265–284.

upraszczając teorię zbyt skomplikowaną lub przyjmując formę paradygmatu lub teorii przedwstępnej⁴⁷⁹.

Model można definiować wielorako oraz w dwóch perspektywach, podejściu strukturalnym i funkcjonalnym. Uwzględniając podejście strukturalne, model jest postrzegany jako pewien konstrukt, w którym został odwzorowany, a przy zastosowaniu abstrakcji, np. uproszczenia lub idealizacji, jest nim przedmiot rzeczywisty. Zatem sam konstrukt jest wzorem przedmiotu, natomiast jego funkcją instrumentalną jest okazywanie przedmiotu rzeczywistego przy pomocy wyróżnionych jego cech. Uwzględniając podejście funkcjonalne, modelami nazywamy konstrukty zastępujące w operacjach poznawczych i eksperymentach przedmiot rzeczywisty, tj. oryginał⁴⁸⁰. Według „Leksykonu zarządzania” modele spełniają funkcję odzwierciedlenia, abstrahowania, komunikacji, kontroli oraz są narzędziem badań eksperymentalnych⁴⁸¹.

Model dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami powinien być skonstruowany w taki sposób, aby pozwalał przedsiębiorstwu na dokonanie zmian w organizacji z uwzględnieniem oczekiwań otoczenia, umożliwiając nawet antycypację zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym. Zdaniem autora rozprawy, należy wziąć pod uwagę wskazówki F. Neal’a i R. Shone’a, którzy twierdzą, iż „wybór tego, co ma być uwzględnione w modelu, a co można pominąć, zależy od celu budowy modelu, czyli innymi słowy od tego, na jakie pytanie ma on dostarczyć odpowiedzi”⁴⁸². A. Kwiecień uważa, że taki model ma szansę działać efektywnie wyłącznie w organizacjach, których funkcjonowanie oparte jest na kulturze elastyczności i zaufania⁴⁸³. Według autorki kultura elastyczności pozwala na koncentrację zarówno na pracownikach, jak również na otoczeniu, ceni twórczość, akceptuje ryzyko i sprzyja perspektywicznemu inicjowaniu zmian oraz przewidywaniu tych zmian. Natomiast kultura zaufania stanowi podstawę oceny wiarygodności podmiotu. Często bywa tak, że organizacja, która jest elastyczna i cieszy się dużym zaufaniem innych podmiotów może skutecznie uzyskiwać informacje o nowych

⁴⁷⁹ T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 88–94.

⁴⁸⁰ L. Pasieczny, *Encyklopedia organizacji zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1981, s. 277–278.

⁴⁸¹ M. Romanowska, *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 343.

⁴⁸² F. Neal, R. Shone, *Proces...*, s. 12.

⁴⁸³ A. Kwiecień, *Dynamiczne...*, s. 159.

potrzebach rynku, lub też może sama inicjować zmiany, gdyż mogą być one dość łatwo akceptowane przez ufające jej podmioty.

Poza wspomnianymi warunkami, należy wziąć pod uwagę, że zwykle takie modele nie uwzględniają mniej istotnych elementów otoczenia. Konstruuje się je, aby skupić się na najważniejszych czynnikach lub elementach, które wpływają na przebieg danego procesu⁴⁸⁴.

Według A. Kwiecień w procesie opracowania modelu można wyróżnić trzy główne fazy⁴⁸⁵. Wprowadzie w koncepcji podstawowej dynamicznego zarządzania są 4 główne fazy, lecz autorka stwierdziła, że należy pominąć fazę automatycznego przepływu informacji, gdyż pierwotnie koncentrowała się ona na modelowaniu systemu informatycznego, co sprawia, że jest bardziej zagadnieniem o charakterze technicznym. Pierwszą fazą jest przegląd strategiczny organizacji będący przygotowaniem infrastruktury dla zarządzania dynamicznego w przedsiębiorstwie. Faza ta powinna obejmować:

- prezentację nowych zasad zarządzania,
- wywiad wewnętrzny – pozyskanie wiedzy o przedsiębiorstwie od jej kierownictwa, sprecyzowanie oczekiwań; jest to etap o dużym znaczeniu dla późniejszej akceptacji proponowanych rozwiązań,
- opracowanie obrazu przedsiębiorstwa – zrozumienie istoty jego funkcjonowania, szczególnie istotne dla ekspertów z zewnątrz,
- ustalenie wstępnego planu pracy, jego weryfikacja i akceptacja,
- zaangażowanie pracowników – wyjaśnienie im istoty zarządzania relacjami i ich roli w tym zakresie.

Drugą fazą jest audyt, który jest fazą krytycznej oceny działania i dotychczasowego sposobu podejmowania decyzji. Szczególna uwaga zostaje tu zwrócona na kwestie związane z polityką nawiązywania relacji i ich utrzymywania. Faza ta obejmuje:

- opracowanie informacji generowanych w przedsiębiorstwie i wskazanie braków w tym zakresie,
- uzyskanie dodatkowej informacji, których brak stwierdzono wcześniej,

⁴⁸⁴ M. Adamska, *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 343.

⁴⁸⁵ A. Kwiecień, *Dynamiczne...*, s. 163.

- weryfikację pozyskanych informacji, a na tej podstawie sposobu działania i zarządzania przedsiębiorstwem.

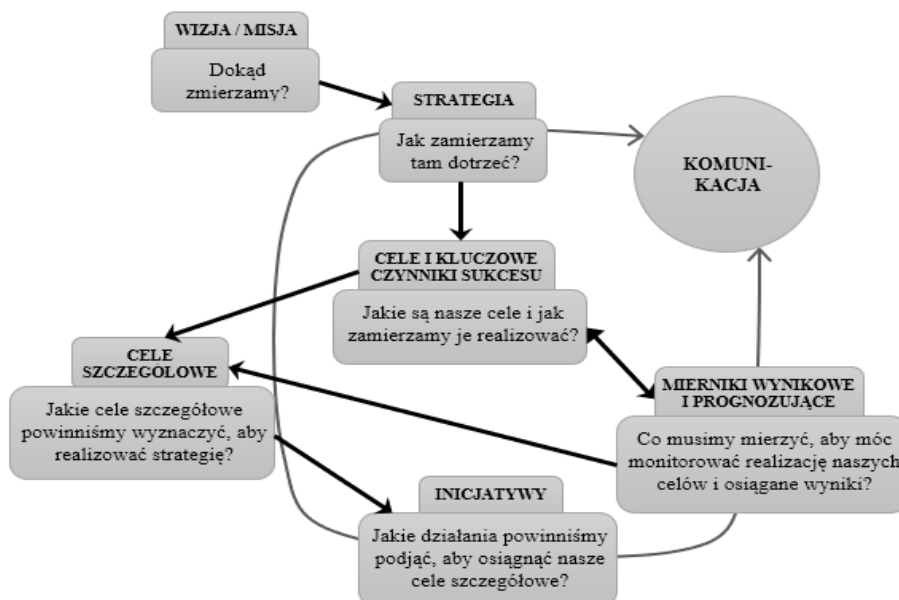
W tej fazie szczegółowo określone są procedury związane z nawiązywaniem relacji i związane z nimi oczekiwania.

Faza trzecia obejmuje etap modelowania samego systemu dynamicznego zarządzania relacjami. Faza ta zawiera:

- uzgodnienie ostatecznej wersji wizji rozwoju i zdefiniowanie kategorii sukcesu,
- przekazanie tych ustaleń kadrze średniego szczebla zarządzania, opracowanie listy konkretnych zadań do realizacji dla poszczególnych stanowisk i pracowników,
- analizę tego, jak poszczególni pracownicy realizują te zadania,
- zasadniczą zmianę jądra wiedzy w przedsiębiorstwie.

Na Rysunku 21 przedstawiono schemat działań przygotowawczych przed wdrożeniem nowego systemu zarządzania, natomiast Rysunek 22 ilustruje koncepcję procesu opracowania dynamicznego zarządzania relacjami.

Rysunek 21. Schemat działań przygotowawczych przed wdrożeniem nowego systemu zarządzania



„Źródło: A. Kwiecień, *Dynamiczne zarządzanie relacjami w kreacji sukcesu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018, s. 160”

Rysunek 22. Koncepcja procesu opracowania dynamicznego zarządzania relacjami



„Źródło: A. Kwiecień, *Dynamiczne zarządzanie relacjami w kreacji sukcesu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018, s. 165”

Strukturę teoretycznego modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego autor rozprawy będzie opierał na opisanym już w podrozdziale 1.3. trzyetapowym modelu SRM zaproponowanym przez S. Moeller’a i in., który obejmuje następujące etapy:

- zarządzanie potencjalnymi dostawcami (ang. *Out-Supplier Management*, O-SM);
- zarządzanie dostawcami kwalifikowanymi (ang. *In-Supplier Management*, I-SM)
- zarządzanie zakończeniem relacji z dostawcami (ang. *In-Supplier Dissolution Management*, I-SDM).

Rysunek 23 przedstawia opracowaną przez autora niniejszej rozprawy graficzną formę wspomnianego modelu S. Moeller’a i in.

Rysunek 23. Model zarządzania relacjami z dostawcami SRM



„Źródło: Opracowanie własne autora na podstawie: S. Moeller, M. Fassnacht, S. Kloze, *A Framework for Supplier Relationship Management (SRM)*, „Journal of Business-to-Business Marketing” 2006, vol. 13, no. 4, s. 73”

Autor przyjmuje, powyższy, ogólny model jako podstawę do opracowania modelu dedykowanego dla przedsiębiorstw sektora MSP z branży budownictwa przemysłowego.

3.2.1. Najważniejsze elementy i wymiary dynamicznych zdolności KSRM

Stosunkowo niewielka ilość podejmowanej przez autorów tematyki obejmującej modele procesu KSRM w literaturze przedmiotu, może być spowodowana tworzeniem przez badaczy opisowych form aktywności i elementów zarządzania relacjami z dostawcami. Jeden z takich opisowych modeli czynności w ramach SRM prezentują w swoim opracowaniu R.J. Trent i R.M. Monczka, który opisuje potencjalne działania odbiorcy w ramach SRM (Tabela 17).

Tabela 17. Potencjalne działania odbiorców w ramach systemu SRM

SRM – działania odbiorcy w ramach systemu	
1.	Przypisanie osób odpowiedzialnych za zarządzanie relacjami, w tym menedżerów wykonawczych do zarządzania najważniejszymi relacjami.
2.	Zapewnienie terminowej i pełnej informacji zwrotnej na temat dostawcy.
3.	Formalne postrzeganie przez dostawcę kupującego jako klienta.
4.	Zapraszanie dostawców do wzięcia udziału w wykonawczej radzie nabywców i dostawców.
5.	Podkreślanie działań budujących zaufanie.
6.	Opracowanie metod wspólnego zarządzania kosztami.
7.	Zapewnienie zasobów celem rozwoju możliwości dostawców w zakresie wydajności.
8.	Sugerowanie doskonalenia się dostawców dzięki wspólnemu dzieleniu się oszczędnościami.
9.	Angażowanie dostawców na wczesnym etapie planowania i rozwoju produktu.
10.	Wdrażanie systemów informatycznych do zarządzania relacjami z dostawcami.
11.	Spotkania z dostawcami, aby zrozumieć oczekiwania dotyczące relacji z nimi.
12.	Zapraszanie dostawców do udziału we wspólnych warsztatach doskonalących.
13.	Zawieranie długoterminowych umów, które tworzą wspólną wartość.

„Zródło: Opracowanie własne autora na podstawie: R.M. Monczka, R.J. Trent, *Global Sourcing—A Development Approach*, “Internal Journal of Purchasing and Materials Management” 1991, Vol. 27, No. 2, s. 2–8”

Powyższa lista działań jest zbieżna z etapami w procesie pozyskiwania odbiorców opracowanego przez R.B. Handfield’a i in.⁴⁸⁶. Główne elementy to wyznaczenie doradcy lub specjalisty ds. relacji z dostawcami, prowadzenie pomiarów wydajności, praktykowanie regularnych spotkań, tworzenie wspólnego rozwoju oraz długoterminowe planowanie.

Opisane wcześniej w rozdziale 1.2. elementy i wymiary zarządzania dynamicznego będą podstawą do określenia najważniejszych elementów i wymiarów dynamicznych zdolności KSRM. Autor na podstawie dokonanej analizy literatury zaproponował jako najbardziej trafne uwzględnienie następujących elementów dynamicznych zdolności KSRM (Tabela 18).

Tabela 18. Elementy i wymiary dynamicznych zdolności KSRM

Wymiar	Elementy
Szybkość działania	1. Stała obserwacja oraz monitorowanie rynku i konkurencji. 2. Obserwacja i monitorowanie dostawców. 3. Bieżąca komunikacja na linii dostawca/odbiorca za pomocą wcześniej ustalonych, procedur, kanałów dostępu i technologii IT. 4. Komunikacja na linii dostawca/odbiorca za pomocą wcześniej ustalonych procedur, szybkich kanałów dostępu i technologii IT w sytuacjach nagłych wymagających niezwłocznego podejmowania decyzji dot. dostaw lub nieoczekiwanych zdarzeń na rynku. 5. Komunikacja na linii dostawca/odbiorca w przypadku nagłych zmian w

⁴⁸⁶ R.B. Handfield [i in.], *Sourcing and supply chain management*, 5th ed., Cengage Learning, Canada: South-Western 2011, s. 260–265.

Wymiar	Elementy
	procesie produkcji, zmian technicznych, technologicznych i jakościowych.
Innowacyjność	<ol style="list-style-type: none"> 1. Określanie celów i planów rozwojowych przy współpracy z dostawcami. 2. Współpraca z ośrodkami rozwojowymi, badawczymi i uczelniami celem prowadzenia badań nad nowymi produktami lub usługami. 3. Opracowywanie i wdrażanie nowych lub doskonalenie już oferowanych wyrobów lub usług we współpracy z dostawcami przy udziale wspólnie ustalonych zespołów rozwojowych. 4. Opracowywanie i doskonalenie technologii produkcji przy udziale wspólnie powołanych zespołów technicznych. 5. Wdrażanie na rynek nowych produktów, rozwiązań i usług. 6. Opracowywanie i wdrażanie nowych rozwiązań i technologii IT wspierających zarządzanie relacjami na linii dostawca/odbiorca.
Migracja wartości	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikacja na linii dostawca/odbiorca celem transferu wiedzy i danych dotyczących produktów i usług. 2. Organizowanie wspólnych szkoleń w celu ujednoczenia i transferu wiedzy. 3. Pozyskiwanie pracowników z wyspecjalizowaną wiedzą i doświadczeniem w branży przy udziale działu HR i informacji z rynku. 4. Transfer technologii. 5. Korzystanie z outsourcingu.
Instytucjonalizacja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Określenie zasad współpracy. 2. Określenie jasnych procedur i zakresów kompetencji dostawcy i odbiorcy. 3. Określenie ścieżek i procedur komunikacji. 4. Koordynowanie kompetencji w celu osiągnięcia silniejszej pozycji rynkowej. 5. Tworzenie aliansów strategicznych celem realizacji wspólnych celów.

„Źródło: Opracowanie własne autora na podstawie M. Rafała, *Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe*, „Economics and Management” 2013, 1, s. 68–69”

Szybkość działania – niezwykle istotna w turbulentnym otoczeniu. Są to intensywne działania organizacji obejmujące obserwację potencjalnych dostawców oraz szybkie reagowanie na sytuację rynkową celem korzystnego pozyskania produktów i usług oraz poszukiwania nowych możliwości zakupowych. Poza tym wymiar ten powinien obejmować również określenie zbioru reguł postępowania z kluczowymi dostawcami zapewniających skrócenie procesów decyzyjnych oraz terminową i właściwą dostawę zamówionych produktów. Według autora wymiar dynamicznych zdolności w postaci szybkości działania wpisuje się w strukturę teoretycznego modelu zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w etap zarządzania potencjalnymi dostawcami (ang. *Out-Supplier Management*, O-SM) oraz zarządzania dostawcami kwalifikowanymi (ang. *In-Supplier Management*, I-SM).

Innowacyjność – w otoczeniu turbulentnym istotne są nie tyle same produkty innowacyjne, ale przede wszystkim zdolność i sprawność organizacji w ich dostarczaniu. Zdaniem autora rozprawą jest to niezwykle ważna umiejętność, którą

powinni posiadać kluczowi dostawcy MSP w budownictwie przemysłowym. Innowacyjnością powinny zostać objęte działania organizacji w obszarze innowacyjności produktowej i procesowej. W budownictwie przemysłowym istotna jest współpraca z technicznymi uczelniami wyższymi, technicznymi placówkami naukowymi oraz centrami projektowo-rozwojowymi. Kluczowi dostawcy powinni posiadać własne centra rozwojowe, które dodatkowo wspierałyby rozwój produktu dla odbiorców. Są to działania w zakresie innowacyjności produktowej, niezwykle istotnej w kontekście uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Jak wiadomo w otoczeniu szybkozmiennym istotne są nie tyle same produkty innowacyjne, ale przede wszystkim zdolność i sprawność organizacji w ich dostarczaniu. Zdaniem autora rozprawy, innowacyjność, która dotyczy procesów biznesowych (innowacyjność procesowa) jest bardziej istotna niż innowacyjność produktowa. W tym wypadku podstawą sukcesu jest efektywność ludzi biorących udział w procesach oraz możliwości organizacji w zakresie pozyskiwania i integracji wiedzy⁴⁸⁷. Sprawna kadra zarządcza z dobrze zorganizowanym zespołem, wspierana przez wykwalifikowaną kadrę inżynierską, posiadającą duże doświadczenie w branży, jest olbrzymim atutem na rynku budownictwa przemysłowego. Autor rozprawy stoi na stanowisku, że te kluczowe zdolności organizacji zapewnią długookresową konkurencyjność przedsiębiorstwom sektora MSP w tej branży. Pozwolą one również na uzyskiwanie wyższych marż niż przeciętne dla danego segmentu rynku. Według autora pracy wymiar dynamicznych zdolności w postaci innowacyjności wpisuje się w strukturę teoretycznego modelu zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w etap zarządzania potencjalnymi dostawcami (ang. *Out-Supplier Management*, O-SM) oraz zarządzania dostawcami kwalifikowanymi (ang. *In-Supplier Management*, I-SM).

Migracja wartości – Dzisiejsza globalizacja zmusiła firmy do poszukiwania skutecznych sposobów koordynowania przepływu dóbr między nimi⁴⁸⁸. Mając tę intencję, firmy eksplorują zasoby poza własnymi granicami i budują relacje między sobą, aby skutecznie konkurować⁴⁸⁹. W związku z tym organizacje stają się coraz bardziej zależne od wyników innych stron. W relacjach odbiorcy i dostawcy wszystkie

⁴⁸⁷ R. Parthasarathy, C. Huang, S. Ariss, *Impact...*, s. 39–57.

⁴⁸⁸ J.T. Mentzer [i in.], *Defining Supply Chain Management*, "Journal of Business Logistics" 2011, no. 5, s. 1–25.

⁴⁸⁹ Q. Su [i in.], *The impact of supply chain relationship quality on cooperative strategy*, "Journal of Purchasing & Supply Management" 2008, vol. 14, no. 4, s. 263–272.

zaangażowane strony muszą zapewnić skuteczne zarządzanie procesem, aby dostarczyć wartościowy produkt lub usługę na rynek⁴⁹⁰.

Opisana w pierwszym rozdziale migracja wartości jest niezwykle ważna przy tworzeniu wartości końcowej za pomocą czynności związanych ze wznoszeniem i remontowaniem obiektów w branży budownictwa ogólnego i przemysłowego. W budownictwie niezwykle ważną rzeczą jest wiedza techniczna, która niezbędna jest do realizacji nowych inwestycji oraz prowadzenia prac remontowych zgodnie ze sztuką budowlaną oraz najnowszymi trendami w branży. Przepływ kadry inżynierskiej, ale również wykwalifikowanej kadry budowlanej jest kluczowy w budowie silnej pozycji rynkowej. Migracja wiedzy, umiejętności, technologii jest niezwykle istotna dla profesjonalnej i terminowej realizacji kontraktów. G.N. Nyaga i in.⁴⁹¹ wskazują, że „dostawcy są zainteresowani wkładem do relacji, takim jak udostępnianie informacji, które umożliwiają im poprawę ich wydajności, a także zapewnienie nabywcy oczekiwanych usług”. Zgodnie z tymi założeniami, korzystne w budownictwie jest posiadanie dostawców dysponujących silnym zapleczem doradczym, technicznym i technologicznym.

Dodatkowo poprzez realizowane inwestycje, wykonywane remonty mamy do czynienia z wartością przepływającą np. przez branżę do przemysłu energetycznego, logistyki magazynowej lub innych. Wniesiony przez branżę budowlaną wkład materialny i technologiczny ma ogromny wpływ na rozwój wymienionych gałęzi przemysłu. Według autora rozprawy wymiar dynamicznych zdolności w postaci migracji wartości również wpisuje się w strukturę teoretycznego modelu zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w etap zarządzania potencjalnymi dostawcami (ang. *Out-Supplier Management*, O-SM) oraz zarządzania dostawcami kwalifikowanymi (ang. *In-Supplier Management*, I-SM).

Instytucjonalizacja – nadawanie działaniom i powtarzającym się aktywnościom przedsiębiorstwa sformalizowanej formy, jest bazą do jego stabilnego funkcjonowania w każdej branży. W budownictwie w pierwszej kolejności stawia się nacisk na opracowanie procedur technicznych, pracę zgodną z dokumentacją techniczną, pracę zgodną z zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy oraz precyzyjne określenie zasad

⁴⁹⁰ M.J. Maloni, W.C. Benton, *Power influences in the supply chain*, “Journal of Business Logistics” 2000, vol. 21, no. 1, s. 42–73.

⁴⁹¹ G.N. Nyaga, J.M. Whipple, D.F. Lynch, *Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?*, “Journal of Operations Management” 2010, vol. 28, s. 101–114.

współpracy z dostawcą i inwestorem. Działania te wspierane są poprzez wdrażanie systemów zarządzania jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy, wdrażanie systemów ERP i wielu innych. Dodatkowo w branży budownictwa, jak w żadnej innej stawia się na kooperację, współpracę w ramach umów konsorcjum oraz różnego rodzaju aliansów strategicznych. Każda forma współpracy powinna przynosić określone pozytywne efekty dla obiorców działań z obu stron, również dla dostawców. Aby te korzyści były realne i zgodne z założeniami każdej z nich, konieczna jest formalizacja zasad współpracy.

Zaufanie – Zaufanie można zdefiniować jako przekonanie jednej ze stron, że jej potrzeby zostaną w przyszłości zaspokojone przez działania podejmowane przez inne strony⁴⁹². Niektórzy badacze określili zaufanie jako kluczowy element relacji pomiędzy odbiorcą a dostawcą⁴⁹³. Zyskało ono znaczną uwagę w badaniu relacji biznesowych, ponieważ postrzegane jest jako jeden z najważniejszych czynników w rozwijaniu i utrzymywaniu owocnych relacji⁴⁹⁴, a jego poziom wpływa bezpośrednio na relacje i wspiera rozwój partnerstwa⁴⁹⁵.

W związku z powyższym autor rozprawy, podobnie jak wielu badaczy⁴⁹⁶ uważa, że zaufanie to składowa krytyczna relacji między dostawcą a odbiorcą. Z tego względu, autor pracy stoi na stanowisku, że powinna ona również zostać uwzględniona w KSRM, jako dynamiczna zdolność. R.M. Morgan i D.S. Hunt sugerują, że zaufanie można rozwinać, gdy firmy uczestniczą w relacjach, przekazując cenne informacje, zapewniając korzyści, unikając wrogiego wykorzystywania partnerów i utrzymując wysokie standardy wartości korporacyjnych⁴⁹⁷.

⁴⁹² E. Anderson, B. Weitz, *Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads*, "Marketing Science" 1989, vol. 8, no. 4, s. 310–323.

⁴⁹³ Takie stanowisko przyjęli m. in.: J.V. Chen [i in.], *The antecedent factors on trust and commitment in supply chain relationships*, "Computer Standards & Interfaces" 2011, vol. 33, s. 262–270; R.B. Handfield, C. Bechtel, *The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness*, "Industrial Marketing Management" 2002, vol. 31, s. 367– 382; I.G. Kwon, T. Suh, *Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships*, "The Journal of Supply Chain Management" 2004, s. 5–14; R.M. Morgan, D.S. Hunt, *The commitment-trust...*, s. 20–38; G.N. Nyaga, J.M. Whipple, D.F. Lynch, *Examining supply chain...*, s. 101–114; B.S. Sahay, *Understanding trust in supply chain relationships*, "Industrial Management & Data Systems" 2003, vol. 103, s. 553–563.

⁴⁹⁴ B.S. Sahay, *Understanding...*, s. 553–563.

⁴⁹⁵ Q. Su [i in.], *The impact...*, s. 263–272.

⁴⁹⁶ Szerzej na ten temat piszą: R.M. Morgan, D.S. Hunt, *The commitment-trust...*, s. 2–38.

⁴⁹⁷ Ibidem.

3.2.2. Dynamiczne zdolności KSRM a budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego

Specyfika sektora MSP na tle ogółu przedsiębiorstw wymaga także uwzględnienia jej ujmowania w koncepcji dynamicznych zdolności w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Choć ogólnie rzecz biorąc, jak w przypadku innych kategorii przedsiębiorstw, dynamiczne zdolności postrzegane są „jako najważniejsze potencjały sukcesu, oddziałujące na tworzenie przewagi konkurencyjnej”⁴⁹⁸, to w przypadku MSP obok ich uwarunkowań ogólnych zidentyfikować należy te, które właściwe są tylko im samym. Dotyczy to także dynamicznych zdolności KSRM jako inherentnego składnika dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa w znaczeniu ogólnym, tj. tych, dzięki którym „możliwe jest szybkie i efektywne reagowanie przedsiębiorstwa na dynamiczne zmiany zachodzące zarówno w jego otoczeniu, jak i w samym przedsiębiorstwie”⁴⁹⁹. W tym drugim przypadku chodzi przede wszystkim o zdolność dostosowywania się przedsiębiorstwa do turbulentnego otoczenia zewnętrznego poprzez odpowiednie zmiany wewnętrzne, w tym także KSRM. Stałym elementem konstrukcji jego modelu powinna być koncepcja konkurencyjności oparta na zdolnościach⁵⁰⁰, zrelatywizowana do specyfiki MSP branży przemysłowej.

Empiryczną inspiracją dla wysunięcia koncepcji konkurencyjności opartej na zdolnościach były przypadki takich przedsiębiorstw jak Wal-Mart, Honda, Canon, The Limited czy Banc One, które zaczynały jako firmy niszowe w swojej branży, a obecną pozycję transnarodowych korporacji osiągnęły dzięki spełnieniu czterech następujących reguł konkurencji, bazujących nie na zasobach materialnych, ale zdolnościach do zdyskontowania swojej pozycji rynkowej⁵⁰¹:

- podstawą strategii rozwoju nie są produkty i rynki, ale procesy biznesowe,
- źródłem przewagi konkurencyjnej jest przekształcenie kluczowych procesów firmy w zdolności do tego, aby zawsze w każdej sytuacji zapewnić najwyższą wartość dla klienta,

⁴⁹⁸ R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Opolski, Opole 2014, s. 10.

⁴⁹⁹ Ibidem, s. 31.

⁵⁰⁰ G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, March–April, s. 57–69.

⁵⁰¹ Ibidem, s. 61.

- zwiększanie zakresu działania i możliwości przedsiębiorstwa następuje poprzez inwestycje w infrastrukturę wsparcia, wykraczającą poza tradycyjną SBU (ang. *Strategic Business Unit*)⁵⁰²,
- koordynatorem działań na rzecz budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest dyrektor generalny, który może elastycznie, w skali całego przedsiębiorstwa, a nie tylko w obrębie jego poszczególnych funkcji czy specjalizacji podmiotowych, reagować na zmiany w jego otoczeniu konkurencyjnym.

Dzięki konsekwentnemu stosowaniu powyższych reguł przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną w pięciu następujących wymiarach⁵⁰³:

1. Prędkość (ang. *speed*). Zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu konkurencyjnym i równie szybkiego wprowadzania nowych rozwiązań stanowiących skuteczną odpowiedź na te zmiany.
2. Spójność (ang. *consistency*). Możliwość wytworzenia produktu, który niezawodnie spełnia nowe oczekiwania klientów.
3. Ostrość (ang. *acuity*). Zdolność do kompleksowego postrzegania całego otoczenia konkurencyjnego, a tym samym do przewidywania i reagowania na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów.
4. Zwinność (ang. *agility*). Możliwość jednoczesnej adaptacji do wielu różnych środowisk biznesowych.
5. Innowacyjność (ang. *innovativeness*). Umiejętność generowania nowych rozwiązań i łączenia ich z już istniejącymi w celu tworzenia nowej wartości dodanej.

Inherentnym składnikiem zdolności w powyższym rozumieniu jest ich dynamizm, zdolność do adaptacyjnej zmienności, istotna zwłaszcza w turbulentnym otoczeniu konkurencyjnym, charakterystycznym zwłaszcza dla współczesnych realiów gospodarki globalnej. Istotą dynamizmu jest zdolność osiągnięcia założonych celów w

⁵⁰² SBU, w polskiej literaturze funkcjonujące jako Strategiczna Jednostka Gospodarcza (SJG) to wyodrębniony w przedsiębiorstwie podsystem, funkcjonujący *de facto* jako samodzielny zakład, wyspecjalizowany we wspieraniu danego przedsiębiorstwa w danym określonym środowisku konkurencyjnym. Por. A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2005, s. 61. Przedsiębiorstwa funkcjonujące według reguł konkurencyjności opartej na zdolnościach wykraczają więc poza dotychczas stosowane instrumenty budowania przewagi konkurencyjnej.

⁵⁰³ Ibidem, s. 63.

dłuższym okresie czasu⁵⁰⁴. W tym przejawia się istota zmiany modeli biznesowych z opartych na zasobach, mających z reguły charakter statyczny, opartych na określonych stałych parametrach, na bardziej elastyczne, „oderwane od sztywnych celów strategicznych”, tak, aby „najpełniej odpowiadać na zmienne potrzeby otoczenia”. Jak pisze W. Danielak „w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu dynamiczne powinny być nie tylko organizacje, ale i procesy dotyczące kształtowania ich efektywności i konkurencyjności”⁵⁰⁵.

Tak więc podejście do konkurencyjności powinno być oparte na paradygmacie zmienności, stałej gotowości do adaptacji. Nie byłoby przy tym właściwe unikanie stabilizacji, równowagi, ale nie należy go traktować jako stanu docelowego, który przedsiębiorstwo ma osiągnąć i w nim pozostać. W sytuacji ciągłych zmian, zarówno w otoczeniu, jak i we wnętrzu przedsiębiorstwa, musi ono ciągle dopasowywać się do zmieniających się okoliczności. W szczególności dynamicznie rosnące przedsiębiorstwa muszą pogodzić się z koniecznością ciągłych zmian. Chodzi raczej o utrzymywanie ciągłego, twórczego napięcia między elementami, które wyzwalają potencjał rozwoju, „o kształtowanie warunków, które prowadzą do działania na tyle uporządkowanego, by można było utrzymywać trwałość organizacji i na tyle chaotycznego, by mogła się ona nieustannie odradzać”⁵⁰⁶. Innymi słowy, równowaga, stabilizacja, to składniki procesu nieustającej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Takie podejście do budowania przewagi konkurencyjnej pozwala czerpać korzyści z samej gotowości do adaptacyjnej zmienności.

Podejście takie leży u podłoża wspomnianej koncepcji konkurencyjności opartej na dynamicznych zdolnościach. Przymiotnik „dynamiczny”, odnosi się w tej koncepcji „do predyspozycji przedsiębiorstwa do odnawiania zasobów i kompetencji jako reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu”, a pojęcie „zdolności” – „uwypukla rolę zarządzania strategicznego w adaptacji, integracji i rekonfiguracji know-how, zasobów oraz kompetencji, w celu radzenia sobie firmy z turbulentnym otoczeniem”⁵⁰⁷. Do często przywoływanych w literaturze definicji zdolności dynamicznych należy definicja C.L.

⁵⁰⁴ A. Adamik, M. Nowicki, *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, (red.) M. Matejun, Warszawa 2012, s. 88.

⁵⁰⁵ W. Danielak, *Zdolności...*, s. 31.

⁵⁰⁶ M. Czarnecki, *Problemy wzrostu i organizacyjny rozwój w rosnących przedsiębiorstwach – podstawy teoretyczne konceptualnego modelu badawczego*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5, s. 862.

⁵⁰⁷ R. Lisowska, *Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 16.

Wanga i P.K. Ahmeda. Zdolności dynamiczne to według nich „stała orientacja behawioralna przedsiębiorstwa, której jedynym celem jest włączanie, rekonfiguracja, odnawianie i tworzenie jego zasobów i możliwości oraz, co najważniejsze, aktualizowanie i rekonstruowanie jego podstawowych zdolności w odpowiedzi na zmieniający się świat w celu zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej”⁵⁰⁸.

To również potwierdza, że zasadniczą przesłanką ich powstawania jest oparcie strategii rozwoju na paradygmacie stałej adaptacji do zmieniającego się środowiska konkurencyjnego. Nastawienie takie sprzyja bowiem kreowaniu instrumentów niezbędnych do powstawania zdolności dynamicznych jako czynnika podnoszenia konkurencyjności. Zalicza się do nich: 1) „niespecyficzne” kompetencje w zakresie samokształcenia, komunikacji, przywództwa i sięgania po indywidualne zasoby pracowników (burza mózgów); 2) wspieranie przez pracowników procesu zmian poprzez stworzenie otwartych i przejrzystych sieci komunikacyjnych, umożliwiających występowanie efektu sprzężenia zwrotnego; 3) wykreowanie odpowiednich procesów organizacyjnych zapewniających skuteczne wdrożenie zaplanowanych zmian⁵⁰⁹.

D.J. Teece i G. Pisano, uważani za twórców i głównych przedstawicieli koncepcji zdolności dynamicznych, za nieodzowne, o czym warto w tym kontekście nadmienić, uznali wypracowanie nowego paradygmatu wyjaśniania mechanizmu uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa odchodzące od strategii opartej na zasobach. Zwrócili w tym kontekście uwagę, iż swoją strategię konkurencyjności budują na własnych, unikalnych zasobach technologicznych i na agresywnej polityce ochrony wartości intelektualnej⁵¹⁰. Zwraca się także w literaturze uwagę na ich latentny charakter, co podkreśla się zwłaszcza w ujęciach definicyjnych zdolności dynamicznych. Ujawniają się jako rezultat określonych aktywności przedsiębiorstwa możliwych do skutecznego urzeczywistnienia w danej konkretnej sytuacji w procesie budowania przewagi konkurencyjnej⁵¹¹. Dlatego też stają się obserwowalne jako określone działania procesowe i rutynowe, trudne do zauważenia w

⁵⁰⁸ C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, “International Journal of Management Reviews” 2007, vol. 9, no. 1, s. 31.

⁵⁰⁹ Ibidem, s. 32–33.

⁵¹⁰ D.J. Teece, G. Pisano, *The Dynamic...*, s. 537–556. Por. także: D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic...*, s. 509–533.

⁵¹¹ M. Matejun, A. Motyka, *Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP*, Politechnika Łódzka, Łódź 2016, s. 58.

postaci określonych działań czy operacji⁵¹². Procesy, o których mowa dotyczą zarówno wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa, jak i jego środowiska konkurencyjnego.

Nadmienić w związku z powyższym należy, że przewaga konkurencyjna wynikająca ze zdolności dynamicznych nie zależy tylko od predyspozycji adaptacyjnych przedsiębiorstwa, których wykładnikiem jest zespół rutyn organizacyjnych ukierunkowanych na adaptację, ale także od kontekstu, w jakim są stosowane, tj. od adaptacyjnego oddziaływania środowiska konkurencyjnego. Jak bowiem zauważa A. Wójcik-Karpacz, tym, co odróżnia podejście do konkurencyjności oparte na dynamicznych zdolnościach jest „dwukierunkowość relacji między organizacją a otoczeniem”, które są osadzone w kontekście uwarunkowań prawnych, politycznych, socjokulturowych i innych. Tym samym „skuteczne sposoby adaptacji organizacyjnej są przynajmniej częściowo zależne od sił środowiskowych”, zwłaszcza dynamiki środowiska „jako potencjalnie ważnej zmiennej kontekstowej dla rozwoju zdolności dynamicznych”⁵¹³.

Skuteczność strategii budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o dynamiczne zdolności w wysokim stopniu jednak zależy od samego przedsiębiorstwa. Skuteczność ta jest tym większa, im bardziej jego działania adaptacyjne są unikalne, im trudniejsze do skopiowania przez konkurentów. Jak jednak zwraca uwagę P. Cegliński, „przewagi konkurencyjne mają charakter względny, deprecjonują się z upływem czasu. Z powodu dynamicznych zmian w otoczeniu tracą, bowiem na atrakcyjności niektóre z ich cech. Przewagi są trudne do utrzymania również z tego względu, że menedżerowie konkurencyjnych przedsiębiorstw są wysoce zmotywowani, aby skopiować sukces liderów rynkowych”⁵¹⁴. Sama zatem strategia budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o dynamiczne zdolności powinna podlegać nieustannym zmianom adaptacyjnym w środowisku konkurencyjnym przedsiębiorstwa, które nie mogą być w pełni skuteczne, jeżeli zmiany adaptacyjne nie dotyczą jego struktur wewnętrznych, przyjętych wzorców i schematów działania. Powinny one zatem obejmować także – jeżeli taki jest wdrożony – model KSRM.

Podkreślenia wymaga w tym kontekście okoliczność, że zdolności dynamiczne nie są czymś przedsiębiorstwu danym, ale wynikają z przyjęcia perspektywy

⁵¹² Ibidem, s. 60.

⁵¹³ A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności...*, s. 50–51.

⁵¹⁴ P. Cegliński, *Zdolności dynamiczne jako źródło przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, [w:] *Interdyscyplinarność jako droga rozwoju nauki III*, (red.) A. Kraińska, Fundacja HUTENA, Elbląg 2016, s. 183–184.

strategicznej tworzenia i dyskontowania zdolności do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej we wskazanych wcześniej wymiarach. Są one funkcją swoistych „dynamicznych subzdolności”, do których przywołani wcześniej C.L. Wang i P.K. Ahmed zaliczyli: 1) zdolności dostosowawcze (adaptacyjne); 2) zdolności absorpcyjne; 3) zdolności innowacyjne⁵¹⁵. Jak zauważa R. Matwiejczuk, „dynamiczne subzdolności”, „mają kluczowe znaczenie w procesie rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa, opierających się na integracji i koordynacji zasobów oraz zdolności ich wykorzystania w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej”⁵¹⁶.

W świetle badań empirycznych zdolności dynamiczne są czynnikiem kluczowym w tworzeniu przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu rynkowym. Sama możliwość skorzystania z nich jednak nie wystarcza, przedsiębiorstwo musi nauczyć się z nich korzystać. Tworzą one w związku z tym „nie tylko zbiory (wiązki) poszczególnych umiejętności dotyczących wykorzystywania posiadanych zasobów, lecz również pozwalają na zabezpieczenie i rozwój procesów biznesowych w łańcuchu wartości”⁵¹⁷. Innymi słowy, umiejętności korzystania w budowaniu przewagi konkurencyjnej pozwalają nie tylko na skuteczne dostosowanie do zmieniającego się nieustannie środowiska konkurencyjnego, ale utrzymanie czy umocnienie pozycji przedsiębiorstwa w szerszym układzie odniesienia, takich np. jak wspomniany łańcuch wartości. Stąd także wynika konieczność sięgania po dynamiczne zdolności w dostosowywaniu do zmieniających się warunków otoczenia modelu zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami – jeżeli taki funkcjonuje. Powinny one być oparte na dwóch atrybutach: elastyczności i adaptacyjności, jako czynników wzmacniających odporność łańcucha dostaw na zakłócenia, którego elementem są relacje z kluczowymi dostawcami⁵¹⁸. Zdolność adaptacji relacji z kluczowymi dostawcami jest nie tylko funkcją, ale i wymogiem zdolności do adaptacji łańcucha dostaw.

W obszarze zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami wyróżnia się w literaturze trzy zasadnicze kierunki ich ujmowania z perspektywy dynamicznych zdolności: 1) zdolność procesów zakupowych do adaptacji; 2) przyjęcie zasady

⁵¹⁵ C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Dynamic...*, s. 31.

⁵¹⁶ R. Matwiejczuk, *Kompetencje...*, s. 78.

⁵¹⁷ Ibidem, s. 54–55.

⁵¹⁸ G. Wieteska, *Relacje z dostawcami na miarę XXI wieku – elastyczne i adaptacyjne*, „Logistyka” 2016, nr 2, s. 26.

elastyczności zakupów; 3) przyjęcie zasady elastycznego doboru dostawców⁵¹⁹. Zdolność do adaptacji zarządzania relacjami z dostawcami, w tym zwłaszcza kluczowymi dostawcami, znajduje przełożenie na zdolność do adaptacji łańcucha dostaw i ochrony go przed turbulencjami. Tę ostatnią rozumie się jako zdolność szybkiego odpowiadania „na nagłe zmiany, o mniejszej sile, przy wykorzystaniu własnych zasobów i w ramach zaprojektowanej struktury”⁵²⁰. Z uwagi na to, że elastyczność łańcucha dostaw powinna być zbudowana w oparciu o strategię adaptacyjności, na strategii takiej powinien być oparty model KSRM, o ile w danym przedsiębiorstwie już funkcjonuje lub rozważa się jego przyjęcie. Przede wszystkim jednak budowanie bliskich relacji z dostawcami, zwłaszcza tymi kluczowymi, ma dla każdego przedsiębiorstwa wymiar przede wszystkim ontologiczny. Od nich bowiem zależy zarówno byt, jak i rynkowe powodzenie przedsiębiorstwa. Jak zauważyli bowiem T. Peters i R. Waterman, „znakomite przedsiębiorstwa są naprawdę blisko swych dostawców. Inne przedsiębiorstwa o tym mówią, a te znakomite – po prostu to robią”⁵²¹.

Rosnąca rola zdolności dynamicznych w budowaniu przewagi konkurencyjnej, to efekt ogólniejszych trendów zmian rynkowych, wynikających z rosnącej presji na redukcję kosztów materialnych przy jednocześnie utrzymujących się kategorięcznych oczekiwaniach generowania większych efektów ekonomicznych, skracania się cykli życia produktów oraz wzrastających wymagań do poziomu i jakości obsługi klientów. Wszystko to *per saldo* oznacza „wzrost znaczenia kompetencji adaptacyjności do zmieniających się warunków rynkowych”⁵²². Skuteczność w wykorzystaniu ich uzależniona jest od potencjału dostosowawczego, rozumianego jako „zdolność adaptacji do środowiska biznesowego”⁵²³. Zarazem jednak, jak pisze P. Cegliński, „nie każda zmiana w organizacji wymaga zaangażowania zdolności dynamicznych”, a dotyczy to przede wszystkim zmian w jej otoczeniu spowodowanych siłą wyższą. Przejawiane wówczas przez menedżerów czy innych pracowników mogą być co prawda

⁵¹⁹ Ibidem, s. 26.

⁵²⁰ Ibidem, s. 26.

⁵²¹ Cyt. za: R. Tyszkiewicz, *Zarządzanie relacjami z dostawcami a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego*, s. 3–4, artykuł dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym:

https://www.researchgate.net/publication/325942746_Zarządzanie_relacjami_z_dostawcami_a_pozycja_konkurencyjna_przedsiębiorstw_przemysłu_meblarskiego, [dostęp: 15.01.2022].

⁵²² R. Matwiejczuk, *Kompetencje...*, s. 203.

⁵²³ P. Cegliński, *Zdolności...*, s. 185.

niepowtarzalne, ale zarazem „zaledwie reaktywne lub bierne, i nie zawsze racjonalne”⁵²⁴. Innymi słowy bazowanie na dynamicznych zdolnościach w budowaniu przewagi konkurencyjnej powinno być zasadą, ale nie dogmatem. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno na podstawie analizy zmian w środowisku konkurencyjnym zdecydować, czy sytuacja wymaga zaangażowania zdolności dynamicznych czy też potrzeba taka nie zachodzi.

Możliwości wykorzystywania zdolności dynamicznych w budowaniu przewagi konkurencyjnej są z różnych powodów ograniczone w przypadku przedsiębiorstw sektora MSP, co nie oznacza jednak, że nie powinno się tego czynnika uwzględniać w konstruowaniu modelu KSRM. Powinny one jednak w budowaniu takiego modelu dążyć do tego, aby były postrzegane poprzez swoją unikalność, poprzez to co je odróżnia od innych działających na rynku. Jak bowiem podkreśla się w literaturze „małe firmy nie mają przewagi skali działania, często także brak im przewagi zasobowej. Ich silną stroną, a niektórzy mówią, iż wręcz przewagą konkurencyjną jest zaś ich oryginalność”⁵²⁵. Dodatkowo sama perspektywa unikatowych zdolności dynamicznych może okazać się w kształtowaniu relacji z kluczowymi dostawcami niewystarczająca, jeżeli kwestia ta nie będzie kształtowana w sposób kompleksowy, nie będzie rozwiązaniem modelowym obowiązującym przedsiębiorstwo jako całość, a nie tylko jego wybrane obszary czy odcinki działania. Model taki powinien podlegać procesom adaptacyjnym, wpisującym się w model konkurencyjności oparty na zdolnościach dynamicznych.

Działania w tym kierunku powinny być podjęte już na etapie określania swojej misji. Wówczas na podstawie „oceny szans i zewnętrznych zagrożeń tak, aby na tej podstawie wytyczyć cele jakie przedsiębiorstwo ma osiągnąć poprzez swe działanie”⁵²⁶. Już w trakcie realizacji strategii konkurencyjności przedsiębiorstwo MSP powinno w szczególności zabiegać o optymalne zdyskontowanie posiadanych atutów i słabości konkurentów, nawet jeżeli tak te pierwsze jak i drugie, pojawiają się przejściowo, jako element długofalowego procesu. Na nich przedsiębiorstwa MSP powinny budować strategię konkurowania. Zdolność do krótkoterminowego, przejściowego zdyskontowania atutów i wykorzystywania przejściowych słabości konkurentów może być w takiej sytuacji traktowana jako jeden z wykładników zdolności dynamicznych

⁵²⁴ Ibidem, s. 186.

⁵²⁵ A. Adamik, M. Nowicki, *Budowa...*, s. 124

⁵²⁶ Ibidem, s. 124.

przedsiębiorstw sektora MSP w budowaniu swojej przewagi konkurencyjnej. Do wytworzenia w sobie takiej zdolności powinny one dążyć także w procesie kształtowania swoich relacji z kluczowymi dostawcami. Powinny być zdolne do elastycznego reagowania na zmieniające się warunki współpracy, korzystniej niż czyni to konkurencja. Elastyczność taka powinna być elementem ogólnej strategii konkurowania, która powinna być nadto oparta na: 1) orientacji na konsumenta, wynikającej z dobrej, ciągle aktualizowanej wiedzy, na temat jego zmiennych potrzeb i oczekiwań; 2) umiejętności trafnego rozstrzygnięcia dylematów konsumentów z wyborem produktów czy usług; 3) innowacyjnym podejściu do kształtowania relacji z otoczeniem rynkowym; 4) postawie przedsiębiorczości oraz uporze i wytrwałości w realizacji założonych celów⁵²⁷. Reguły te powinny być także uwzględniane w tworzeniu KSRM.

Zaznaczyć, wszakże należy, że w literaturze przeważa pogląd, iż zdolności dynamiczne mogą być źródłem jedynie krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej. Jak pisze R. Lisowska, przewaga konkurencyjna zapośredniczona przez zdolności dynamiczne ma „charakter skokowy”, a czas jej trwania „nie jest przewidywalny”. Ponadto „rezultaty działań bazujących na wykorzystaniu zdolności dynamicznych są słabo przewidywalne i można je analizować *ex post*, z kolei czas trwania przewagi konkurencyjnej nie może mieć charakteru długookresowego⁵²⁸. Choć więc przedsiębiorstwa sektora MSP powinny budować przewagę konkurencyjną na zdolnościach dynamicznych, nie powinny przeceniać tego czynnika w jej budowaniu ze względu na przywołane słabości i ograniczenia, ale poszukiwać innych, trwalszych w wymiarze efektywnościowym i temporalnym, czynników budowania konkurencyjności. Ich działania powinny zmierzać do wyposażenia zasobów w atrybut dynamicznych zdolności podatnych na takie działania. Jako takie wskazać można zasoby relacyjne.

M. Matejun definiuje je jako te zasoby, które występują „na styku podmiotu i otoczenia oraz oparte na określonych powiązaniach z elementami środowiska zewnętrznego. Ich podstawę stanowi współdziałanie zachodzące pomiędzy poszczególnymi organizacjami, związane z wymianą informacyjną, materialną lub energetyczną, w której obie strony przejawiają określone zaangażowanie”⁵²⁹. Przedsiębiorstwo buduje swoje dynamiczne relacje z kluczowymi dostawcami, gdyż

⁵²⁷ Ibidem, s. 125–126.

⁵²⁸ R. Lisowska, *Zdolności...*, s. 9.

⁵²⁹ M. Matejun, A. Motyka, *Zasobowe...*, s. 47.

bazować będzie wtedy mogło na wyposażonych w dynamiczne zdolności zasobach relacyjnych. W praktyce oznaczać to będzie permanentną aktualizację nie tylko modelu KSRM, ale i możliwości reagowania na zmieniające się zasoby relacyjne poprzez redefiniowanie strategii w relacjach z kluczowymi dostawcami.

Powinny się one opierać na relacji współpracy jako tej, w ramach której możliwe jest osiągnięcie przez dane przedsiębiorstwo MSP i kluczowego dostawcę (dostawców) wspólnych celów w ramach danego łańcucha dostaw. W grę może także wchodzić koopetycja, stanowiąca „układ jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji oraz współpracy wykorzystywanych do osiągnięcia określonych celów strategicznych w wydłużonym horyzoncie czasowym”⁵³⁰. Innymi słowy, relacje przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami powinny być w krótszym horyzoncie czasowym układane na zasadach współpracy, a w dłuższym – na zasadzie koopetycji. Z badań empirycznych wynika, że 70% przedsiębiorstw sektora MSP współpracuje z innymi podmiotami, m.in. dostawcami, a 80% – kooperuje. Tylko 10% nie zadeklarowało utrzymywania żadnych tego typu relacji z partnerami⁵³¹. Przedsiębiorstwa utrzymujące relacje z partnerami zewnętrznymi są włączone w łańcuch dostaw. Powszechność tego statusu sprawia, że „czynnik tego nie należy już traktować jako sposobu zwiększania konkurencyjności przez przedsiębiorstwa sektora MSP”, co jednak nie oznacza utraty przez nie zdolności dynamicznych. Dzięki swoim cechom bowiem jak wspomniane elastyczność i zdolności adaptacyjne, „mogą one osiągnąć w tych łańcuchach silną pozycję, choć w zdecydowanej większości przypadków nie będzie to rola lidera całego łańcucha”⁵³². Także i dla tego rodzaju korzyści przedsiębiorstwa sektora MSP powinny rozwijać dynamiczne zasoby relacyjne w kształtowaniu swoich dynamicznych relacji z kluczowymi dostawcami. Przy czym należy rozumieć je jako systematyczne zdobywanie i aktualizowanie wiedzy o zmianach, jakie zachodzą u tych partnerów oraz zmianach na rynku dostawców dla nich kluczowych, tak aby móc dostosować się do tych zmian, zachowując nie tylko dotychczasowe korzyści, ale również ich potencjał efektów wynikających z synergii współpracy. Zauważyć na marginesie warto, że szczególnie silna pozycja

⁵³⁰ Ibidem, s. 47.

⁵³¹ S. Kot, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 11, s. 4.

⁵³² Ibidem, s. 4.

przedsiębiorstwa MSP w łańcuchu dostaw jest w jakiś sposób wyrazem przewagi konkurencyjnej.

Relacje bazujące na współpracy powinny być zatem traktowane przez firmy sektora MSP w kategoriach dynamicznego zasobu, tj. rozwijanego w ramach szeroko rozumianych powiązań z otoczeniem biznesowym, ze szczególnym uwzględnieniem rynku dostawców, także podlegającego regule turbulentnych zmian, ocenianych na bazie wartości, jakie w relacjach z nimi zamierza się osiągnąć. Należy mieć przy tym na uwadze, aby wartości te zbieżne były z wartościami preferowanymi przez dostawców. Pozwoli to bowiem budować relacje o dłuższym horyzoncie czasowym, uniknąć konfliktów interesów oraz zredukować ryzyko nagłego zerwania relacji⁵³³.

Dynamicznie zmieniające się zasoby relacyjne ulegają w świetle dotychczasowych uwag także przewartościowaniu. Zasoby relacyjne bazujące na współpracy w procesie przewartościowania pozwalają generować nowe korzyści, o charakterze funkcjonalnym. Relatywizując spostrzeżenia M. Matejuna do rozważanej kwestii dynamicznych relacji z kluczowymi dostawcami oraz – do specyfiki uwarunkowań sektora MSP można przyjąć, że korzyści przedsiębiorstw tego sektora dla kształtowania, poprzez proces przewartościowywania zasobów relacyjnych bazujących na współpracy, dynamicznych relacji z kluczowymi dostawcami mogą dotyczyć następujących funkcji⁵³⁴:

- dywersyfikacja ryzyka, związana z transferem części ryzyka w ramach współpracy z kluczowymi dostawcami,
- poprawa koordynacji współpracy z kluczowymi dostawcami,
- ograniczenie kosztów współpracy poprzez transformację kosztów stałych w zmienne,
- kreowanie wiedzy na temat synergicznego potencjału współpracy oraz tworzenie jej realnych efektów,
- wykorzystanie współpracy jako istotnego impulsu jej dalszego rozwijania i pogłębiania,
- poprawa wizerunku firmy dzięki współpracy z partnerami o wysokiej pozycji rynkowej,

⁵³³ M. Matejun, A. Motyka, *Zasobowe...*, s. 47.

⁵³⁴ *Ibidem*, s. 48.

- elastyczne reagowanie na zmieniające się warunki współpracy z kluczowymi dostawcami, w tym na zmiany, jakim oni sami podlegają,
- stałe i systematyczne zwiększanie zasobów własnych, w tym dynamicznych zasobów relacyjnych.

Dzięki tym ostatnim, kluczowym w niniejszym przeglądzie, przedsiębiorstwo MSP „zdobywa z otoczenia cenne informacje, kapitał oraz inne zasoby, co wpływa na jego potencjał do realizacji określonych celów rozwojowych, a także wzmacnia konkurencyjność i przyczynia się do budowy przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie”⁵³⁵. Dynamiczne zasoby relacyjne można uznać za kluczowy element konstytutywny wspomnianego wcześniej, wbudowanego w KSRM, mechanizmu adaptacji relacji z kluczowymi dostawcami do zmieniającego się turbulentnego otoczenia. Dzięki temu KSRM może podlegać permanentnej aktualizacji, bez konieczności jego zasadniczych modyfikacji. Wyniki obserwacji otoczenia biznesowego jako środowiska relacji z kluczowymi dostawcami pozwalają utrzymywać skuteczność KSRM w zakresie niezbędnym do ich utrzymywania i rozwijania oraz osiągania celów i korzyści, jakie odnosi z tych relacji dane przedsiębiorstwo sektora MSP. Zagrożeniem może być tu już wcześniej opisywana sama turbulentność otoczenia biznesowego, a więc jego nieprzewidywalność. Dlatego też przedsiębiorstwa powinny w swoich działaniach ukierunkowanych na przyszłe cele, kierować się strategią wykorzystywania szans, a nie wytyczania sztywnych celów, do których się zmierza⁵³⁶. Strategia taka wymaga wspomianej już elastyczności, dopasowywania celów do zmiennych możliwości ich osiągnięcia. Istotną staje się zdolność wykorzystywania pojawiających się szans, czasem kosztem dążenia do skuteczności w osiągnięciu zaplanowanych celów, które w warunkach zmienności otoczenia mogą się okazać nierealne lub przynajmniej nie w pełni realne.

Zdolność przedsiębiorstwa MSP do prowadzenia działań omówionych powyżej jest uwarunkowana modelem zarządzania, jaki w nim został przyjęty. Musi on obejmować przynajmniej elementy zarządzania strategicznego, tj. – zgodnie z klasyczną definicją A. Chandlera – tj. uwzględniania w planowaniu długookresowych celów, kierunków rozwoju, alokowania posiadanych zasobów⁵³⁷.

⁵³⁵ Ibidem, s. 48.

⁵³⁶ R. Lisowska, *The ability to identify market opportunities and the development of small businesses*, “Organization Review” 2019, no. 4, s. 30–31.

⁵³⁷ W. Nasierowski, *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa. Klasyka*, Warszawa 2018, s. 13.

Przedsiębiorstwa, które w swoich zamierzeniach na przyszłość nie wychodzą informacyjnie poza bieżący horyzont działania, nie będą w stanie długofalowo konkurować. Ujmowanie przyszłych stanów przedsiębiorstwa w kategoriach strategicznych wymaga stosowania określonych instrumentów, niezbędnych także w dynamicznym zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami. Możliwa jest wówczas identyfikacja szans rynkowych oraz rozwijanie dynamicznych zdolności, przekładających się – jak nadmieniano wcześniej – na przewagę konkurencyjną oraz rozwijanie zasobów relacyjnych.

Podejście strategiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwami sektora MSP uzasadnione jest także ograniczonością ich zasobów, co motywować powinno do ich pomnażania i rozwijania. Jak pisze cytowana wcześniej R. Lisiecka, firmy sektora MSP, „aby móc stawić czoła nowoczesnej konkurencji rynkowej, podejmują nowe wyzwania zorientowane na poprawę efektywności ich działania, ukierunkowanych na rozwój dynamicznych możliwości i identyfikację szans rynkowych. Działania te mają na celu zwiększenie szybkości oraz poziomu identyfikacji nowych możliwości rynkowych”⁵³⁸. Działania te muszą być zorientowane również na identyfikowanie i wykorzystywanie szans oraz rozwijanie i pomnażanie zasobów, w rozważanym przypadku przede wszystkim – zasobów relacyjnych. To, raz jeszcze warto powtórzyć, wymaga podejścia strategicznego w zarządzaniu.

Podejście strategiczne w zarządzaniu nie jest prostą konsekwencją decyzji o jego wyborze, ale wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi zarządczych. Jest też funkcją dojrzałości przedsiębiorstwa sektora MSP do przyjęcia w zarządzaniu perspektywy strategicznej. Nie każde więc przedsiębiorstwo interesującego nas sektora dojrzałe jest do zarządzania strategicznego, a co za tym idzie skutecznego wdrażania KSRM, wymagającego, jak się zakłada perspektywy strategicznej w zarządzaniu. W świetle modelu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw N. Churchill’a i V. Lewis’a, w rozwoju tego rodzaju przedsiębiorstw zaobserwować można szereg etapów, w których występuje osiem czynników, warunkujących osiągnięcie przez małe i średnie przedsiębiorstwa sukcesu rynkowego. Czynniki te dzieli się na dwie duże grupy⁵³⁹:

⁵³⁸ R. Lisowska, *The ability...*, s. 30–31.

⁵³⁹ M. Matejun, *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, [w:] *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, (red.) S. Lachowicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 154–155.

- Czynniki statyczne. Grupa ta obejmuje takie czynniki jak: 1) zasoby finansowe (rezerwy pieniężne, gotówkowe, możliwości zaciągania pożyczek); 2) zasoby osobowe (liczba i kwalifikacje zatrudnionych osób); 3) zasoby systemowe (system informatyczny firmy, system zarządzania); 4) zasoby biznesowe (udział w rynku, relacje z dostawcami).
- Czynniki dynamiczne. Grupa ta obejmuje takie zmienne jak: 1) motywacje (podejście do firmy i siebie samego); 2) zdolności do działania (umiejętności samodzielnego wykonywania zadań z dziedziny marketingu, innowacji, produkcji czy zarządzania).

Każde przedsiębiorstwo sektora MSP ma zatem określony potencjał zasobowy, który może zostać zdynamizowany pod warunkiem uruchomienia odpowiednio silnych motywacji do pomnażania tych zasobów oraz zdolności do skutecznego działania w celu ich osiągnięcia. Jak pisze M. Matejun, „na każdym z kolejnych etapów rozwoju firma staje w obliczu nowych problemów i wyzwań, zmienia się również rola poszczególnych czynników związanych z przedsiębiorczością i zarządzaniem. Wraz z rozwojem firmy maleje zdolność właściciela do samodzielnego wykonywania zadań, zwiększa się jednocześnie znaczenie planowania strategicznego, kwalifikacji pracowników, a także umiejętności delegowania zadań, uprawnień i odpowiedzialności przez przedsiębiorcę”⁵⁴⁰.

Dojrzałość do strategicznego zarządzania jest zatem funkcją procesu rozwoju, osiąganą jako jego zwieńczenie. Dojrzałość ta pojawia się wówczas, gdy zarządzanie przedsiębiorstwem przekraczać zaczyna w sensie obiektywnym możliwości samego właściciela i wymusza na nim, aby zapewnić przedsiębiorstwu dalszy rozwój, przejście do bardziej zaawansowanych paradygmatów zarządzania, a do takich wypada zaliczyć zarządzanie strategiczne.

Każde przedsiębiorstwo sektora MSP dojrzałe do zarządzania strategicznego powinno posiadać System Informacji Strategicznej (SIS). Definiowany jest on jako „określony pod względem rzeczowym, przestrzennym i czasowym zbiór nadawców i odbiorców informacji (komórek i stanowisk organizacyjnych), powiązanych ze sobą kanałami i strumieniami informacyjnymi”⁵⁴¹. Informacje strategiczne pozyskuje się z dwóch zasadniczych źródeł: 1) wewnętrznych – dane o funkcjonowaniu samego

⁵⁴⁰ M. Matejun, *Czynniki...*, s. 155.

⁵⁴¹ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa 2007, s. 310.

przedsiębiorstwa, poddane procedurom gromadzenia, przetwarzania i analizy; 2) zewnętrznych – ogólnie dostępne źródła informacji, pozyskiwane pod kątem potrzeb zarządczych danego przedsiębiorstwa; niekiedy – gdy zachodzi taka potrzeba – pozyskiwane są dane z wywiadu gospodarczego⁵⁴². SIS powinien mieć stały dopływ informacji przydatnych do zarządzania strategicznego i charakteryzować się następującymi cechami⁵⁴³:

- prawdziwość i dokładność,
- dostępność i aktualność w czasie, gdy są potrzebne,
- istotność z punktu widzenia analizowanej sytuacji,
- zupełność,
- dostępne w przewidywalnych i temporalnie określonych cyklach,
- przejrzystość i użyteczność w podejmowaniu decyzji menedżerskich.

Zaznaczyć należy, że informacje pozyskiwane dla SIS powinny jakościowo różnić się od danych bieżących, wykorzystywanych w zarządzaniu operacyjnym. SIS o powyższej charakterystyce jest podstawą do podejmowania strategicznych decyzji menedżerskich (o węższym zakresie w firmach MSP niż w dużych podmiotach), w szczególności w takich obszarach jak⁵⁴⁴:

- docelowy portfel produktów,
- docelowy segment klientów,
- docelowy zakres terytorialny działania,
- rodzaj i sposób budowanej przewagi konkurencyjnej,
- źródła finansowania rozwoju,
- źródła zaopatrzenia i zbytu.

Z kolei według A. Sopińskiej System Informacji Strategicznej to zbiór informacji strategicznych niezbędnych do podejmowania powtarzalnych decyzji strategicznych wraz z metodami pozyskiwania, przetwarzania, przechowywania, przekazywania i ochrony tych informacji⁵⁴⁵. SIS jest częścią całościowego systemu

⁵⁴² W. Janasz, *Informacja i wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 7, s. 154.

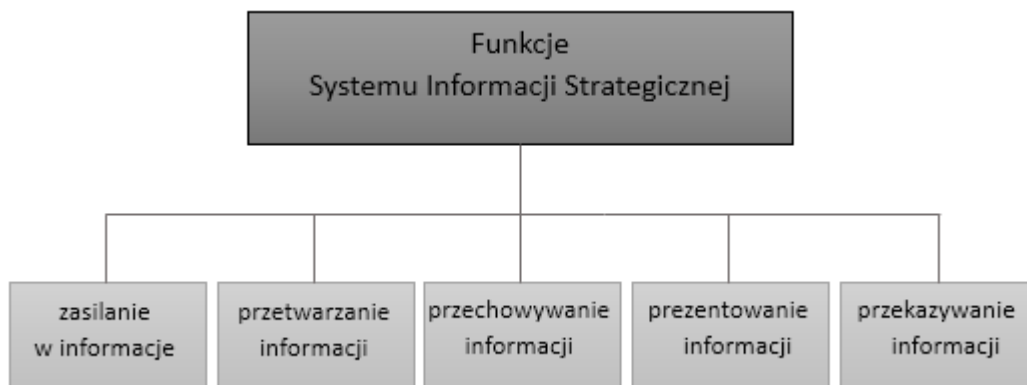
⁵⁴³ Ibidem, s. 154.

⁵⁴⁴ A. Sopińska, *System informacji strategicznej dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne strategie małych firm*, (red.) R. Krupski, Wałbrzych 2005, s. 274–275.

⁵⁴⁵ R. Borowiecki, M. Romanowska, *System informacji strategicznej, wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa.*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 157.

informacyjnego w przedsiębiorstwie i podobnie jak on ma do spełnienia pewne funkcje (Rysunek 24).

Rysunek 24. Funkcje Systemu Informacji Strategicznej



„Źródło: R. Borowiecki, M. Romanowska, *System informacji strategicznej, wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa.*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 158”

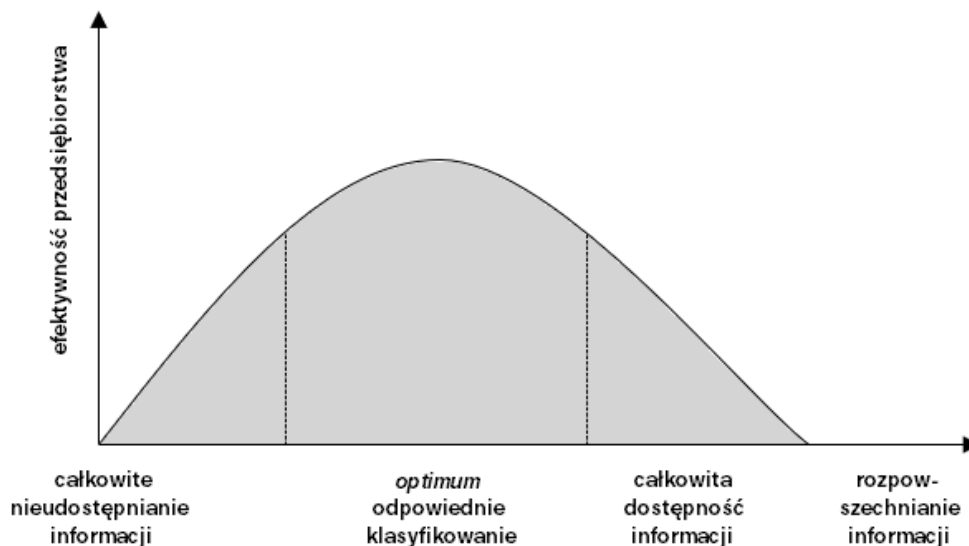
Wskazane funkcje tj. zasilająca, przetwarzania informacji, przechowywania informacji, prezentowania informacji oraz przekazywania informacji mają za zadanie każdorazowo dostarczać decydującym odpowiedni zestaw informacji strategicznych, niezbędnych do podejmowania poszczególnych kategorii powtarzalnych decyzji strategicznych⁵⁴⁶.

Z punktu widzenia podjętej problematyki istotny jest obszar źródeł zaopatrzenia. Informacje gromadzone w tym obszarze dotyczyć powinny zmian w relacjach z kluczowymi dostawcami, zmian w ich działalności rynkowej i pozycji. Decyzje menedżerskie powinny być w tym obszarze dostosowane do sytuacji opisanej w SIS. Aby agregacja decyzji menedżerskich z danymi z SIS była adekwatna, dane te muszą być pełne, sprawdzone i dokładne. Podkreślić należy, iż wiedza zgromadzona w SIS musi być wiedzą przypisaną tylko do danego podmiotu i w jego ramach być wiedzą ogólnie dostępną. Nieprawidłowa jest sytuacja, gdy zasoby informacyjne SIS są dostępne tylko dla właściciela albo wąskiego kręgu wtajemniczonych. Część informacji strategicznych powinna być świadomie przekazywana na zewnątrz przez przedsiębiorstwo. Ograniczenia nakładane na przepływy informacji mogą utrudniać innowacyjność, zniechęcać klientów oraz uniemożliwiać rozpoznanie nowych potrzeb

⁵⁴⁶ Ibidem, s. 159.

rynku⁵⁴⁷. Dlatego optymalnym rozwiązaniem jest zatem przyjęcie pozycji znajdującej się pomiędzy skrajnymi postawami (Rysunek 25).

Rysunek 25. Rozpowszechnianie informacji, a efektywność przedsiębiorstwa



„Źródło: R. Borowiecki, M. Romanowska i in., *System informacji strategicznej...*, s. 163”

Negatywne skutki tej sytuacji wystąpić mogą zwłaszcza wówczas, gdy przedsiębiorstwo zwiększa skalę swojego działania lub status – z małego w średnie. SIS ma do spełnienia w przedsiębiorstwach sektora MSP przede wszystkim funkcje pozyskiwania, przetwarzania, przechowywania, ochrony i przekazywania informacji dla potrzeb podmiotu decyzyjnego. W przypadku przedsiębiorstw rozważanego sektora odbiorcą danych SIS jest na ogół właściciel, gdyż przedsiębiorstwa działające w tej skali nie mają rozwiniętych struktur decyzyjnych. SIS powinien także być ściśle dostosowany do potrzeb danego przedsiębiorstwa, a głównym czynnikiem determinującym jego skalę i zakres działania jest wielkość. Sektor MSP obejmuje firmy zarówno kilkuosobowe (mikroprzedsiębiorstwa), jak i zatrudniające niemal 250 osób. Dla pierwszych zapewne SIS „będzie jedynie plikiem informacji zawartym w segregatorze, pewnym przewodnikiem po źródłach i sposobach pozyskiwania informacji”, podczas gdy dla tych największych w sektorze MSP „bardzo rozbudowaną, samodzielną bazą danych, spójnym, stale odnawianym systemem”⁵⁴⁸. Pełnoskalowe SIS nieodzowne zatem mogą być tylko w przedsiębiorstwach średnich, ale każde przedsiębiorstwo – aby mieć stałą informację o własnej działalności i otoczeniu

⁵⁴⁷ Ibidem, s. 163.

⁵⁴⁸ A. Sopińska, *System...*, s. 275.

biznesowym – powinna SIS na miarę własnych potrzeb tworzyć. System taki jest niewątpliwie niezbędny do kształtowania dynamicznych relacji z dostawcami, w tym z kluczowymi, rozwijania zdolności dynamicznych i identyfikacji szans, jako czynników rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej.

Ze względu na podjętą w opracowaniu problematykę szczególną uwagę autor rozprawy pragnie zwrócić na wspomnianą już we wcześniejszym rozdziale kartę oceny dostawców (KOD). Także i ten instrument może być wdrażany i skutecznie stosowany w przedsiębiorstwach stosujących w zarządzaniu podejście strategiczne. Co prawda rekomendowanie KOD w kontekście kwestii dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, a więc preferowanymi, może budzić wątpliwości, zwłaszcza w sytuacji, gdy w literaturze podkreśla się wagę korzyści dostaw z jednego źródła (ang. *single sourcing*). Choć niewątpliwie takie dostawy są sprzyjające innowacjom, ograniczaniem kosztów, poprawie jakości produktów finalnych, integrowaniu harmonogramów, przy oczywistych zagrożeniach, do których zalicza się możliwość uzależnienia od takiej opartej na wyłączności kooperacji, groźnej zwłaszcza w wypadku nagłego załamania po stronie kluczowego dostawcy⁵⁴⁹. Mimo to przedsiębiorstwo powinno przede wszystkim dbać o optymalne relacje z kluczowymi dostawcami, ale jako podmiot zarządzany strategicznie powinien posiadać zasoby informacyjne na wypadek aktualizacji zagrożeń dla modelu *single sourcing*. Zarazem KOD może być wykorzystywany jako instrument kompleksowej oceny współpracy z kluczowymi dostawcami, identyfikacji jej silnych i słabych stron oraz wyodrębnienia tych jej obszarów, które należy rozwijać. Ocena taka powinna być oparta przede wszystkim na kryterium zgodności dostaw z uzgodnioną specyfikacją użytkową i jakościową, gdyż to jest podstawowy warunek pozytywnej oceny współpracy i przesłanka do rozwijania i pogłębiania relacji z kluczowymi dostawcami. KOD może zatem służyć jako instrument ewaluacji tych relacji, wbudowany w model dynamicznego KSRM.

W szerszym ujęciu KOD może być wykorzystany jako narzędzie rozwijania dynamicznych zdolności. Przy pomocy tego narzędzia można bowiem dokonać kompleksowej oceny grupy dostawców oferujących surowce lub produkty o takich samych parametrach kompatybilności i jakości jak obecni kluczowi dostawcy oraz

⁵⁴⁹ R. Burdzik, *Parametryczna ważona ocena dostawców (PWOD), cz. 1 – podstawowe założenia metody*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2017, z. 117 „Transport”, s. 43.

zdefiniować przyszłe kryteria ewaluacji tych parametrów⁵⁵⁰. W wypadku – nagłego czy postępującego – pogorszenia się relacji z kluczowymi dostawcami, dzięki zgromadzonej w ten sposób wiedzy, włączonej do SIS, przedsiębiorstwo będzie mogło odpowiednio szybko i mając dane o wszystkich potencjalnych kluczowych dostawcach, dokonać wyboru nowych kluczowych dostawców oraz bez konieczności całkowitej przebudowy dostosować KSRM do nowej sytuacji i nowych uwarunkowań.

Z powyższych względów rekomendowanie KOD jako jednego z instrumentów zarządzania strategicznego wydaje się w pełni uzasadnione. Jest ona wynikiem potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa, zwłaszcza w obszarze relacji z rynkiem dostawców. Dokonująca się za sprawą KOD ewolucja relacji z dostawcami powinna prowadzić kontrahentów „do określenia, a następnie wykorzystania swoich silnych stron. Usprawnienia będące rezultatem prac nad relacjami dają możliwość doskonalenia działań organizacji. Karty oceny dostawców dostarczają informacji na temat stopnia przygotowania dostawcy do spełnienia wyznaczonych wymagań. Dają szansę na określenie zdolności organizacji do współpracy. Usprawnianie pracy między dostawcą a odbiorcą skupia się w większości przypadków na trzech aspektach: finansowym, organizacji dostaw oraz zapewnieniu właściwej jakości technicznej oferowanego dobra”⁵⁵¹. Dbając przede wszystkim o relację z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstwo ma możliwość, dokonując szerszej oceny rynku dostawców, wypracowania katalogu oczekiwań wobec nich w przyszłości, gdy zerwaniu ulegną relacje z już posiadanymi kluczowymi dostawcami. Zaznaczyć warto, iż lista tych oczekiwań podlega ewolucji w czasie, a więc jest elementem kształtowania dynamicznych zdolności oraz pomnażania zasobów relacyjnych.

Konstrukcja KOD warunkowana jest specyfiką oczekiwań przedsiębiorstwa wobec dostawców, ale zarazem nawiązywać musi do wzorcowych rozwiązań w tym zakresie. Oceny dostawców według najczęstszych kryteriów zawartych w KOD dokonuje się najczęściej metodą punktowo-wagową, przy czym zasady punktacji są ściśle określone i nie jest w tym zakresie dopuszczalna żadna dowolność czy modyfikacje. Audytowanie rynku dostawców przy pomocy KOD zwiększa zdolności przedsiębiorstwa do adaptacji zewnętrznej, w razie załamania współpracy z kluczowymi dostawcami. W relacji zwrotnej oznacza to także wzmocnienie zdolności do

⁵⁵⁰ Ibidem, s. 43.

⁵⁵¹ I. Szudrowicz, *Rola...*, s. 108–109.

rekonfiguracji wewnętrznej, tj. przygotowania się do sprostania wyzwaniom, jakie wystąpią w razie niekorzystnych zmian w otoczeniu zewnętrznym. Przedsiębiorstwo zyskuje w ten sposób wiedzę niezbędną do podejmowania trafnych decyzji w odniesieniu do kluczowych dostawców w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej.

Istotnym wymogiem względem przedsiębiorstwa zarządzanego strategicznie jest jego innowacyjność. Chroni ona je przed utratą zbudowanej wcześniej przewagi konkurencyjnej. W ramach działań innowacyjnych dokonuje ono reinwestycji osiągniętych z tytułu przewagi konkurencyjnej korzyści, dzięki czemu minimalizuje skutki utraconej przewagi. Zarazem jednak należy pamiętać, iż „nie da się uniknąć całkowitego zagrożenia ze względu na niewystarczalność środków przeznaczonych przez przedsiębiorstwo na odnowę źródeł przewagi oraz zwiększające się możliwości rywali w zakresie działań inwestycyjnych”⁵⁵². Innymi słowy, każde przedsiębiorstwo liczyć się musi z tym, że w ramach walki konkurencyjnej konkurenci mogą wykazać się większą skłonnością do reinwestycji uzyskanych korzyści oraz działań proinnowacyjnych.

Właściwość ta jest wśród przedsiębiorstw sektora MSP funkcją zachowań rynkowych warunkowanych ich kondycją i sytuacją na rynku. Badania empiryczne wykazały, że w warunkach polskich możliwe są cztery typy zachowań rynkowych przedsiębiorstw tego sektora, wyodrębnionych w oparciu o cechy opisujące te zachowania. Są to typy następujące⁵⁵³:

1. Zagrożony. Charakteryzuje się następującymi cechami: 1) oczekiwanie spadku zysków i udziałów w rynku; 2) unikanie inwestycji; 3) nie kieruje na rynek nowych produktów; 4) unika kredytów i leasingu; 5) przewiduje spadek zatrudnienia.
2. Na rozdrożu. Przedsiębiorstwo tego typu rozpoznaje się po następujących cechach: 1) liczy się ze spadkiem produkcji, zysków i udziałów w rynku; 2) do niedawna jeszcze inwestowało w majątek trwały, ale planuje zmniejszenie tych nakładów; 3) nie przewiduje wprowadzenia na rynek nowych produktów; 4) do niedawna korzystało z kredytów i leasingu, ale skłania się do oczekiwania aż spadnie jego zadłużenie; 5) przewiduje spadek zatrudnienia.

⁵⁵² R. Tyszkiewicz, *Zarządzanie...*, s. 3

⁵⁵³ M. Starczewska-Krzysztosek, *Raport. Mocne i słabe strony MSP. Ujęcie według sekcji gospodarki*, Warszawa 2011, s. 31–33.

3. Stabilny innowator. Charakterystyczne dla tego typu jest: 1) przewidywanie wzrostu przychodów ze sprzedaży, zysków i udziałów w rynku; 2) planowanie niewielkiego wzrostu inwestycji w majątek trwały; 3) planowanie niewielkiego zwiększenia oferty produktowej; 4) planowanie utrzymania zatrudnienia na dotychczasowym poziomie.
4. Dynamiczny innowator. Dla tego typu charakterystyczne są nastawienia progresywne we wszystkich aspektach rynkowych zachowań: 1) oczekiwanie wzrostu przychodów ze sprzedaży, wzrostu zysków i udziałów w rynku; 2) inwestowanie w B+R, tj. w zakup nowych technologii, licencji i przewidywanie ich lekkiego wzrostu; 3) planowanie niewielkiego wzrostu inwestycji w majątek trwały; 4) planowanie wprowadzenia na rynek zwiększonej oferty produktowej; 5) planowanie niewielkiego wzrostu zatrudnienia.

Chociaż powyższa typologia została wyprowadzona z polskich realiów na przełomie dwóch poprzednich dekad zachowuje ona swoją diagnostyczną wartość i możliwa jest do zastosowania także do realiów współczesnych. Aktualność zachowują także wynikające z tych badań wnioski, sformułowane przez O. Charucką. Jak stwierdziła, w ogólnej populacji firm sektora MSP branży przemysłowej, przeważają stabilni innowatorzy, natomiast wśród firm szeroko rozumianej branży budowlanej odsetek stabilnych innowatorów jest podobny jak firm zagrożonych⁵⁵⁴.

Będące przedmiotem głównego zainteresowania w niniejszej rozprawie przedsiębiorstwa budownictwa przemysłowego odzwierciedlają, jak można zasadnie założyć, charakterystykę tej drugiej niż pierwszej grupy. Przyjąć zatem można, że w branży budownictwa przemysłowego, nastawienia proinnowacyjne są – tak ze względów subiektywnych (pozycja rynkowa i konkurencyjna, zaawansowanie w ewolucji rozwojowej itp.), jak i obiektywnych (ogólna sytuacja branży, ogólna sytuacja gospodarcza itp.) – słabsze niż w branży przemysłowej. W relacji zwrotnej osłabiać to może tempo dojrzewania tej grupy przedsiębiorstw do zarządzania strategicznego, ze wszystkimi tego skutkami dla dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, jak i rozwijania dynamicznych zdolności i zasobów relacyjnych. Oznaczać to może także brak wystarczających przesłanek do wdrożenia dynamicznego KSRM w wielu przedsiębiorstwach MSP branży budownictwa przemysłowego. Możliwość

⁵⁵⁴ O. Charucka, *Kluczowe czynniki konkurencyjności MSP i ich wpływ na rozwój gospodarki*, „ZNUV” 2014, vol. 35, s. 59.

efektywnego wdrożenia takiego modelu w danym konkretnym przedsiębiorstwie interesującej nas branży uzależniona jest zatem od jego zaawansowania w dojrzałości do zarządzania strategicznego.

3.3. Warunki brzegowe włączenia modelu do praktyki zarządzania przedsiębiorstwami MSP z branży budownictwa przemysłowego

Wdrożenie modelu dynamicznego KSRM w przedsiębiorstwie sektora MSP branży budownictwa przemysłowego wymaga spełnienia przez taki podmiot określonych warunków brzegowych. Dotyczą one nie tylko specyfiki tej branży, ale także rozważnej w poprzednim podrozdziale jego dojrzałości do zarządzania strategicznego, od czego zależy zdolność wykraczania przedsiębiorstwa w swojej działalności poza ramy działalności operacyjnej, mającej na celu jedynie utrzymanie się na rynku.

Specyfika branży budownictwa przemysłowego wynika ze specyfiki produktów budowlanych jakich dostarcza. Przedsiębiorstwa tej branży zajmują się przede wszystkim wznoszeniem i modernizacją hal produkcyjnych oraz magazynowych, a także obiektów związanych z energetyką, przemysłem hutniczym, cementowym itp. Wymaga to często stosowania nietypowych technologii architektoniczno-budowlanych, od skutecznego zastosowania których zależy funkcjonalność realizowanych przez omawianą branżę obiektów. Chodzi przede wszystkim o maksymalizację przestrzeni wewnętrznych, przy zachowaniu możliwie najwyższych parametrów stabilności i wytrzymałości. Obiekty muszą także spełniać bardzo rygorystyczne wymagania prawne oraz odpowiadać szczególnie wysokim normom bezpieczeństwa⁵⁵⁵.

Specyfikę branży budownictwa przemysłowego podnoszą także zarysowujące się w niej współcześnie nowe trendy, do których zalicza się⁵⁵⁶:

- silny nacisk na wymagania ekologiczne, co oznacza przede wszystkim obniżenie energochłonności obiektu oraz stosowanie materiałów o wysokich walorach eksploatacyjnych, które jednocześnie nie są uciążliwe dla środowiska

⁵⁵⁵ *Rynek budownictwa przemysłowego*, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <https://markethub.pl/rynek-budownictwa-przemyslowego/>, [dostęp: 08.12.2021].

⁵⁵⁶ *Ibidem*.

przyrodniczego, a także dla zdrowia i życia ludzi oraz innych organizmów żywych,

- stosowanie instalacji do pozyskiwania energii z odnawialnych źródeł jako integralnych elementów konstrukcyjnych obiektów, dzięki czemu mogą one stać się samowystarczalne pod względem zapotrzebowania na energię elektryczną,
- stosowanie w procesie inwestycyjno-budowlanym nowoczesnych technologii cyfrowych, czego najbardziej widocznym przejawem jest tzw. technologia BIM (ang. *Building Information Modeling*), której istotą jest cyfrowe modelowanie informacji o obiekcie budowlanym poprzez tworzenie jego elektronicznej wizualizacji oraz tworzenie cyfrowego obiegu informacji na wszystkich etapach cyklu jego życia, od projektowania do rozbiórki.

Dla przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego najważniejsze są uwarunkowania wykonawcze na etapie realizacji samego obiektu. W największym stopniu dotyczą go wspomniane wymagania normatywne, prawne, ekologiczne i technologiczne. Jakość realizowanych przez nie obiektów, zgodność tych obiektów z wymaganiami, w dużym stopniu uzależniona jest od jakości dostaw surowców, materiałów i prefabrykatów, wykorzystywanych przez nie do realizacji wznoszonych obiektów. To dla przedsiębiorstwa branży budownictwa przemysłowego grupa kluczowych dostawców. Wdrożenie dynamicznego modelu KSRM ma uzasadnienie wówczas, gdy dostawcy ci w pełni, na danym etapie i przy danych wymaganiach rynku, spełnią oczekiwania zamawiającego pod względem jakościowym, finansowym czy organizacyjnym. Ustalenia w tym zakresie powinny być poprzedzone rozpoznaniem rynku kluczowych dostawców oraz analizą i ewaluacją ich oferty poprzez stosowanie wspomnianych powyżej takich narzędzi jak SIS i KOD. Oznacza to, że przedsiębiorstwo branży budownictwa przemysłowego może wdrożyć KSRM, jeżeli jest zarządzane strategicznie. Wybór kluczowych dostawców powinien być bowiem wyborem strategicznym. Na poziomie operacyjnym trudno ustalić czy dana grupa dostawców może być definiowana jako kluczowi dostawcy.

Zdefiniować ich można dopiero na poziomie zarządzania strategicznego. Dopiero wtedy można kształtować i rozwijać strategię współpracy z kluczowymi dostawcami, ukierunkowane na budowanie przewagi konkurencyjnej oraz kształtowanie i rozwijanie zdolności dynamicznych, a także dynamicznych relacji zasobowych. W świetle badań empirycznych przedsiębiorstwa sektora MSP preferują strategię oparte na partnerstwie, na kompleksowych negocjacjach, natomiast w mniejszym stopniu

strategie bazujące na antagonistyczno-formalnych układach oraz podejściu administracyjno-formalnym. Jak zwraca się uwagę w literaturze ostatnie dwie strategie „mają charakter asekuracyjny, co świadczy o stosunkowo niskim rozwoju międzyorganizacyjnych relacji”⁵⁵⁷. Wnosić stąd można, że model KSRM może być efektywnie wdrażany tylko w tych przedsiębiorstwach branży budownictwa przemysłowego, które stosują we współpracy z kluczowymi dostawcami podejście oparte na partnerstwie, o ile spełniają one przesłanki wcześniej wskazane. Tylko bowiem przy takim podejściu możliwe jest uzyskiwanie obopólnych korzyści oraz efekty synergii.

Jak się również zwraca uwagę w literaturze, przedsiębiorstwa sektora MSP powinny unikać zbyt ofensywnych strategii konkurencyjnych i koncentrować się na tych, które związane są ze współistnieniem w otoczeniu konkurencyjnym. Strategie te określa się mianem strategii relacyjnych, a ich celem jest adaptacja do otoczenia konkurencyjnego bez narażania się na zagrożenia, jakich źródłem bywają strategie agresywne. Warto wreszcie zwrócić uwagę, że „w małych przedsiębiorstwach, z powodzeniem mogą być stosowane strategie zawężające pole działania, które zapewniają im bezpieczną egzystencję, a nie liczne konfrontacje z konkurencją (strategie niszy rynkowej). Poza tym w małych przedsiębiorstwach nie muszą występować «czyste» modele strategiczne, a te będące wynikiem modyfikacji, często znacząco odbiegających od zalecanych wzorów (strategie mieszane)”⁵⁵⁸. Odnosząc te uwagi do przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego można stwierdzić, że małe przedsiębiorstwo powinno w zarządzaniu dynamicznymi relacjami z kluczowymi dostawcami sięgać raczej po strategie mieszane, a dopiero po wyewoluowaniu w przedsiębiorstwie średnie próbować w tym zakresie większej samodzielności i budować na bazie tych relacji swoją przewagę konkurencyjną, a także rozwijać zdolności dynamiczne i dynamiczne zasoby relacyjne.

⁵⁵⁷ D. Nowak, *Strategie współpracy mikro- i małych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 7, s. 3–9.

⁵⁵⁸ A. Adamik, M. Nowicki, *Budowa...*, s. 124–125.

ROZDZIAŁ 4. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

Rozdział ten został poświęcony kwestiom metodycznym. Przedstawiono w nim przedmiot badań, ich cele oraz zakres. Następnie sformułowano hipotezy robocze, weryfikacja których ma kluczowe znaczenie dla oceny trafności przyjętego D-KSRM w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego.

W rozdziale tym odrębną uwagę autor rozprawy poświęcił takim kwestiom jak zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze w realizacji badań własnych, a także próbie badawczej (odrębnie dla badań ilościowych i jakościowych) oraz obszarowi badań.

4.1. Przedmiot badań

Określenie przedmiotu i celu badań należy, obok określenia celu (celów), do wstępnych czynności badawczych, poprzedzających realizację właściwego procesu badawczego⁵⁵⁹. Przedmiot badań nie może być ujmowany abstrakcyjnie, ale być konkretny i mieścić się w spektrum zainteresowań danej dyscypliny naukowej. Brak jest ogólnie przyjętej definicji przedmiotu badań. W ujęciach ogólnych, dotyczących nauk społecznych, do których zalicza się także nauki o zarządzaniu i jakości, pod analizowanym pojęciem rozumie się zjawiska i procesy tworzenia się różnych form zbiorowego życia ludzi, struktury różnych form zbiorowości ludzkich, zjawiska i procesy zachodzące w tych zbiorowościach, wynikające ze wzajemnego oddziaływania ludzi na siebie, siły skupiające i siły rozbijające te zbiorowości, a także zmiany i przekształcenia zachodzące w tych zbiorowościach⁵⁶⁰. W naukach o zarządzaniu i jakości przedmiot badań definiuje się między innymi, w nawiązaniu do licznych ujęć w tej kwestii występujących w literaturze metodologicznej jako „konkretny fakt (obiekt, proces, informacja) zawarty w danym wyjaśnieniu naukowym”⁵⁶¹. Takie rozumienie przedmiotu badań przyjmuje się na użytek niniejszego projektu badawczego.

⁵⁵⁹ Por. S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1965, s. 30.

⁵⁶⁰ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1965, s. 9.

⁵⁶¹ M. Szarucki, *Analiza zakresów tematycznych teoretycznych rozważań w subdyscyplinie metodologia nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2, s. 30.

Adekwatnie do tej definicji i brzmienia tematu pracy przedmiotem badań w omawianym projekcie jest proces dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw sektora MSP branży budownictwa przemysłowego w kontekście budowania przez nie przewagi konkurencyjnej. O ile kwestia samego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami jest opisana w literaturze zagranicznej, to w polskiej literaturze z dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości nie znalazła ona jak na razie w pełni zadowalającego odzwierciedlenia. Dotyczy to tym bardziej dynamicznego ujęcia zarządzania relacjami i wpływu takiego modelu zarządzania nimi na budowanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa sektora MSP, w tym zwłaszcza, branży budownictwa przemysłowego.

4.2. Cele badań

Cel badań definiowany jest jako „efekt zespołu uporządkowanych i uznanych za właściwe i trafne na gruncie metodologii działań składających się na proces badawczy”, obejmujący „wykrycie prawidłowości stale występujących w badanych zjawiskach oraz doprowadzenie na ich podstawie do wniosków ogólnych, ważnych nie tylko dla badanej zbiorowości, ale i dla innych obiektów znajdujących się w takich samych warunkach”⁵⁶². W metodologii nauk społecznych wyróżnia się także na ogół cztery cele: 1) deskryptywny (opis przedmiotu badań); 2) predykcyjny (przewidywanie zmian w przedmiocie badań wskutek oddziaływania zidentyfikowanych w opisie zmiennych); 3) eksplanacyjny (wyjaśnianie związków przyczynowo-skutkowych występujących w badanej rzeczywistości); 4) oceniający (szacowanie wpływu wyników badań na postęp nauki w danym obszarze i wyjaśnianie badanej rzeczywistości)⁵⁶³. Sytuowane w dziedzinie nauk społecznych nauki o zarządzaniu i jakości zmierzają ze względu na swoją specyfikę „do opracowania dyrektyw efektywnego (sprawnego) działania w sferze zarządzania organizacjami, w różnych formach i obszarach ich funkcjonowania, zwiększają zasób wiedzy (teoretycznej) o przyczynach zjawisk i

⁵⁶² B. Klepacki, *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Seria G, T.96, z.2, Warszawa 2009, s. 41–42.

⁵⁶³ L. Soloma, *Metody i techniki badań socjologicznych*, Olsztyn 1999, s.7.

zdarzeń w oparciu o uogólnienia teoretyczne o funkcjonowaniu i rozwoju organizacji w przedmiocie badań tej dyscypliny”⁵⁶⁴.

Adekwatnie do powyższych uwag ogólnych w pracy założono następujące cele badań, zgodne z ich przedmiotem, określonych w temacie:

Cel główny

Głównym celem rozprawy doktorskiej jest identyfikacja działań małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego w zakresie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w kontekście ich skuteczności⁵⁶⁵ w procesie budowy przewagi konkurencyjnej. W oparciu o te ustalenia skonstruowany zostanie model teoretyczny ukazujący mechanizm wpływu wymiarów i elementów dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w przedsiębiorstwach sektora MSP w branży budownictwa przemysłowego na zwiększanie przewagi konkurencyjnej. W modelu uwzględnione będą następujące wymiary: szybkość podejmowanych działań, innowacyjność, migracja wartości oraz instytucjonalizacja, stosowanych w praktyce zarządczej przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego w zakresie relacji z kluczowymi dostawcami.

Cele szczegółowe

Poprzez realizację celów szczegółowych, mających charakter teoretyczny, metodyczny i utylitarny, możliwe będzie osiągnięcie celu głównego. Przyjęto następujące cele, ujęte poniżej w układzie ważności:

Cele teoretyczne:

1. Ukazanie aktualnego stanu refleksji teoretycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości na temat dynamicznego zarządzania relacjami z

⁵⁶⁴ S. Nowosielski, *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421, s. 470.

⁵⁶⁵ Pojęciem zbliżonym, ale nie tożsamym, jest efektywność. Wybór kategorii skuteczności zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w procesie budowy przewagi konkurencyjnej wynika stąd, iż kategoria ta zapewnia większą skuteczność i jednoznaczność pomiaru. Miarą skuteczności jest bowiem stopień zbliżenia do celu. Pomiar efektywności wymaga wyznaczenia kluczowych wskaźników efektywności. Zwiększa to relatywność, ale także subiektywność (kwestia doboru), pomiaru. Stopień zbliżenia do celu jako miernik skuteczności natomiast sprawia, że pomiar ma charakter możliwie obiektywny, a więc nie budzący takich wątpliwości interpretacyjnych jak pomiar efektywności.

kluczowymi dostawcami, w kontekście szerszych ujęć, dotyczących dynamicznego zarządzania relacjami z partnerami biznesowymi.

2. Skonstruowanie modelu D-KSRM, ujmującego zarządzanie relacjami przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego w kategoriach procesualnych, jako „cyklu życia” tych relacji, pozwalającego – w oparciu o stałą obserwację zmienności sytuacji w otoczeniu – modyfikować i doskonalić działania, podnosić ich skuteczność, optymalizować odnoszone korzyści z relacji oraz unikać zbędnych kosztów, wynikających z niepełnej kontroli nad ich całokształtem.

Cel utylitarny:

Przygotowanie dysertacji wypełniającej lukę badawczą i empiryczną oraz zawierającą rekomendacje dotyczące praktyki stosowania dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami jako czynnika zwiększającego skuteczność procesu budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa sektora MSP funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego.

Cele metodyczne:

Do celów metodycznych zaliczono:

1. Weryfikacja trafności⁵⁶⁶ zastosowanych ze względu na przyjęte cele empiryczne metod, technik i narzędzi badawczych.
2. Wypracowanie w oparciu o literaturę modelu optymalizacyjnego, tj. narzędzia do ewaluacji skuteczności stosowanej przez przedsiębiorstwo sektora MSP branży budownictwa przemysłowego praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, ukierunkowanej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Autor rozprawy proponuje wypracowanie powyższego narzędzia, gdyż według niego tylko wtedy będzie mogła być w pełni uwzględniona specyfika badanej branży oraz zachowana perspektywa zarządcza. Istniejące narzędzia pomiaru konkurencyjności akcentują przede wszystkim wagę mierników ekonomicznych, których wartości

⁵⁶⁶ Trafność jest to stopień dokładności z jaką określone narzędzie mierzy to co miało mierzyć (B. Niemierko, 1999). Pojęcie to odnosi się do różnych terminów z zakresu metodologii nauk i jest jednym z podstawowych kryteriów jakości narzędzia naukowego (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Trafność>, [dostęp: 21.02.2022]).

niekoniecznie muszą wynikać z podjęcia określonych działań w sferze zarządzania. W wypadku proponowanego narzędzia nacisk zostanie położony na zależność przewagi konkurencyjnej od skuteczności w dynamicznym zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw MSP z branży budownictwa przemysłowego.

Cele empiryczne:

1. Uzyskanie i analiza w toku badań własnych materiału empirycznego dotyczącego działań w praktyce zarządczej podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego w ramach dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w wymiarach: szybkość działania, innowacyjność, migracja wartości oraz instytucjonalizacja,
2. Weryfikacja trafności skonstruowanego na potrzeby badań modelu teoretycznego w oparciu o materiał empiryczny zgromadzony w toku badań własnych.

4.3. Zakres badań

Zakres badań naukowych jest w literaturze metodologicznej pojmowany w czterech wymiarach: podmiotowym, przedmiotowym, czasowym i przestrzennym. Z merytorycznego punktu widzenia kluczowe znaczenie mają dwa pierwsze, pozostałe precyzują ramy czasoprzestrzenne przedmiotu badań. Pojęcie podmiotu badań odnosi się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości do działań podejmowanych w obszarze zarządzania przez określone zbiorowości kompetentne w tym zakresie (np. menadżerowie, kadra kierownicza, pracownicy produkcyjni), bądź sprecyzowane kryterialnie bądź kategoryalnie organizacje, np. podmioty gospodarcze. Jako podmioty badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości mogą być zatem traktowane przede wszystkim „organizacje postrzegane jako względnie wyodrębniony system społeczny, w którym ludzie, zmierzając do realizacji wyznaczonych celów (wykonania zadań), wykorzystują zasoby intelektualne i materialne”⁵⁶⁷. Innymi słowy podmiotem badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości są określone w przedmiocie badań organizacje,

⁵⁶⁷ A. Zakrzewska-Bielawska, *Istota procesu zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa 2012, s. 16.

podejmujące działania w zakresie zarządzania określane celami takiej organizacji poprzez upoważnione osoby, wykorzystujące do prowadzenia tych działań swoją wiedzę i doświadczenie, kierujące się dobrymi praktykami. Takie też znaczenie podmiotu badań przyjęto na potrzeby niniejszego projektu badawczego.

Podmiotowy zakres badań obejmuje w związku z powyższym przedsiębiorstwa sektora MSP, branży budownictwa przemysłowego, w kontekście zarządzania przez upoważnione przez nie osoby lub gremia zarządcze procesem dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w skutecznym budowaniu przez nie przewagi konkurencyjnej.

Zakres przedmiotowy badań z kolei obejmuje powstawanie, funkcjonowanie, przekształcanie oraz współdziałanie organizacji identyfikowanych jako podmioty zarządzania⁵⁶⁸. Jako przedmiot badań w omawianym projekcie badawczym przyjęto w związku z tym mieszczące się w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa działania podejmowane przez osoby lub gremia zarządcze przedsiębiorstw sektora MSP z branży budownictwa przemysłowego w procesie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, ukierunkowanymi na budowanie przewagi konkurencyjnej. Przedmiotem szczególnego zainteresowania i oceny będzie skuteczność tych działań.

Badania o tak określonych zakresach podmiotowym i przedmiotowym obejmować będą w sensie temporalnym lata 2019–2022, a w sensie przestrzennym, po analizie rynku budownictwa przemysłowego, całe terytorium kraju.

Materiał empiryczny, jaki zamierza się zgromadzić w omawianym projekcie badawczym mieścić się musi, aby był zgodny z celami badań i miarodajny przy weryfikacji przyjętych hipotez, w zdefiniowanych powyżej zakresach: podmiotowym, przedmiotowym, czasowym i przestrzennym.

4.4. Hipotezy robocze

W literaturze metodologicznej hipoteza definiowana jest jako zdanie wyrażające przypuszczenie lub prawdopodobieństwo „istnienia (obecności) lub nie, danej rzeczy, zdarzenia, czy też zjawiska (procesu) w określonym miejscu lub czasie. Stanowi prawdopodobieństwo zależności danych zjawisk od innych lub związku wielkości

⁵⁶⁸ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Toruń 2007, s. 28.

statystycznie i empirycznie ustalonych”⁵⁶⁹. W toku weryfikacji, podstawą, którą jest materiał empiryczny zgromadzony w toku badań, hipotezy „ulegają falsyfikacji bądź konfirmacji, mogą być potwierdzone lub nie”⁵⁷⁰. W oparciu o treść problemów badawczych oraz w nawiązaniu do tezy sformułowano następujące hipotezy robocze:

Hipoteza główna:

Przedsiębiorstwo małe i średnie funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego, w otoczeniu hiperturbulentnym, zwiększa swoją przewagę konkurencyjną, jeżeli wdraża w praktyce zarządczej koncepcję dynamicznego zarządzania swoimi relacjami z kluczowymi dostawcami.

Hipotezy szczegółowe:

H1. Im większa szybkość działania w procesie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

H2. Im wyższy poziom innowacyjności w procesie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

H3. Im szybsza migracja wartości w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w zarządzaniu dynamicznym relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

H4. Im wyższy poziom zaawansowania instytucjonalizacji dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

H5. Im większe zaufanie w relacjach przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami w procesie dynamicznego zarządzania tymi relacjami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.

⁵⁶⁹ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2002, s. 48.

⁵⁷⁰ A.M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 1, s. 33.

4.5. Metody, techniki i narzędzia badawcze

W doborze metod badań zastosowano podejście triangulacyjne, zwane inaczej mnogim. Podejście takie jest w literaturze rekomendowane, aby zminimalizować wpływ „specyficzności określonych metod na konkretne dziedziny wiedzy”⁵⁷¹. Innymi słowy, pozwala przewyciężyć ograniczenia wynikające ze stosowania jednego wzorca badań, unikać wynikających stąd niedokładności i mimowolnych błędów⁵⁷². Podejście triangulacyjne występuje wówczas „gdy różne etapy procesu badawczego przeprowadza się za pomocą odmiennych metod. Podejście mnogie może w tym sensie więc być uznane za jednorodne (wszystkie stosowane metody są bądź ilościowe, bądź jakościowe) albo za niejednorodne”⁵⁷³. W przypadku prezentowanego projektu badawczego triangulacja ma charakter niejednorodny, planuje się zastosowanie zarówno metod ilościowych, jak i jakościowych.

Do pierwszej z nich zalicza się sondaż diagnostyczny. Należy on do grupy metod reprezentacyjnych. Stosując tę metodę badacz uzyskuje wiedzę ilościową na temat badanej zbiorowości poprzez badanie jedynie jej reprezentacji, tj. wyłonionej w sposób zgodny z celami badań i regułami doboru – próby reprezentacyjnej⁵⁷⁴. W sondażu diagnostycznym stosuje się technikę ankietowania. Adekwatną do metody sondażu diagnostycznego jest technika ankietowania, mająca swoje ograniczenia, które należy uwzględnić już na etapie przygotowywania narzędzia badawczego⁵⁷⁵. Technika ta zaliczana jest do technik kwestionariuszowych. Kafeteria ankiety złożona jest najczęściej z pytania o fakty (np. częstotliwości występowania określonego zjawiska) lub o oceny (co respondent sądzi o danym zjawisku)⁵⁷⁶. Kwestionariusz ankiety może być standaryzowany, tj. jest zaakceptowany w nauce do badania określonych obszarów rzeczywistości lub dedykowany, tj. skonstruowany specjalnie na potrzeby danego

⁵⁷¹ C. Frankfort-Nachmias, D. E. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 223.

⁵⁷² Ibidem, s. 223. Szerzej na temat podejścia triangulacyjnego patrz m.in.: S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 243–265.

⁵⁷³ P. Kawalec, *Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2014, nr 1, s. 4.

⁵⁷⁴ Szerzej na ten temat patrz: A. Sułek, *Sondaż polski*, Warszawa 2001, s. 125.

⁵⁷⁵ Por. W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 316–317.

⁵⁷⁶ Ibidem, s. 312–313.

projektu badawczego⁵⁷⁷. **W omawianym projekcie badawczym wykorzystany zostanie kwestionariusz ankiety dedykowanej.** Przy jej pomocy zostanie zgromadzony materiał empiryczny na ogólnopolskiej próbie przedsiębiorstw sektora MSP branży budownictwa przemysłowego. Przy pomocy kwestionariusza ankiety zamierza się ustalić skalę stosowania dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w badanej populacji przedsiębiorstw oraz uzyskać dane niezbędne do jego opisanie i dokonania oceny jego skuteczności w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

W konstruowaniu pytań i sformułowań ankietowych wykorzystana zostanie skala Likerta. Umożliwi to opracowanie analizy czynnikowej, w celu zwiększenia różnicowania odpowiedzi respondentów⁵⁷⁸. Skala ta składa się z wielu ekwiwalentnych pozycji stanowiących wskaźniki mierzonej, jednowymiarowej cechy ukrytej. Pozycje te mają charakter równoległy i stanowią refleksyjne wskaźniki mierzonej cechy ukrytej⁵⁷⁹. Zgodnie z procedurą konstrukcji skali Likerta, opracowana zostanie lista sformułowań odzwierciedlających poszczególne aspekty dynamicznego zarządzania relacjami. Zakłada się użycie w badaniu po 4-6 zdań dla każdego czynnika, które utworzą zestaw złożony z 16 do 24 zdań. Planowane jest dołączenie do zestawu skal nominalnych dodatkowo skali porządkowej od „trudno powiedzieć” (0), do „zdecydowanie tak” (6).

Poza tymi, zasadniczymi dla badania skalami, w kwestionariuszu zostaną zawarte pytania odnoszące się z jednej strony do konkretnych przejawów działań przedsiębiorstwa w obszarze dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (D-KSRM), a z drugiej strony do efektów tych działań w postaci określonych rezultatów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

W pierwszym przypadku, dotyczącym działań w zakresie dynamicznego zarządzania relacjami, podjęta zostanie próba identyfikacji tych cech działań przedsiębiorstwa, które decydują o tym, że w danym przedsiębiorstwie realizowane jest dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami. Pytania i sformułowania będą miały formę skali pozycyjnej, gdzie waga każdego czynnika będzie oceniana na sześciostopniowej skali porządkowej. W drugim przypadku podjęta zostanie próba oceny efektów działań podejmowanych w ramach dynamicznego zarządzania relacjami

⁵⁷⁷ L. Soloma, *Metody i techniki badań socjologicznych: wybrane zagadnienia*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2002, s. 37.

⁵⁷⁸ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Żak, Warszawa 1995, s. 87.

⁵⁷⁹ M. Kaczmarek, P. Tarka, *Metoda gromadzenia danych a ekwiwalencja wyników pomiaru wartości w 5- i 7-stopniowych skalach ratingowych*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 5, s. 42.

przez zidentyfikowane przedsiębiorstwa na rezultaty osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Metodą jakościową, jaka zostanie zastosowana w projektowanych badaniach jest metoda studium przypadku (ang. *case study*). R.K. Yin⁵⁸⁰ rekomenduje wykorzystanie jej wówczas, gdy zachodzi potrzeba znalezienia odpowiedzi na pytania „jak” badane zjawisko się przejawia i dlaczego występuje. Metoda, o której mowa definiowana jest, najogólniej rzecz biorąc, jako „wszechstronny opis badanego zjawiska, dotyczącego jakiegokolwiek dyscypliny”⁵⁸¹. Jak zauważa W. Grzegorzcyk, „rozwiązywanie problemów naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości za pomocą metody *case study* może polegać na przeprowadzeniu badań w postaci pojedynczego lub wielokrotnego studium przypadku. Pierwszy wariant jest stosowany, gdy badane zjawisko ma charakter długotrwały, typowy, wyjątkowy lub odkrywczy. Wykorzystywanie metody studium pojedynczego przypadku jest zalecane także wtedy, gdy przypadek jest krytyczny wobec istniejącej teorii lub gdy brak jest teorii odnoszącej się do badanych zjawisk. Przeprowadzenie badań za pomocą metody wielokrotnego studium przypadku zalecane jest, gdy celem badań jest testowanie istniejącej teorii lub jej poprawa”⁵⁸². Jak się zwraca uwagę rozwijanie teorii na podstawie kilku studiów przypadku uznawane jest za rzetelniejsze niż na podstawie pojedynczego przypadku⁵⁸³.

Z uwagi na cel główny badań, jakim jest zbudowanie modelu teoretycznego, zastosowany zostanie wariant wielokrotnego studium przypadku. W takim bowiem przypadku występuje konieczność rozwinięcia i wzmocnienia już występującej w nauce argumentacji na rzecz trafności takiego modelu oraz uzyskania jego użyteczności w diagnozowaniu realnie stosowanych koncepcji dynamicznego zarządzania relacjami kluczowymi dostawcami w przedsiębiorstwach sektora MSP branży budownictwa przemysłowego. Wzmocnienie wspomnianej argumentacji konieczne jest również ze względu na ich skuteczność w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

⁵⁸⁰ R.K. Yin, *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

⁵⁸¹ W. Grzegorzcyk, *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, (red.) W. Grzegorzcyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 9.

⁵⁸² W. Grzegorzcyk, *Studium...*, s. 9.

⁵⁸³ K. Eisenhardt, M. Graebner, *Theory building from cases: opportunities and challenges*, “Academy of Management Journal” 2007, nr 1, t. 50, s. 27.

Zaznaczyć warto, że metodzie studium przypadku przypisuje się trzy następujące funkcje: 1) teoriiotwórczą (rozpoznanie danego zjawiska w określonym kontekście, celem rozwijania teorii już funkcjonujących w obiegu); 2) testowania teorii (oznaczanie prawidłowości hipotetycznych relacji między zmiennymi); 3) aplikacyjną (nastawienie na praktykę, rekomendacja określonych rozwiązań)⁵⁸⁴. W projektowanych badaniach uwzględnione zostały druga i trzecia z wymienionych funkcji.

W literaturze zwraca się również uwagę na dużą przydatność metody studium przypadku w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Do zalet tej metody zalicza się następujące jej właściwości:

- uwzględnia różnorodność uwarunkowań przy konceptualizacji zmiennych, co zwiększa adekwatność rezultatów badania,
- sprzyja testowaniu hipotez i formułowaniu nowych,
- umożliwia dokładne przebadanie hipotetycznych mechanizmów przyczynowych,
- daje szansę na zmierzenie się ze złożoną naturą przyczynowości, w tym zwłaszcza ekwifinalnością (ang. *equifinality*), czyli sytuacją, w której istnieje wiele potencjalnych dróg prowadzących do tego samego rezultatu,
- umożliwia „poważnie potraktować czynniki kontekstualne, co nie jest możliwe w wymagających ścisłej operacjonalizacji metodach statystycznych”⁵⁸⁵.

Metoda studium przypadku ma jednak swoje ograniczenia. Na jej podstawie trudno jest formułować „daleko posunięte generalizacje ze względu na niemożność stwierdzenia reprezentatywności badanej „próby” (często jednoelementowej)”. Nie sposób jest także określić wielkość „efektu przyczynowego”⁵⁸⁶. To jedna z kluczowych przesłanek, dla których metoda studium przypadku nie może być stosowana jako jedyna metoda badawcza, a nawet – przy podejściu triangulacyjnym – jako metoda wiodąca.

W ramach metody studium przypadku źródłami informacji na potrzeby omawianych badań będą: 1) zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami zarządów oraz pracownikami przedsiębiorstwa różnych szczebli; 2) dokumenty

⁵⁸⁴ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 189–190.

⁵⁸⁵ K. Ławniczak, „*Process trading*”. *Śledzenie mechanizmów przyczynowych*, [w:] *Metody jakościowe i ilościowe w badaniu organizacji i działania Unii Europejskiej*, (red.) K. Ławniczak, Uniwersytet Warszawski – Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Warszawa 2013, s. 71–72.

⁵⁸⁶ *Ibidem*, s. 72.

udostępnione przez przedsiębiorstwa dotyczące zarządzania, ewentualnie dokumenty z audytów; 3) informacje dostępne w publikowanych raportach branżowych, w których jest mowa o badanych przedsiębiorstwach; 4) materiały dostępne na stronach internetowych badanych przedsiębiorstw, w mediach społecznościowych oraz w internetowych serwisach branżowych.

Ze względu na ogólnopolski charakter badań i dążenie do uzyskania reprezentatywnego materiału empirycznego metoda studium przypadku zostanie zastosowana w 16 przedsiębiorstwach sektora MSP funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego, po jednym z każdego województwa, dobranych w sposób losowy (z ogólnej populacji przedsiębiorstw spełniających kryteria badawcze) i kwotowy (dobór w sposób losowy jednego przedsiębiorstwa z populacji przedsiębiorstw spełniających kryteria badawcze z każdego województwa). W tym celu przeprowadzone zostanie badanie jakościowe za pomocą zogniskowanego wywiadu grupowego (ang. *focus group interview*, FGI), zaliczanego obecnie do najpopularniejszych sposobów szybkiego gromadzenia danych w naukach społecznych⁵⁸⁷. Wykorzystany on zostanie do identyfikacji skali stosowania zarządzania dynamicznego relacjami z kluczowymi dostawcami w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach MSP branży budownictwa przemysłowego. Posłuży on także do zbadania poziomu zaufania w relacji klient – dostawca oraz czy współpraca z firmą spełnia oczekiwania klienta.

Zasadniczym celem badań empirycznych będzie zidentyfikowanie najważniejszych determinant dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami wpływających na budowanie i umacnianie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP w tej branży. Na etapie konstruowania narzędzia badawczego przyjęte zostaną wynikające ze studiów literaturowych, uwzględnione w skonstruowanym na potrzeby badań własnych modelu teoretycznym, założenia, zgodnie z którymi dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami będzie determinowane, a jednocześnie charakteryzowane przez opisane wcześniej 4 główne grupy czynników – wymiary dynamicznego zarządzania relacjami (szybkość działania, innowacyjność, migracja wartości, instytucjonalizacja) oraz opisywane przy pomocy następujących parametrów:

⁵⁸⁷ J. Lisek-Michalska, *Badania fokusowe. Problemy metodologiczne i etyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 14.

1. Poziom wiedzy na temat dostawcy – działania podejmowane przez przedsiębiorstwo ukierunkowane na uzyskanie informacji na temat kluczowego dostawcy.
2. Poziom wrażliwości kluczowego dostawcy na problemy przedsiębiorstwa – szybkość reakcji na zgłaszane problemy i nastawienie na ich rozwiązanie.
3. Poziom wrażliwości przedsiębiorstwa na problemy kluczowego dostawcy – szybkość reakcji na zgłaszane problemy i nastawienie na ich rozwiązanie.
4. Poziom wzajemnego zaufania między przedsiębiorstwem a kluczowymi dostawcami.

Na podstawie studiów literatury z uwzględnieniem specyfiki branży budownictwa przemysłowego, zostanie skonstruowana macierz mierników konkurencyjności obejmująca:

- mierniki oceny pozycji konkurencyjnej, np. udział firmy (produktu) w rynku,
- mierniki oceny potencjału konkurencyjnego, np. możliwości finansowania: działalności bieżącej, rozwoju z funduszy własnych, rozwoju ze środków zewnętrznych,
- mierniki oceny stosowanych instrumentów konkurencyjności, np. cena oferowanych na rynku dóbr.

Zgromadzony w wyniku zastosowania powyższych metod badawczych materiał empiryczny zostanie wykorzystany do weryfikacji trafności hipotezy głównej i hipotez szczegółowych, a także próby osiągnięcia założonych celów w niniejszej rozprawie. Stanowiąc to będzie podstawę do weryfikacji trafności skonstruowanego na potrzeby badań własnych modelu teoretycznego. W oparciu o wyniki tej weryfikacji zostaną sformułowane uogólnienia oraz rekomendacje dla praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w przedsiębiorstwach sektora MSP funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego. Przebieg badań empirycznych obrazuje Tabela 19.

Tabela 19. Kolejność badań empirycznych

Etap	Metoda	Rodzaj metody	Narzędzie	Badana populacja i sposób jej wyłonienia
	Sondaż diagnostyczny	ilościowa	Dedykowany kwestionariusz ankiety badawczej	Wyłoniona drogą doboru celowego, z zastosowaniem algorytmu S. Sudmana, próba 200 przedsiębiorstw

Etap	Metoda	Rodzaj metody	Narzędzie	Badana populacja i sposób jej wyłonienia
Badania zasadnicze				spełniających kryteria doboru
	Studium przypadku	jakościowa	Zogniskowany wywiad grupowy	Wyłoniona drogą doboru celowego, z zastosowaniem kryterium terytorialnego próba 16 przedsiębiorstw (po jednym z każdego województwa) spełniających kryteria doboru

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

4.6. Próba badawcza

Badaniami można objąć albo całą populację, wówczas populacja badana jest tożsama z populacją ogólną, albo jej reprezentację, kiedy z populacji ogólnej wyodrębnia się populację badaną, poprzez przeprowadzenie doboru próby. Planowane badania ilościowe w ramach badań własnych zostaną przeprowadzone na wyłonionej drodze doboru celowego próbie 200 przedsiębiorstw sektora MSP z branży budownictwa przemysłowego z terenu całego kraju. W doborze próby uwzględnione będzie zróżnicowanie według wielkości przedsiębiorstwa, profilu działalności (produkcja, usługi oraz handel), formy prawnej oraz lokalizacji. W doborze próby badawczej możliwe są dwa przeciwstawne podejścia: 1) probabilistyczne (losowe); 2) nieprobabilistyczne (nielosowe)⁵⁸⁸. W tym przypadku zastosowane będzie podejście nieprobabilistyczne, bazujące na własnej wiedzy o populacji oraz Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej, na podstawie kodów PKD Polskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej 2007⁵⁸⁹, w ramach badań wstępnych, w trakcie których uzyska się wiedzę o liczebności całej krajowej populacji przedsiębiorstw MSP funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego oraz założonych celach badań. Następnie wielkość próby badawczej estymowana będzie na podstawie algorytmu z modelu typowych rozmiarów prób w badaniach społecznych według S. Sudmana⁵⁹⁰.

⁵⁸⁸ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004, s. 200.

⁵⁸⁹ Opracowana w ramach „Operacji 2007” Polska Klasyfikacja Działalności (PKD 2007) została wprowadzona Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 251, poz.1885, z późn. zm.).

⁵⁹⁰ J. Kowal, *Wybrane zagadnienia weryfikacji reprezentatywności prób społeczno-ekonomicznych w badaniach jakościowych. Metody i oprogramowanie komputerowe*, Wydawnictwo „Edukacja” Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2002, s. 11.

Przy doborze próby badawczej, występuje istotna trudność, wynikająca z faktu, że branża budownictwa przemysłowego, będąca przedmiotem badań, nie ma swojego bezpośredniego odzwierciedlenia w klasyfikacji PKD. Sprawia to, iż nie można w sposób jednoznaczny określić, jakie przedsiębiorstwa sektora MSP odpowiadają założonemu kryterium. Nieodzwonne jest zatem poczynienie kilku, niekiedy arbitralnych założeń, aby wyodrębnić grupę przedsiębiorstw tego sektora o profilu najbardziej do tego kryterium zbliżonym. Pierwsze, zasadnicze, polega na tym, iż przyjęto, że przedsiębiorstwa o interesującej nas charakterystyce, sklasyfikowane są w PKD w sekcji F – Budownictwo, oznaczone jako 41.10.Z (realizacja projektów budowlanych związanych ze wznoszeniem budynków) i/lub 41.20.Z (roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków mieszkalnych i niemieszkalnych). Pozostałe grupy kryterialne sekcji F obejmują przedsiębiorstwa wyspecjalizowane w określonych rodzajach robót ogólnobudowlanych (np. dróg i autostrad, kolei) lub instalatorskich (np. instalacji cieplnych czy energetycznych). Mogą wśród nich znaleźć się przedsiębiorstwa o interesującym nas profilu, ale uwzględnienie ich przy doborze próby byłoby podejściem zbyt szerokim. Dlatego za punkt wyjścia przyjęto liczebność grup 41.10.Z i 41.20.Z. Uwzględniono wyłącznie podmioty prowadzące aktualnie działalność (APE 01). Do wyznaczenia reprezentatywnej próby badawczej posłużono się wspomnianym modelem S. Sudmana, powstałym głównie z myślą o wyłanianiu próby badawczej dla badań jakościowych, ale po pewnych modyfikacjach i adaptacjach może być także stosowany, jeżeli ograniczyć jego stosowanie tylko do zmiennych statystycznych, również przy doborze próby w badaniach ilościowych.

W grupie 41.10.Z stwierdzono występowanie 1234 przedsiębiorstw: 1115 małych i 119 średnich, a 41.20.Z – 5173: 4630 małych i 543 średnich. Zgodnie z modelem S. Sudmana, wyznaczono minimalną wartość próby do celów estymacyjnych. Przyjęto, celem zachowania wymogu reprezentatywności, wskaźnik 10% całej populacji przedsiębiorstw małych i średnich (Tabela 20).

Tabela 20. Dobór próby badawczej

Klasyfikacja PKD	Podgrupy	Wielkość podgrupy	Próba minimalna	Próba reprezentatywna	Wynik
41.10.Z	małe	1115	Min.100	$100 + (1115 \times 11\%) = 100 + 123 = 223 \times 20\% = 45$	45
	średnie	119	Min.100	$100 + (119 \times 11\%) = 100 + 13 = 113 \times 20\% = 23$	23
Ogółem		1234	Min.200		68
41.20.Z	małe	4630	Min.100	$100 + (4630 \times 12\%) = 556 \times 20\% = 111$	111
	średnie	543	Min.100	$100 + (543 \times 12\%) = 100 + 65 = 165 \times 20\% = 33$	33
Ogółem		5173	Min 200		144
Saldo					212

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Z uwagi na to, iż w badaniach, z punktu widzenia całkowitej populacji spełniającej założone powyższe kryteria, uczestniczyć ma niewielka próba, w poszczególnych grupach kryterialnych przyjęto jako próbę minimalną liczbę 200. W tej sytuacji minimalna próba w obu podgrupach – przedsiębiorstwa małe i średnie – wyniosła po 100. Aby zapewnić proporcjonalność doboru przyjęto, aby z poszczególnych grup wyłonić pule odpowiadające procentowemu udziałowi jednostek z podgrup mniejszych (przedsiębiorstwa średnie) w podgrupach większych (przedsiębiorstwa małe). W przypadku grupy 41.10.Z wskaźnik ten wyniósł 11%, a 41.20.Z – 12%. Stosując algorytm zawarty w rubryce „próba reprezentatywna” wyliczono dla pierwszej z grup kryterialnych liczebność próby w wielkości 336 (223 przedsiębiorstwa małe i 113 przedsiębiorstwa średnie), a dla drugiej – 144 (odpowiednio 111 i 33). Celem dostosowania wielkości próby badawczej do możliwości badacza bez uszczerbku dla reprezentatywności jako rzeczywistą wielkość próby badawczej przyjęto wartość wynoszącą 20% próby estymowanej, tj. 212 przedsiębiorstw: 68 w grupie 41.10.Z i 144 w grupie 41.20.Z.

Przy ustalaniu wielkości próby badawczej można się pomocniczo posłużyć danymi o przestrzennym (w układzie wojewódzkim) rozmieszczeniu całkowitej populacji przedsiębiorstw spełniających przyjęte kryteria. Dane te ujęto w Tabeli 21.

Tabela 21. Przestrzenne rozmieszczenie przedsiębiorstw spełniających kryteria doboru

Województwo	Przedsiębiorstwa					
	małe			średnie		
	41.10.Z	41.20.Z	ogółem	41.10.Z	41.20.Z	ogółem
dolnośląskie	94	345	439	9	54	63
kujawsko-pomorskie	35	212	247	4	26	30

Województwo	Przedsiębiorstwa					
	małe			średnie		
	41.10.Z	41.20.Z	ogółem	41.10.Z	41.20.Z	ogółem
lubelskie	31	141	172	5	23	28
lubuskie	22	120	142	2	13	15
łódzkie	51	195	246	5	30	35
małopolskie	108	502	610	11	45	56
mazowieckie	266	815	1081	30	102	132
opolskie	20	97	117	2	11	13
podkarpackie	32	129	161	3	21	24
podlaskie	12	86	98	1	12	13
pomorskie	68	303	371	11	22	33
śląskie	117	649	766	15	64	79
świętokrzyskie	29	133	162	5	15	20
warmińsko-mazurskie	45	116	161	4	28	32
wielkopolskie	101	436	537	9	52	61
zachodniopomorskie	42	219	261	3	23	26
pozostałe	42	132	174	0	2	2
Suma	1115	4630	5745	119	543	662

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Przy pomocy powyższej procedury wyznaczono jedynie wielkość próby badawczej, spełniającej wymóg reprezentatywności i realności przeprowadzenia badań empirycznych. Ostateczne ustalenie listy badanych przedsiębiorstw wymaga doboru celowego z całkowitej populacji, pod kątem rzeczywistego profilu, możliwie najbardziej odpowiadającego charakterystyce branży budownictwa przemysłowego. Pomocniczo można wykorzystać przestrzenne rozmieszczenie przedsiębiorstw spełniających kryteria doboru, ale nie może ono mieć znaczenia przesądzającego. Jak się bowiem przyjmuje nie położenie w przestrzeni, ale model zarządzania determinuje dynamiczne relacje przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami.

4.7. Obszar badań

Obszar badań definiuje się na potrzeby prezentowanego projektu badawczego z uwzględnieniem trzech następujących wymiarów:

- podmiotowy – przedsiębiorstwa sektora MSP branży budownictwa przemysłowego funkcjonujące na obszarze Polski;

- przedmiotowy – dynamiczne zarządzanie relacjami w przedsiębiorstwach odpowiadających kryterium podmiotowemu;
- terytorialny – terytorium całego kraju.

ROZDZIAŁ 5. D-KSRM W PROCESIE BUDOWY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MSP W BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO – WERYFIKACJA EMPIRYCZNA MODELU BADAWCZEGO I REKOMENDACJE DLA PRAKTYKI BADAWCZEJ

W niniejszym rozdziale dokonano weryfikacji empirycznej D-KSRM ze względu na jego trafność, a co za tym idzie – praktyczną użyteczność w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora MSP funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego. Weryfikacja empiryczna modelu stała się podstawą rekomendacji dla praktyki badawczej.

W związku z powyższym w pierwszej kolejności autor rozprawy omówił i przeanalizował materiał badawczy, odrębnie dla badań ankietowych oraz studium przypadku (ang. *case study*). Na tej podstawie określono dynamiczne zdolności KSRM w badanych przedsiębiorstwach oraz uzyskany przez nie poziom przewagi konkurencyjnej.

W podrozdziale dotyczącym identyfikacji elementów D-KSRM wpływających na proces budowy przewagi konkurencyjnej w badanych przedsiębiorstwach dokonano weryfikacji przyjętych hipotez roboczych oraz głównej. Za warunek uznania powyższych założeń za w pełni trafne uznano możliwość wdrożenia opisanego w rozprawie modelu D-KSRM w praktyce zarządczej. Jednocześnie podstawą do tego stała się empiryczna weryfikacja hipotez oraz osiągnięcie założonych w niniejszej pracy celów.

5.1. Empiryczna weryfikacja modelu badawczego D-KSRM

W procedurze badań zastosowano podejście triangulacyjne. Celem uzyskania materiału empirycznego wykorzystano dwie metody: badania ankietowe oraz metodę studium przypadku. Pierwsze z nich przeprowadzono metodą ankiety internetowej, przy pomocy kwestionariusza ankiety dedykowanej, tj. przygotowanego specjalnie na potrzeby badań. Trwały one 169 dni (23. 06. 2022 – 09. 12. 2022). Okno ankiety otwarto w tym czasie 406, a ankietę w całości wypełniło 152 odwiedzających. W dziesięciu przypadkach ankiet wypełnionych w całości stwierdzono uchybienia

wykluczające ich uwzględnienie. Ostatecznie więc za spełniające wszystkie wymogi uznano 142 ankiety. **Taka też jest liczebność próby badawczej (N=142).** Nie osiągnięto w pełni zakładanego celu 200 przedsiębiorstw, co jak sądzi autor rozprawy spowodowane było m.in. specyfiką branży, w której wymagana jest nieustanna działalność poza biurem osób decyzyjnych w tych przedsiębiorstwach. Mimo to, reprezentowane w niej są przedsiębiorstwa ze wszystkich województw, dzięki czemu udało się spełnić założenie objęcia niniejszymi badaniami ogólnopolskiej reprezentacji przedsiębiorstw sektora MSP branży budownictwa przemysłowego.

Badania metodą studium przypadku przeprowadzono na losowo dobranej próbie szesnastu przedsiębiorstw z badanej branży – po jednym z każdego województwa. Tę część badań zrealizowano techniką zogniskowanego wywiadu grupowego, wykorzystując w tym celu dedykowany scenariusz takiego wywiadu.

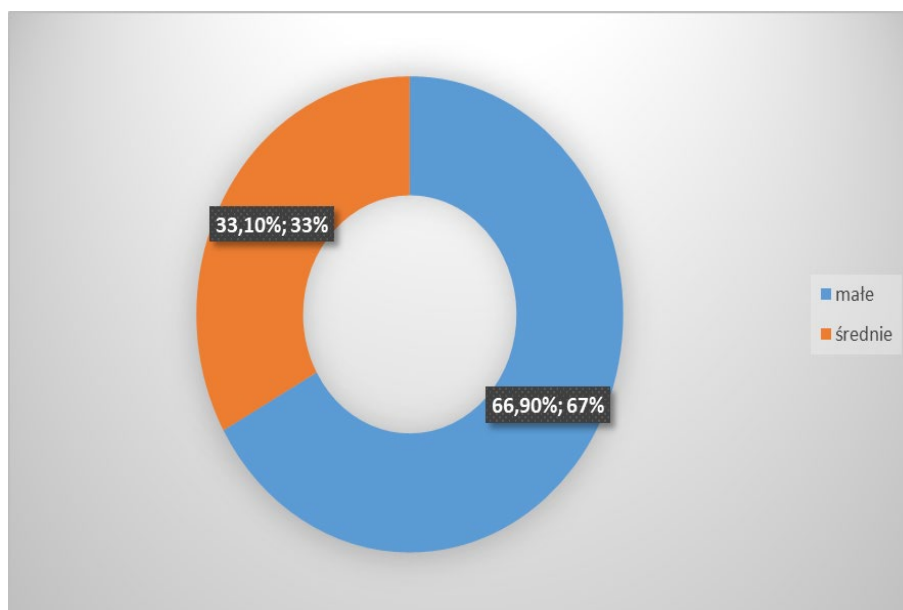
Uzyskany w ten sposób materiał jest przedmiotem poniższej analizy. W pierwszej kolejności zostaną scharakteryzowane obie badane populacje – odrębnie dla badań ilościowych i jakościowych. W dalszej kolejności w tym samym porządku zostanie zaprezentowany materiał empiryczny.

5.1.2. Charakterystyka próby badawczej

5.1.2.1. Badania ankietowe

Badaniami ankietowymi objęto, jak nadmieniano, losowo dobraną próbę 142 przedsiębiorstw sektora MSP branży budownictwa przemysłowego, funkcjonujących we wszystkich szesnastu województwach. Jej strukturę ze względu na to kryterium przedstawiono na Wykresie 7.

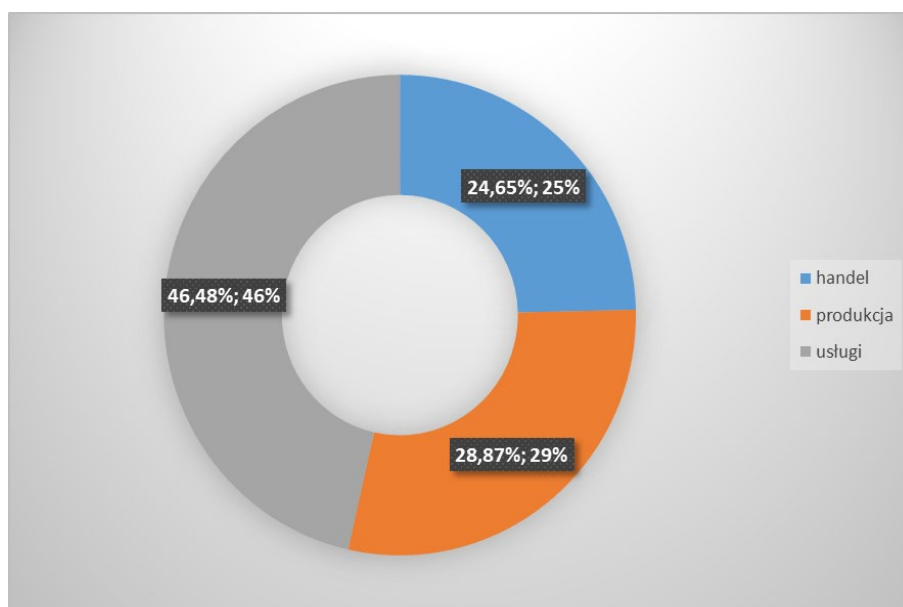
Wykres 8. Ankietowane przedsiębiorstwa według wielkości (N=142)



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Widoczne dysproporcje odnotowano w strukturze badanej populacji uporządkowanej według kryterium profilu prowadzonej działalności. Dane odnoszące się do tej kwestii przedstawiono przy pomocy Wykresu 9.

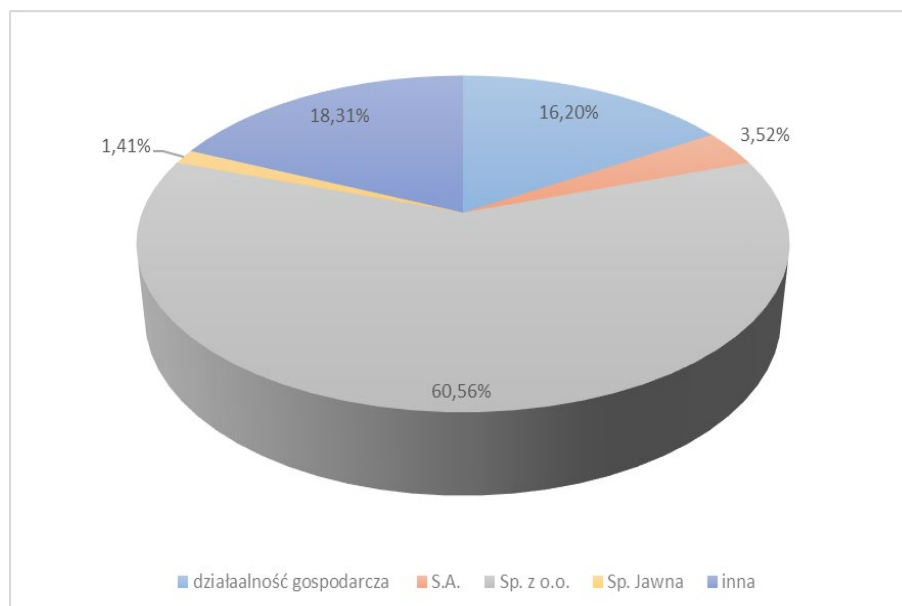
Wykres 9. Ankietowane przedsiębiorstwa według profilu prowadzonej działalności (N=142)



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Niemal połowa przedsiębiorstw objętych badaniami to przedsiębiorstwa usługowe. W przybliżeniu podobny udział w badanej populacji miały firmy produkcyjne (28,87%) i handlowe (24,65%). Dużo większe dysproporcje wystąpiły w badanej populacji ze względu na formę prawną (Wykres 10).

Wykres 10. Ankietowane przedsiębiorstwa według formy prawnej (N=142)

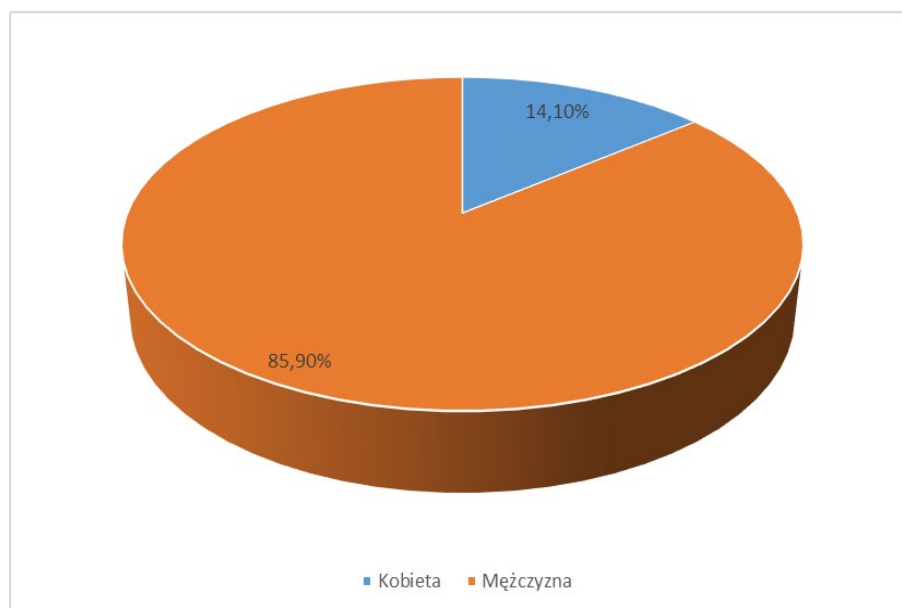


„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Blisko 2/3 badanych (60,56%) to przedsiębiorstwa funkcjonujące w formie sp. z o.o. Co szósta firma (16,20%) prowadzona była w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Niewielki odsetek badanej populacji to przedsiębiorstwa mające prawną formę spółki akcyjnej (3,52%) i spółki jawnej (1,41%). Blisko co piąte (18,31%) ankietowane przedsiębiorstwo zadeklarowało „inną” formę prawną, nie precyzując jej.

Ankietę badawczą wypełnili w imieniu swoich przedsiębiorstw ich konkretni przedstawiciele. Wypada więc przybliżyć nieco ich cechy demograficzne i zawodowe. Poniższy Wykres 11 obrazuje strukturę osób wypełniających ankietę według płci.

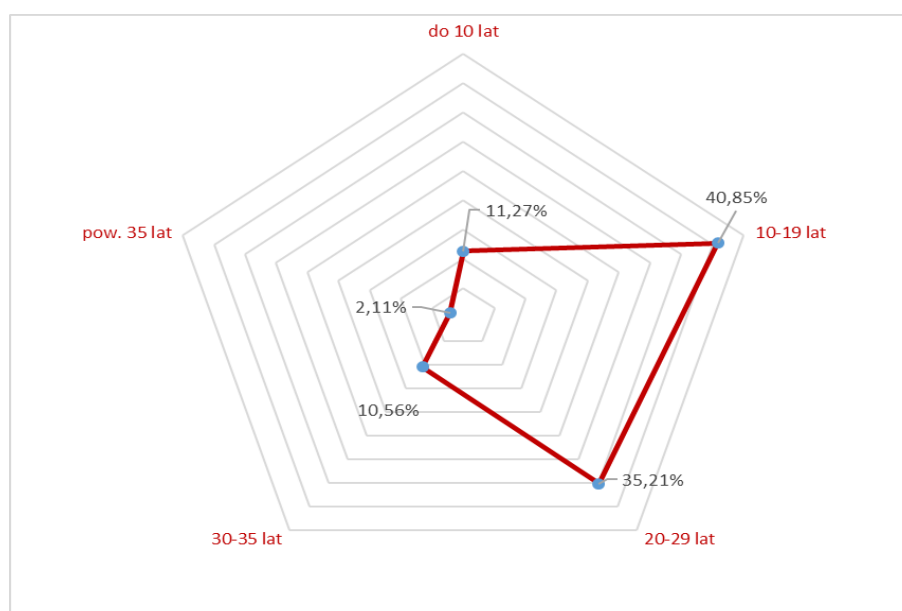
Wykres 11. Osoby wypełniające ankietę według płci (N=142)



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Tylko niespełna co szósta z osób wypełniających ankietę badawczą to kobieta. Przewagę wśród nich miały osoby z dużym stażem pracy w ogóle (Wykres 12).

Wykres 12. Osoby wypełniające ankietę według stażu pracy w ogóle



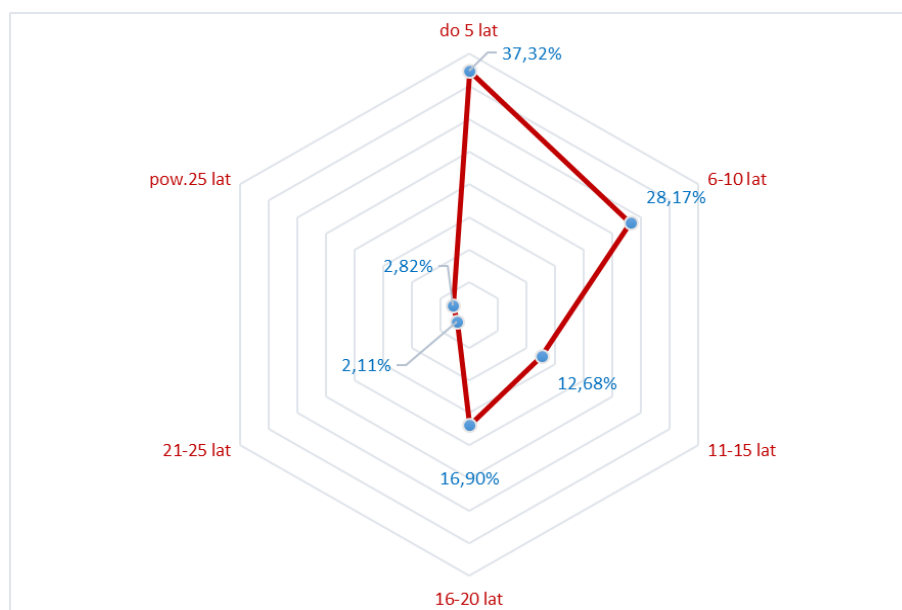
„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Największy odsetek wśród ankietowanych stanowiły osoby ze stażem pracy w przedziale lat 10–19 (40,85%), a w dalszej kolejności – w przedziale 20–29 lat

(35,21%). Istotnie rzadziej ankiety wypełniały osoby ze stażem pracy do 10 lat (11,27%) i w przedziale lat 30-35 lat (10,56%). W niewielkim odsetku w grupie tej reprezentowane były osoby z doświadczeniem zawodowym powyżej 35 lat (2,11%).

Na podstawie uzyskanego materiału badawczego osoby wypełniające ankiety uporządkowano także według kryterium zatrudnienia w obecnym miejscu pracy (Wykres 13).

Wykres 13. Według stażu pracy w obecnym miejscu zatrudnienia

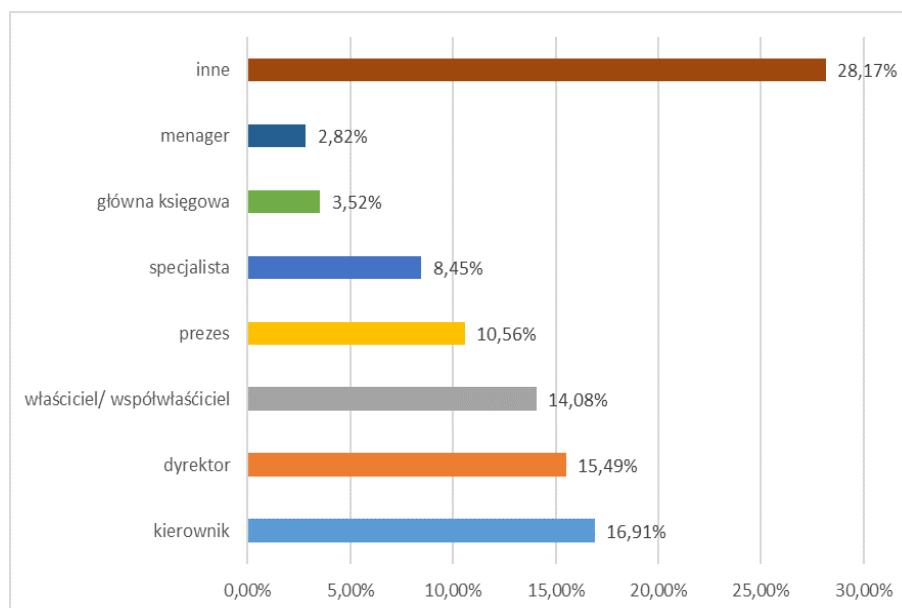


„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Największy odsetek osób wypełniających ankiety to osoby ze stażem pracy w obecnym miejscu pracy do 5 lat (37,32%), a w dalszej kolejności – w przedziale lat 6–10 lat (28,17%). Wypełnienie ankiety istotnie rzadziej powierzono osobom z długim stażem zatrudnienia w przedsiębiorstwie, stanowiące nieco więcej niż 1/3 ogółu ankietowanych.

Grupę osób wypełniających ankietę uporządkowano także według kryterium zajmowanego stanowiska (Wykres 14). Ankietowani określali je w różny sposób. Na potrzeby analizy wyodrębniono tylko określenia powtarzające się więcej niż raz, natomiast te ostatnie objęto zbiorczą nazwą „inne”.

Wykres 14. Osoby wypełniające ankietę według zajmowanego stanowiska



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Najczęściej ankiety wypełniały osoby zajmujące stanowiska kierownicze (16,91%), a nieco rzadziej „dyrektorzy” (15,49%), właściciele/współwłaściciele (14,08%) oraz „prezesi” (10,56%). Największy jednak odsetek stanowiły osoby zajmujące w badanym przedsiębiorstwie „inne” stanowiska (28,17%), na ogół o charakterze pomocniczym, np. „asystenci”.

W dalszej analizie zasadniczym punktem odniesienia będą zmienne odnoszące się do przedsiębiorstw. Zmienne demograficzno-zawodowe będą przywoływane tylko w razie, gdy zaistnieje taka potrzeba.

5.1.2.2. Badania metodą studium przypadku

Badania metodą studium przypadku przeprowadzono na próbie szesnastu wybranych losowo przedsiębiorstw sektora MSP branży budownictwa przemysłowego – po jednym z każdego województwa. Scharakteryzowano je w Tabeli 22.

Tabela 22. Przedsiębiorstwa MSP branży budownictwa przemysłowego objęte badaniami metodą studium przypadku

Województwo	Nazwa/ profil	Forma prawna	Zakres działalności
mazowieckie	„Stahlbau”, usługi	sp. z o.o.	Montaż konstrukcji stalowych w zakresie: 1) hal przemysłowych, 2) hal produkcyjnych; 3) magazynów i innych.

Województwo	Nazwa/ profil	Forma prawna	Zakres działalności
śląskie	„Refra” usługi	sp. z o.o.	Budowa i remonty pieców przemysłowych w różnych branżach przemysłu oraz ich przeglądy i konserwacja.
małopolskie	„Górbet Refractories”, produkcja	sp. z o.o.	Produkcja wysokiej klasy monolitycznych mas ogniotrwałych (betonów, specjalnych mas naprawczych o oraz kwasoodpornych zapraw ogniotrwałych, mas do torkretowania, mas ogniotrwałych chemicznie), mas na wiązaniu zol-żel. Także produkcja prefabrykatów betonowych o dowolnych rozmiarach i kształtach, wykonywanych w różnych wariantach technologicznych.
podkarpackie	„Invest”, usługi	sp. z o.o.	Usługi: doradcze, projektowe, handlowe (materiały: ogniotrwałe, stalowe), logistyczne, instalacyjne (montaż i zabudowa) i serwisowe dotyczące procesu inwestycyjnego związanego z ceramiką ogniotrwałą.
wielkopolskie	„Voiter”, produkcja	sp. z o.o.	Projektowanie i produkują wysokojakościowych izolacji termicznych oraz materiałów ogniotrwałych, umożliwiających zmniejszenie zużycia energii i ograniczenie emisji ciepłych w różnych gałęziach przemysłu. Wyspecjalizowana w dostawach dla przemysłu: metalurgicznego, cementowego i wapienniczego, metali nieżelaznych, energetycznego i szklarskiego.
kujawsko-pomorskie	„Matbud”, usługi	Spółka cywilna	Remonty zakładów przemysłowych w kraju i w Europie. Zakres remontów – mechaniczne, konstrukcyjne, izolacyjne i ogniotrwałe, głównie dla przemysłu wapienno-cementowego i cukrowniczego.
lubuskie	PPU „Sanbud”, produkcja/ usługi	sp. z o.o.	Produkcja i montaż instalacji sanitarnych dla budownictwa.
podlaskie	„Remex” Białystok, produkcja/ usługi	sp. z o.o.	Remonty i usługi w zakresie prac spawalniczych i montażowych w energetyce cieplnej, przemyśle mleczarskim, spożywczym oraz w gospodarce wodno-ściekowej i w branży budowlanej. Także zabezpieczanie konstrukcji stalowych i żelbetowych przed działaniem czynników agresywnych.
zachodnio-pomorskie	„Gaz Budowa”, Produkcja/ usługi	sp. z o.o.	Projektowanie i budowa stacji gazowych, sieci gazowych oraz stacji LNG. Produkcja urządzeń ciśnieniowych. Kontrola eksploatacji i nadzór nad sieciami gazowymi.
warmińsko-mazurskie	„Oldźwig”, usługi	Spółka cywilna	Konserwacja, remont, montaż i modernizacja urządzeń dźwigowych, dla budynków mieszkalnych, biurów i innych.
świętokrzyskie	„Akwedukt”, usługi	sp. z o.o.	Projektowanie i realizacja obiektów inżynierii środowiska, tj. kompleksowa realizacja inwestycji z zakresu gospodarki wodno-ściekowej i ochrony środowiska: oczyszczalnie ścieków; ujęcia i stacje uzdatniania wody; systemy wodociągowe, kanalizacyjne i gazowe, doradztwo techniczne, ścianki szczelne i odwodnienia, przeciski i przewiertki, mikrotuneling.
pomorskie	„Drogmas”, usługi	sp. z o.o.	kompleksowe wykonawstwo budowy i remontów dróg, chodników, placów oraz parkingów.
dolnośląskie	„Hydrokrusz”, produkcja/ usługi	sp. z o.o.	Produkcja kruszyw, działalność w żegludze śródlądowej i hydrotechnice oraz w wynajmie i administracji nieruchomości.
łódzkie	„Przedsiębiorstwo	Spółka jawna	Budowa, przebudowa oraz kompleksowa modernizacja linii kolejowych od fazy projektowania

Województwo	Nazwa/ profil	Forma prawna	Zakres działalności
	Budownictwa Lądowego Rychwalski, Gała”, usługi		po wykonawstwo inwestycji.
opolskie	„Enzbud”, usługi	sp. z o.o.	Montaż, modernizacja, konserwacja oraz remont wszelkiego rodzaju urządzeń dźwigowych i dźwignicowych.
lubelskie	„Proven Paweł Wojnowski”, usługi	Działalność gospodarcza	Budowa obiektów inżynierskich w inwestycjach związanych z infrastrukturą drogową i kolejową.

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

W grupie przedsiębiorstw objętych badaniami jakościowymi przeważały firmy produkcyjne lub łączące działalność produkcyjną i usługową w zakresie budownictwa przemysłowego. Profil produkcyjny obejmuje produkcję konstrukcji urządzeń na potrzeby inwestycji infrastrukturalnych, a usługowy – projektowanie, wynajem maszyn i urządzeń, konserwacja, obsługa serwisowa. Brak wśród omawianej grupy podmiotów przedsiębiorstwa handlowego, co nie powinno znacząco wpłynąć na jakość materiału badawczego. Materiał ten uzyskany został techniką zogniskowanego wywiadu grupowego. Omówiony został w dalszej części niniejszej analizy.

5.1.3. Ocena i analiza wyników badań ankietowych dotyczących identyfikacji stanu zasobów D-KSRM w przedsiębiorstwach MSP

5.1.3.1. Wyniki badań ankietowych

Ankieta badawcza składała się z 42 punktów, podzielonych na cztery sekwencje odpowiadające poszczególnym wymiarom testowanego modelu: szybkości działania (16 punktów), innowacyjności (6 punktów), migracji wartości (9 punktów) i instytucjonalizacji (11 punktów). Rzetelność badawcza kwestionariusza ankiety jako całości została pozytywnie zweryfikowana przy pomocy analizy rzetelności testów Alfa Cronbacha. Współczynnik ten służy do sprawdzenia czy skala sumaryczna, tj. serii pojedynczych pomiarów, jest rzetelna. Rzetelne badawczo jest narzędzie badawcze,

którego współczynnik ten wynosi co najmniej 0,75⁵⁹¹. W przypadku wszystkich sekwencji warunek ten został spełniony. Dla punktów dotyczących wymiaru „szybkość działania” współczynnik Alfa Cronbacha wynosi 0,858. Przeprowadzono 1000-krotny Bootstrap⁵⁹², a na jego podstawie wyznaczono 95% przedział ufności (0,823; 0,887). Dla punktów dotyczących wymiaru „innowacyjność” współczynnik Alfa Cronbacha wynosi 0,799. Przeprowadzono 1000-krotny Bootstrap, a na jego podstawie wyznaczono 95% przedział ufności (0,728; 0,844). Dla pytań dotyczących wymiaru „migracja wartości” współczynnik Alfa Cronbacha wynosi 0,804. Przeprowadzono 1000-krotny Bootstrap, a na jego podstawie wyznaczono 95% przedział ufności (0,751; 0,844). Dla pytań dotyczących wymiaru „instytucjonalizacja” współczynnik Alfa Cronbacha wynosi 0,857. Przeprowadzono 1000-krotny Bootstrap, a na jego podstawie wyznaczono 95% przedział ufności (0,813; 0,888).

Uzyskany w toku badań ankietowych materiał empiryczny może być w pełni uprawniony wykorzystywany do realizacji założonych celów badawczych. Dokonując analizy tego materiału zestawiono w sposób tabelaryczny, odrębnie dla każdej sekwencji, rozkład wyborów ankietowanych poszczególnych opcji i poszczególnych pytań badawczych tworzących tę sekwencję, a następnie dla każdej z tych opcji wyznaczono wartość mediany, jako wykładnik trendu właściwego dla całej badanej populacji w danym wymiarze.

Materiał empiryczny uzyskany w odpowiedzi na pytania dotyczące wymiaru „szybkość działania” zestawiono w Tabeli 23.

Tabela 23. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: szybkość działania

Nr pkt w se- kwencji	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powie- dzieć
1	11,30%	33,80%	35,90%	11,30%	4,20%	2,80%	0,70%
2	6,30%	31,50%	47,90%	8,70%	3,50%	0,70%	2,10%
3	11,30%	36,60%	16,90%	26,10%	7,70%	0,00%	1,40%
4	15,50%	37,40%	31,70%	7,00%	7,70%	0,70%	0,00%
5	9,20%	28,80%	43,00%	14,80%	0,70%	0,00%	3,50%
6	18,30%	40,10%	23,90%	10,60%	3,50%	0,00%	3,60%

⁵⁹¹ L.J. Cronbach, *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, “Psychometrika” 1951, No 3, s. 297–334.

⁵⁹² Metody bootstrapowe wykorzystywane są w statystyce i ekonometrii m.in. do rozwiązywania problemów estymacyjnych, nadania mocy testów statystycznych oraz zwiększania ich niezawodności. Pisz o tym m.in. J. Davidson, *The Size Distortion of Bootstrap Tests*, “Econometric Theory”, 15, 1999, s. 361-376.

Nr pkt w se- kwencji	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powie- dzieć
7	17,60%	36,60%	33,80%	9,20%	2,10%	0,00%	0,70%
8	12,70%	34,50%	23,90%	16,90%	3,50%	0,00%	8,50%
9	9,20%	33,10%	40,80%	11,30%	3,50%	0,00%	2,10%
10	14,80%	30,30%	23,20%	18,30%	11,30%	0,00%	2,10%
11	7,70%	20,40%	23,30%	22,60%	19,70%	2,80%	3,50%
12	5,60%	13,40%	19,00%	29,60%	23,90%	4,90%	3,60%
13	6,30%	28,30%	28,90%	23,90%	7,00%	0,70%	4,90%
14	11,30%	26,80%	40,10%	8,50%	7,00%	0,70%	5,60%
15	6,30%	28,90%	28,90%	23,20%	3,50%	1,50%	7,70%
16	8,50%	31,00%	42,30%	6,30%	0,70%	0,70%	10,50%
media- na	10,30%	31,30%	30,30%	13,10%	7,00%	0,70%	3,50%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

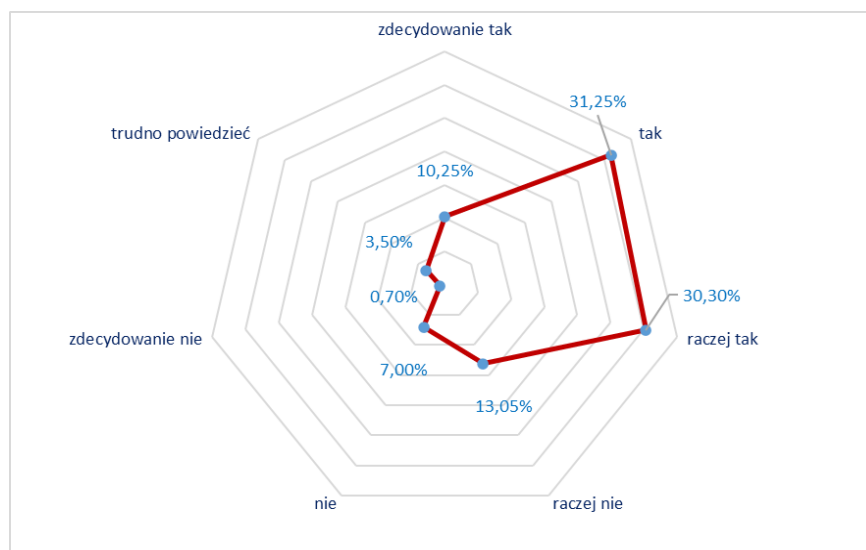
Wybory ankietowanych dotyczące poszczególnych elementów wymiaru „szybkość działania” były dosyć zróżnicowane, ale ogólnie rzecz biorąc przeważały wskazania na opcje dodatnie. W największym stopniu dotyczy to pkt 1 (przedsiębiorstwo ma jednoznacznie zdefiniowaną i określoną grupę kluczowych dostawców), pkt 2 (realizowanie celów strategicznych przy pomocy najprostszych i najskuteczniejszych środków, pkt 3 (w przedsiębiorstwie prowadzi się systematyczne analizy rynkowe), pkt 7 (stała poprawa relacji z kluczowymi dostawcami i maksymalizowanie korzyści z tych relacji jednym z priorytetów zarządzania przedsiębiorstwem) – ok. 9/10 wyborów aprobatywnych. Nieco mniejszy odsetek wyborów opcji dodatnich odnotowano w przypadku pkt 6 (uwzględnianie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w strategii rozwoju), pkt 9 (uzyskanie przewagi konkurencyjnej podstawowym celem zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami) – ok. 4/5 wyboru opcji aprobatywnych. Warunkowo do tej grupy zaliczyć można pkt 16 (działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „szybkość działania” przynoszą zakładane efekty). Ankietowani w zdecydowanej większości (blisko $\frac{3}{4}$) wybierali opcje dodatnie, ale zarazem co dziesiąty nie miał w tej sprawie zdania. Jeżeli zważyć, iż 42,3% ankietowanych wybrało ostrożnościową opcję „raczej tak”, to zasadna wydaje się interpretacja, że ankietowani ujawnili w ten sposób niepewność, czy istotnie działania jakie podejmują przedsiębiorstwa w ramach wymiaru „szybkość działania” zawsze i w pełni przynoszą zakładane efekty.

Sceptyczne nastawienie ankietowanych, wyrażające się w przewadze wskazań na opcje ujemne, odnotowano jedynie w przypadku pkt 12 (istnieje wypracowany system wczesnego ostrzegania przed pogorszeniem się relacji z kluczowymi

dostawcami). Nastawienie takie u ankietowanych wystąpiło także w przypadku punktu 11 (w utrzymywaniu relacji z kluczowymi dostawcami wykorzystuje się najnowsze technologie IT i systematycznie się je aktualizuje), gdzie jednak odnotowano nieznaczną przewagę wyborów opcji dodatnich. Największą zatem rezerwę wykazali ankietowani *en bloc* wobec stwierdzeń odnoszących się *de facto* do kwestii dotyczących nowoczesnego zarządzania (wprowadzanie rozwiązań pozwalających odpowiednio wcześniej zidentyfikować i eliminować zagrożenia) oraz wykorzystania w relacjach z partnerami biznesowymi technologii IT.

Za istotny miernik nastawienia badanych przedsiębiorstw do stwierdzeń odnoszących się do wymiaru „szybkość działania” uznano częstotliwość wyboru poszczególnych stwierdzeń mierzona wartością mediany. Rozkład tych wartości ukazano na Wykresie 15. Dane te wskazują, że ankietowani dosyć ostrożnie identyfikowali się z poszczególnymi stwierdzeniami dotyczącymi wymiaru „szybkość działania”. W tym samym statystycznie stopniu preferowali oni opcję neutralną „tak” (31,25%), co ostrożnościową opcję „raczej tak” (30,3%). Tylko co dziesiąty spośród nich wybierał opcję zdecydowanie dodatnią (10,25%). Tylko co piąty ankietowany wybierał w sekwencji pytań dotyczących wymiaru „szybkość działania”, najczęściej relatywnie ujemną „raczej nie” (13,05%), a o połowę rzadziej ujemną opcję „nie” (7%). Częstotliwość wyboru opcji zdecydowanie ujemnej (0,7%) mieści się w granicach błędu statystycznego, więc wartość tę można w dalszej analizie pominąć.

Wykres 15. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: szybkość działania



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Generalnie rzecz biorąc działania badanych przedsiębiorstw w wymiarze „szybkość działania” mogą być ocenione zdecydowanie dodatnio. Możliwa jest jednak istotna poprawa w tym zakresie. Obszar tych możliwości wyznacza sumaryczny odsetek wyborów opcji ujemnych. W największym stopniu dotyczy to wdrażania nowoczesnych metod i technik zarządzania oraz stosowania w relacji z kluczowymi dostawcami nowoczesnych technologii IT, ściślej zaś – stosowania najnowszych rozwiązań w tym zakresie w miarę ich pojawiania. Te ostatnie kwestie korespondują z wymiarem „innowacyjność”. Materiał empiryczny odnoszący się do tego wymiaru zestawiono w Tabeli 24.

Tabela 24. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: innowacyjność

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	1,40%	12,70%	28,90%	31,70%	15,50%	5,60%	4,20%
2	0,70%	16,20%	25,40%	26,80%	25,40%	2,10%	3,40%
3	0,70%	9,20%	16,20%	26,80%	33,80%	12,00%	1,30%
4	1,40%	15,50%	28,90%	27,50%	7,70%	0,70%	18,30%
5	2,80%	16,90%	28,90%	33,80%	11,30%	1,40%	4,90%
6	6,40%	23,90%	38,00%	12,70%	4,20%	0,00%	14,80%
mediana	1,40%	15,85%	28,90%	27,15%	13,40%	1,75%	4,55%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

W przypadku wymiaru „innowacyjność” ogólnie zauważalny jest sceptycyzm, mierzony sumaryczną wartością wyborów opcji ujemnych, ankietowanych do kwestii szczegółowych składających się na ten wymiar. W przełożeniu na praktykę oznacza to, że ankietowane przedsiębiorstwa *en bloc* podejmują w tych kwestiach ograniczone działania lub w ogóle ich nie podejmują. W największym stopniu dotyczy to pkt 3 (przedsiębiorstwo zleca tworzenie systemów informatycznych i aplikacji obsługujących wyłącznie zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami i je systematycznie aktualizuje) – blisko $\frac{3}{4}$ wskazań na opcje ujemne, przy jednoczesnej przewadze wyborów ostrożnościowej opcji „raczej tak”. W praktyce oznacza to, że ankietowane przedsiębiorstwa nie sięgają w celu usprawnienia zarządzania swoimi relacjami z kluczowymi dostawcami po możliwości, jakie udostępniają w tym zakresie nowoczesne technologie IT.

Przewagę wyborów opcji ujemnych, choć nie tak widoczną jak w przypadku rozpatrzonym powyżej, odnotowano także w pkt 2 (przedsiębiorstwo w zarządzaniu

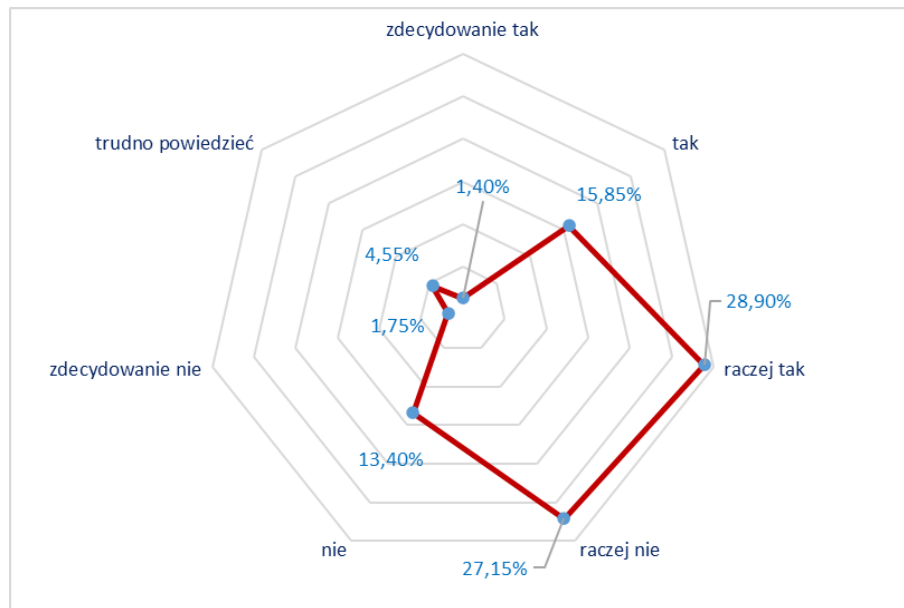
stosuje generyczne technologie IT) oraz pkt 1 (wykorzystanie technologii IT jest jedną z zasad zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami). To kolejne potwierdzenie wcześniejszego spostrzeżenia, że ankietowane przedsiębiorstwa w bardzo ograniczonym stopniu wykorzystują w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami technologie IT. Istotnie musi to obniżyć ocenę proinnowacyjnego nastawienia badanych przedsiębiorstw.

Równowagę wyborów opcji ujemnych i dodatnich w pkt 5 (innowacyjność w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami jedną z jego kluczowych zasad). Element ten dotyczy w większym stopniu intencji niż samych realnych działań. Ale i w tym zakresie widoczna jest ambiwalencja w badanej populacji. Zarazem jednak ankietowani deklarują (pkt 6), że działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „innowacyjność” przynoszą zakładane efekty. Jak można sądzić, chodzi o działania proinnowacyjne realnie podejmowane przez badane firmy.

Ambiwalencja, o której wspomiano wcześniej, widoczna jest także w przypadku elementów z przewagą wskazań na opcje dodatnie. Ankietowani co prawda w większości wybrali opcje dodatnie (z widoczną przewagą wskazań na ostrożnościową opcję „raczej tak”) w pkt 4 (przedsiębiorstwo rezygnuje z rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, które wyczerpały swoje możliwości maksymalizowania dotychczasowych korzyści z relacji z kluczowymi dostawcami), ale co szósty spośród nich nie miał w tej sprawie zdania. Wysoki odsetek niezdecydowanych wystąpił także w przypadku pkt 6 (działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „innowacyjność” przynoszą zakładane efekty). Ankietowani w większości wskazywali na opcje dodatnie, ale wysoki odsetek niemających zdania osłabia nieco wagę ich deklaracji, a więc mogą budzić wątpliwości czy ankietowane przedsiębiorstwa są *en bloc* w pełni przekonane, że podejmowane przez nie działania proinnowacyjne istotnie przynoszą oczekiwane efekty.

Tak, jak w przypadku wymiaru „szybkość działania”, także w przypadku wymiaru „innowacyjność” za istotny miernik ogólnej siły identyfikacji ankietowanych do dotyczących tego wymiaru stwierdzeń przyjęto wartość mediany wyborów poszczególnych opcji. Przedstawiono je na Wykresie 16.

Wykres 16. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: innowacyjność



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

We wskazaniach na poszczególne elementy wymiaru „innowacyjność” respondenci preferowali w prawie tym samym stopniu opcje ostrożnościowe „raczej tak” i „raczej nie”. O równowadze można mówić także w przypadku pozostałych opcji. Relatywnie wysoka jest mediana wyborów opcji „trudno powiedzieć”. Przytoczone dane odzwierciedlają stan niezdecydowania ankietowanych, co w praktyce przekłada się na połowiczność działań proinnowacyjnych, przy jednoczesnym rozumieniu – uwidaczniającym się w sferze deklaracji – znaczenia tego rodzaju działań dla jakości zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Badane przedsiębiorstwa powinny z większą konsekwencją wdrażać do praktyki deklarowane intencje i zamiary. W stwierdzonym stanie rzeczy ich działania w wymiarze „innowacyjność” ocenić należy dosyć nisko, przy jednoczesnym wysokim potencjale poprawy, za jaki uznać można ugruntowane przekonanie o potrzebie innowacyjności i wdrażania coraz bardziej zaawansowanych technologicznie i organizacyjnie rozwiązań.

Do innych niż powyższe spostrzeżeń skłania materiał empiryczny uzyskany w odniesieniu do wymiaru „migracja wartości”. Został on zestawiony w Tabeli 25.

Tabela 25. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: migracja wartości

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	5,60%	32,40%	45,80%	11,30%	3,50%	0,00%	1,40%
2	28,90%	44,40%	23,90%	1,40%	1,40%	0,00%	0,00%
3	12,70%	43,00%	28,90%	8,50%	2,10%	0,00%	4,80%
4	4,90%	29,60%	29,60%	26,80%	5,60%	0,00%	3,50%
5	16,20%	42,30%	24,60%	12,00%	3,50%	0,00%	1,40%
6	15,50%	41,50%	35,20%	4,20%	2,10%	0,00%	1,50%
7	8,50%	38,70%	29,60%	10,60%	7,00%	0,00%	5,60%
8	8,50%	13,40%	17,60%	26,10%	31,60%	0,70%	2,10%
9	2,80%	15,50%	43,70%	16,90%	2,80%	0,00%	18,30%
mediana	8,50%	38,70%	29,60%	11,30%	3,50%	0,00%	2,10%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Rozkład wskazań ankietowanych w odniesieniu do poszczególnych elementów wymiaru „migracja wartości” ukazuje generalnie ich bardzo pozytywne nastawienie do tych kwestii – brak za wyjątkiem pkt 8 (przedsiębiorstwo posiada w strukturze komórkę wyspecjalizowaną w gromadzeniu i analizie danych o otoczeniu rynkowym i konkurencyjnym) – przypadku przewagi wyborów negatywnych. W największym stopniu uwaga ta odnosi się do pkt 2 (w zarządzaniu wiedza i kapitał ludzki postrzegane są jako zasoby i dąży się do ich stałego rozwijania) oraz pkt 6 (gotowość modyfikacji podjętych decyzji). Oba te przypadki dotyczą, wszakże bardziej deklarowanych intencji niż realnej praktyki. W większym stopniu do faktów odnoszą się wybory ankietowanych w pkt 1 (istnieje zdolność do szybkiej rekonfiguracji umów wiążących przedsiębiorstwo z kluczowymi dostawcami), pkt 3 (zdolność przedsiębiorstwa do ciągłej aktualizacji i integrowania wiedzy o zasobach kluczowych), pkt 5 (kierownictwo przedsiębiorstwa ma stały dostęp do danych o łańcuchach dostaw i wykorzystuje je do podejmowania decyzji zarządczych w odniesieniu do relacji z kluczowymi dostawcami), pkt 7 (przedsiębiorstwo tworzy łańcuch wartości w relacjach z kluczowymi dostawcami) oraz pkt 4 (posiadanie i stałe rozwijanie narzędzi możliwie najszybszej dystrybucji wiedzy o kluczowych dostawcach wśród swoich komórek organizacyjnych i pracowników).

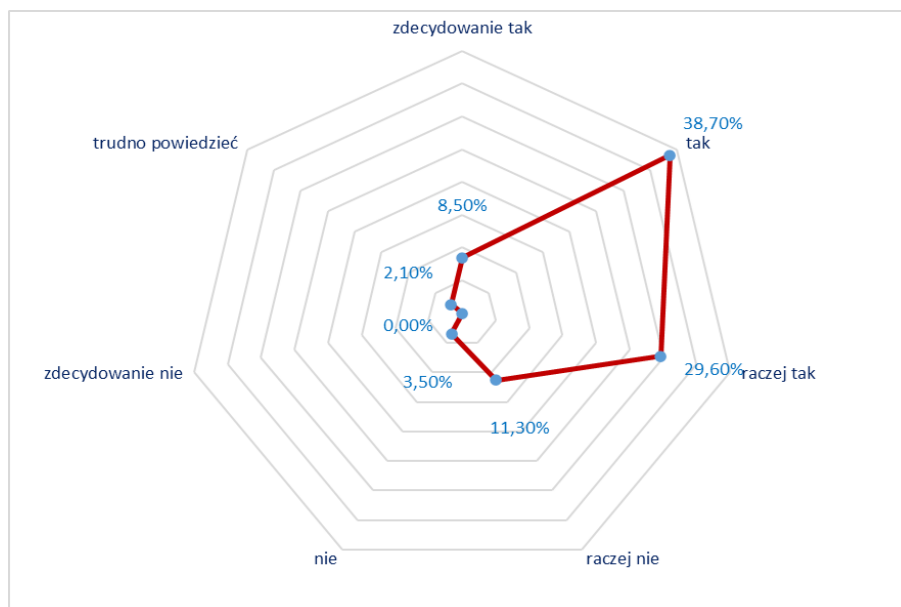
W przełożeniu na praktykę oznacza to, jak można oceniać, że badane przedsiębiorstwa mają pełną kontrolę nad relacjami z kluczowymi dostawcami, a tym samym zdolne są do podejmowania w tym zakresie trafnych decyzji zarządczych, gdyż minimalne jest ryzyko błędnej oceny sytuacji. Przy tym wszystkim jednak dosyć

wyraźnie zaznaczona jest wątpliwość czy „działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „migracja wartości” przynoszą zakładane efekty (pkt 9). Podkreślenia wymaga wyjątkowo wysoki w tej sekwencji odsetek niemających zdania – wyboru takiego dokonał co szósty ankietowany. Chociaż więc i w tym przypadku przewaga sumarycznej wartości wyborów opcji dodatnich jest wyraźna tj. istotnie niższa niż w przypadkach przytoczonych powyżej, to nie można jej – zwłaszcza przy wysokim odsetku niezdecydowanych – przyjmować bez zastrzeżeń. Pomimo tego, że ankietowani są *en bloc* pewni, iż w pełni panują nad materią zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami to dużo bardziej sceptycznie oceniają efekty swoich działań w tym zakresie, a w istotnej statystycznie liczbie nie potrafią w tej kwestii zająć wiążącego stanowiska.

Sceptycyzm ten może mieć swoje źródło w tym, że w badanej populacji przedsiębiorstw niezbyt jest rozpowszechniona praktyka – na co wskazuje rozkład wyborów we wspomnianym wcześniej pkt 8 – tworzenia komórek organizacyjnych wyspecjalizowanych w badaniach rynkowych. Niedostatki systematycznej wiedzy na temat otoczenia rynkowego i konkurencyjnego mogą przekładać się na względną niepewność co do trafności podejmowanych decyzji w odniesieniu do dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Zaznaczyć, wszakże należy, iż odczucie owej względnej niepewności odnośnie trafności podejmowanych decyzji zarządczych pojawia się jako skutek zaobserwowanego dysonansu między wyborami ankietowanych dowodzących pełnej kontroli ankietowanych nad materią podejmowanych decyzji zarządczych a relatywnie niską oceną ich trafności i skuteczności.

Tak, jak w przypadku wcześniej analizowanych wymiarów, także i w przypadku „migracji wartości” za istotny miernik siły identyfikacji ankietowanych ze stwierdzeniami dotyczącymi tego wymiaru przyjęto wartość mediany wyborów poszczególnych opcji. Rozkład tych wartości zaprezentowano na Wykresie 17.

Wykres 17. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: migracja wartości



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

W sekwencji stwierdzeń odnoszących się do wymiaru „migracja wartości” ankietowani najczęściej wybierali opcje dodatnie, z tym, iż najczęściej – neutralnie zabarwioną opcję „tak” (38,7%). Zauważalnie rzadziej ich wybór padał na ostrożnościową opcję „raczej tak” (29,6%), a czterokrotnie rzadziej – na opcję „zdecydowanie tak” (11,3%). Chociaż więc ankietowani identyfikowali się w większości przypadków ze stwierdzeniami odnoszącymi się do wymiaru „migracja wartości” to identyfikację tę ocenić trzeba jako umiarkowaną, z wyraźnym rysem warunkowości. Wskazania ankietowanych na opcje ujemne były istotnie rzadsze, a ich siłę diagnostyczną osłabia dodatkowo okoliczność, że wśród tych wyborów przeważała ostrożnościowa opcja „raczej nie”. Generalnie więc działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwa w ramach wymiaru „migracja wartości” ocenić należy dosyć wysoko, aczkolwiek za istotną należy uznać ich wyraźną niepewność co do skutków podejmowanych przez siebie w tym wymiarze decyzji. Okoliczność ta w dużym stopniu ocenę tę obniża.

Ostatnim z testowanych wymiarów modelu zarządzania dynamicznymi relacjami z kluczowymi dostawcami był wymiar „instytucjonalizacja”. Dane empiryczne odnoszące się do tego wymiaru zestawiono w Tabeli 26.

Tabela 26. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: instytucjonalizacja

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	8,50%	40,10%	24,60%	13,40%	4,20%	0,00%	9,20%
2	5,60%	15,50%	21,10%	22,50%	26,80%	2,80%	5,70%
3	2,10%	11,30%	23,90%	23,20%	26,80%	4,20%	8,50%
4	7,00%	19,00%	38,00%	22,50%	11,30%	1,50%	0,70%
5	0,70%	17,60%	44,40%	15,50%	12,00%	0,00%	9,80%
6	14,10%	35,90%	43,00%	4,90%	0,70%	0,70%	0,70%
7	0,70%	12,70%	21,80%	25,40%	21,10%	1,40%	16,90%
8	1,40%	7,70%	19,00%	19,00%	30,30%	6,30%	16,30%
9	0,70%	19,00%	34,50%	24,60%	14,80%	1,50%	4,90%
10	0,70%	14,10%	23,90%	33,80%	23,20%	1,40%	2,80%
11	0,70%	10,60%	44,40%	17,60%	4,20%	0,00%	22,50%
mediana	1,40%	15,50%	24,60%	22,50%	14,80%	1,40%	8,50%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Rozkład wyborów ankietowanych w wymiarze „instytucjonalizacja” dowodzi ich generalnej ambiwalencji w tym zakresie: występuje silne zróżnicowanie poziomu identyfikacji z kwestiami szczegółowymi, jeżeli za punkt odniesienia przyjąć proporcje między wyborami ujemnymi i dodatnimi. Najsilniej ankietowani identyfikowali się z pkt 6 (utrzymywanie stałych kanałów komunikacji z kluczowymi dostawcami) – byli w tej kwestii niemal jednogłówni. Zarazem jednak zdecydowana większość wskazała ostrożnościową opcję „raczej tak”, a tylko co siódmy (14,1%) nie miał w tej kwestii wątpliwości. Dużo słabiej ankietowani identyfikowali się ze stwierdzeniami z pkt 1 (gotowość do rozwijania współpracy z kluczowymi dostawcami w wymiarze globalnym) – blisko $\frac{3}{4}$ wskazań na opcje dodatnie (większość na neutralną opcję „tak”), a w jeszcze mniejszym stopniu ze stwierdzeniem w pkt 4 (współpraca z kluczowymi dostawcami odbywa się na podstawie długoterminowych umów), większość wskazań na ostrożnościową opcję „raczej tak” i pkt 5 (aktywne poszukiwanie możliwości poprawy relacji z kluczowymi dostawcami poprzez aktywny wpływ na mikro- i makrootoczenie), większość wskazań na ostrożnościową opcję „raczej tak”. Przewagę wyborów opcji dodatnich, choć w istocie słabszą, odnotowano w przypadku pkt 11 (działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „instytucjonalizacja” przynoszą zakładane efekty) oraz pkt 9 (współdzielenie informacji i wiedzy o kluczowych dostawcach ma charakter systemowy, a nie doraźny).

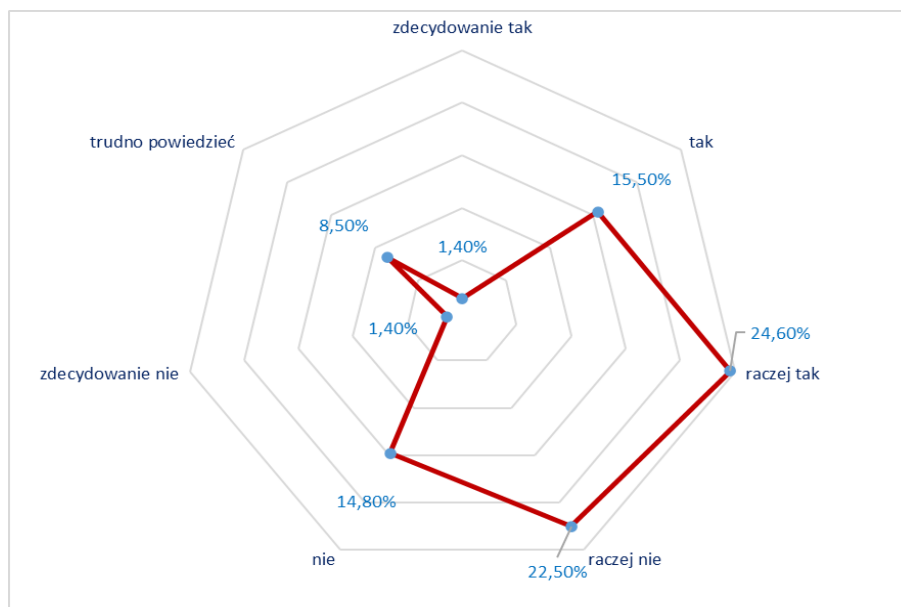
Identyfikację z przytoczonymi stwierdzeniami interpretować można jako deklarację priorytetowego traktowania przez badane przedsiębiorstwa zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, oraz że działania w tym obszarze mają charakter

celowy, zaplanowany i systemowy. Zarazem jednak siłę tych deklaracji istotnie osłabia przewaga wyborów ostrożnościowej opcji „raczej tak”. Koresponduje z tym spostrzeżeniem okoliczność, że tylko niewiele niż połowa badanych przedsiębiorstw wyraziło w badaniu przekonanie, iż działania w obszarze zarządzania z kluczowymi dostawcami przynoszą zakładane efekty, a niemal co czwarty (22,5%) wybrał ostrożnościową opcję „raczej nie”. Pewnym dysonansem wydaje się także rozkład wyborów ankietowanych w przypadku pkt 10 (problematyka relacji z kluczowymi dostawcami jest stałym elementem szkoleń i doskonalenia zawodowego pracowników). W punkcie tym odnotowano przewagę wyborów opcji ujemnych, co trudno uznać za potwierdzenie, że badane przedsiębiorstwa w sposób szczególny podchodzą do relacji z kluczowymi dostawcami.

Największa przewaga wyborów ujemnych wystąpiła we wskazaniach ankietowanych w pkt 8 (wykonywanie zadań, operacji i procesów w zakresie relacji kluczowych dokonywane jest poprzez outsourcing). Oznacza to, że w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami badane przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości nie korzystają z wyspecjalizowanych firm zewnętrznych. Zwrócić jednak należy uwagę, iż w przypadku pkt 8 co szósty (16,3%) wybrał opcję „trudno powiedzieć”. Tylko co trzeci z respondentów (34,5%) wybrał opcję dodatnią (w zdecydowanej większości ostrożnościową opcję „raczej tak”) w pkt 7 (w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami wykorzystuje się model organizacji inteligentnej). Kolejne potwierdzenie znajduje w ten sposób wcześniejsze spostrzeżenie, że badane przedsiębiorstwa w ograniczonym zakresie wykorzystują zaawansowane technologie IT. Koresponduje z tą kwestią rozkładu wyborów ankietowanych przedsiębiorstw w pkt 2 (uczestnicząc w globalnych łańcuchach dostaw przedsiębiorstwo wykorzystuje zaawansowane technologie teleinformatyczne ICT) oraz w pkt 3 (współtworzenie i uczestnictwo w aliansach wirtualnych z kluczowymi dostawcami). W obu przypadkach występuje przewaga wyborów opcji „nie” i „raczej nie”, a także – relatywnie wysoki odsetek niezdecydowanych, co dotyczy w szczególności pkt 3 (8,5%).

Ambiwalencja ankietowanych w odniesieniu do elementów składających się na wymiar „instytucjonalizacja” znajduje potwierdzenie w wartościach mediany wyborów poszczególnych opcji. Rozkład tych wartości zaprezentowano na Wykresie 18.

Wykres 18. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: instytucjonalizacja

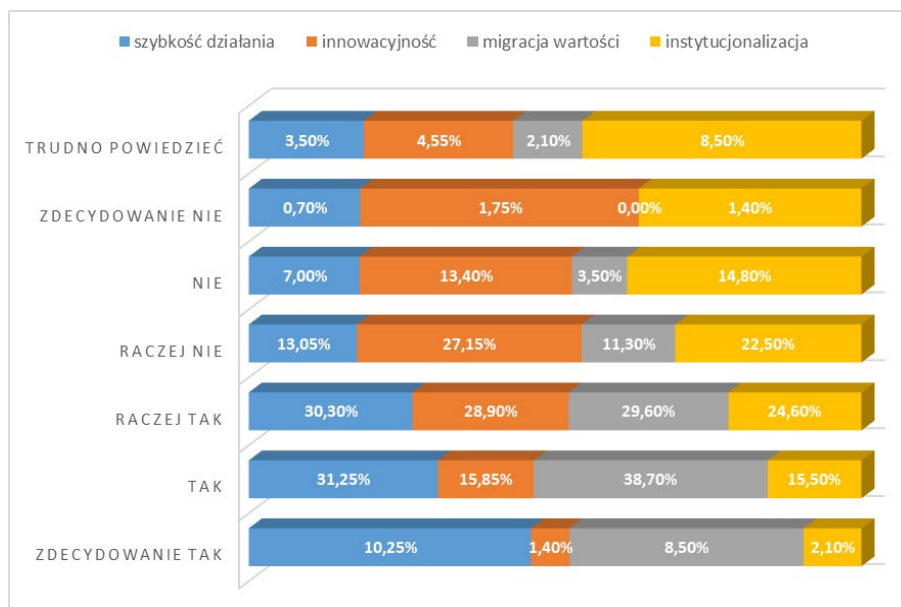


„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Powyższe dane dowodzą względnej równowagi między wyborami opcji dodatnich a ujemnych, przy czym istotna jest przewaga wskazań na opcje odzwierciedlające niezdecydowanie niż pełne przekonanie. Zwraca uwagę także wysoki odsetek wyborów opcji „trudno powiedzieć” – co dwunasty ankietowany dokonał takiego wyboru. Generalnie więc działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwa w ramach wymiaru „instytucjonalizacji” ocenić należy jako niezdecydowane i niekonsekwentne. Tak jak w przypadku wymiaru „szybkość działania” widoczna jest, choć w jeszcze większym stopniu, niepewność badanej populacji *en bloc* co do rezultatów działań podejmowanych w obszarze zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

Wartości mediany, obrazujące poziom identyfikacji ankietowanych z poszczególnymi kwestiami szczegółowymi, składającymi się na poszczególne wymiary dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami zostały w ujęciu porównawczym przedstawione na Wykresie 19.

Wykres 19. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – ujęcie porównawcze



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Najmniejsze rozbieżności w wyborach ankietowanych w poszczególnych wymiarach wystąpiły w przypadku opcji „raczej tak”, dla której wartości mediany zamykają się w przedziale (24,6% – „instytucjonalizacja” a 30,3% – „szybkość działania”). Na podobnym poziomie ukształtowały się wartości mediany dla opcji „raczej tak” i „raczej nie” w wymiarach: „innowacyjność (odpowiednio 28,9% i 27,15%) oraz „instytucjonalizacja” (odpowiednio 24,6% i 22,5%). Ogólnie rzecz biorąc dominowały wybory opcji odzwierciedlające niezdecydowanie ankietowanych tak w sensie dodatnim, jak i ujemnym, choć zarazem wyborów tego rodzaju dokonała sumarycznie tylko połowa ankietowanych przedsiębiorstw.

Pozostali ankietowani wybierali w sposób dużo bardziej zróżnicowany. Dysproporcje między wartościami wskazań ankietowanych były bardzo istotne, co ma szczególne znaczenie w odniesieniu do opcji najczęściej wybieranych. Zwrócić uwagę na wymiar „szybkość działania”, w przypadku, którego częstotliwość wyborów opcji „raczej tak” (30,3%) i „raczej nie” (13,05%) była ponad dwukrotnie wyższa, a w przypadku opcji „tak” (31,25%) a „nie (7%) – czterokrotnie wyższa. Rozbieżności te dowodzą dużej ambiwalencji w badanej próbie odnośnie oceny działań podejmowanych w obszarze dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

Celem większego niuansowania uzyskanego materiału empirycznego w dalszej części zostanie przeprowadzona jego analiza ze względu na wielkość przedsiębiorstwa

(małe, średnie) i profil działalności (produkcja, handel, usługi). Rozkład wyborów ankietowanych przedsiębiorstw średnich w odniesieniu do kwestii szczegółowych określających wymiar „szybkość działania” zestawiono w Tabeli 27.

Tabela 27. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: szybkość działania; średnie przedsiębiorstwa (N=40)

Nr pkt w sekwencji	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	15,00%	45,00%	22,50%	15,00%	2,50%	0,00%	0,00%
2	12,50%	25,00%	50,00%	5,00%	7,50%	0,00%	0,00%
3	12,50%	40,00%	17,50%	22,50%	5,00%	0,00%	2,50%
4	25,00%	47,50%	22,50%	2,50%	2,50%	0,00%	0,00%
5	5,00%	32,50%	40,00%	17,50%	2,50%	0,00%	2,50%
6	30,00%	40,00%	20,00%	2,50%	5,00%	0,00%	2,50%
7	22,50%	40,00%	10,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8	5,00%	40,00%	30,00%	17,50%	0,00%	0,00%	7,50%
9	7,50%	47,50%	35,00%	7,50%	2,50%	0,00%	0,00%
10	22,50%	37,50%	20,00%	5,00%	12,50%	0,00%	2,50%
11	12,50%	35,00%	22,50%	12,50%	17,50%	0,00%	0,00%
12	5,00%	15,50%	22,50%	25,00%	25,00%	2,50%	5,00%
13	5,00%	15,00%	22,50%	25,00%	25,00%	2,50%	5,00%
14	7,50%	35,00%	37,50%	7,50%	5,00%	2,50%	5,00%
15	5,00%	40,00%	25,00%	12,50%	5,00%	5,00%	7,50%
16	5,00%	45,00%	35,50%	7,50%	0,00%	2,50%	7,50%
media-na	10,00%	40,00%	22,50%	10,0%	5,00%	0,00%	2,50%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

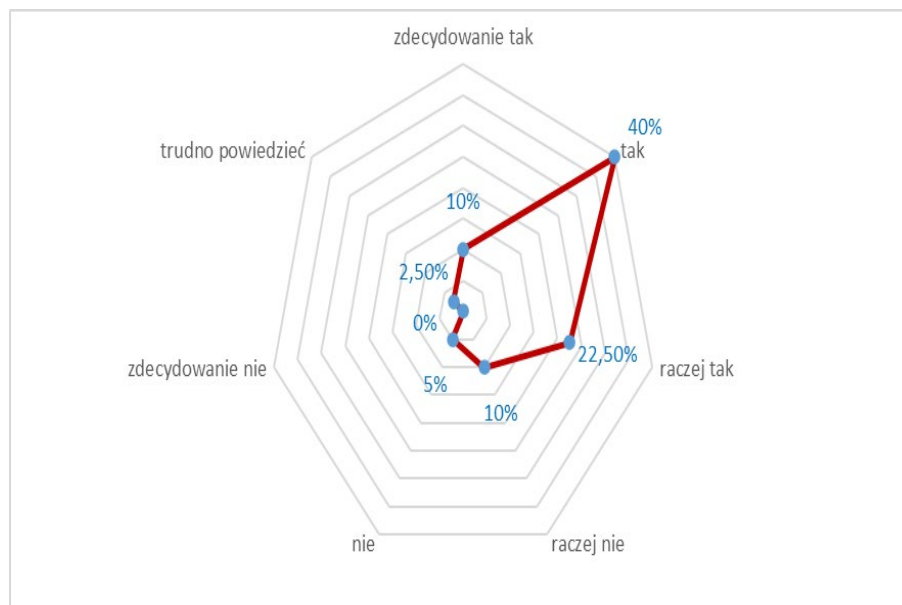
Ankietowane przedsiębiorstwa średnie wyraziły silną lub bardzo silną, mierzoną odsetkiem wyborów opcji dodatnich, identyfikację ze stwierdzeniami opisującymi wymiar „szybkość działania”. Niemal pełną w pkt 4 (przedsiębiorstwo prowadzi stały monitoring otoczenia konkurencyjnego), w niewielkim stopniu słabszą w pkt 6 (uwzględnianie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w strategii rozwoju). W obu tych przypadkach wysoki odsetek wyborów dotyczył opcji „tak” i „zdecydowanie tak”. Podobna sytuacja wystąpiła także – przy istotnie niższym odsetku wyborów dodatnich – w pkt 7 (stała poprawa relacji z kluczowymi dostawcami i maksymalizowanie korzyści z tych relacji jednym z priorytetów zarządzania przedsiębiorstwem) i pkt 10 (permanentny i efektywny monitoring relacji z kluczowymi dostawcami).

Odwrotne niż w innych punktach omawianego wymiaru proporcje wyborów między opcjami dodatnimi a ujemnymi na korzyść tych pierwszych odnotowano

jedynie w pkt 12 (istnieje wypracowany system wczesnego ostrzegania przed pogorszeniem się relacji z kluczowymi dostawcami) i pkt 13 (występuje zdolność szybkiej identyfikacji zakłóceń w relacjach z kluczowymi dostawcami). Oznacza to, że średnie przedsiębiorstwa mają ograniczone możliwości skutecznego reagowania na sytuacje kryzysowe w relacjach z kluczowymi dostawcami, co wydaje się istotnym ograniczeniem ich gotowości do szybkiego działania w tym zakresie.

Generalnie jednak działania podejmowane przez przedsiębiorstwa średnie w ramach wymiaru „szybkość działania” ocenić należy bardzo wysoko, a jedynym słabym ich punktem jest niedostateczne przygotowanie do reakcji na sytuacje kryzysowe w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami. Trafność tego spostrzeżenia potwierdza rozkład wartości mediany średnich wyborów przedsiębiorstw średnich na poszczególne opcje w punktach składających się na wymiar „szybkość działania”. Został on przedstawiony przy pomocy Wykresu 20.

Wykres 20. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: szybkość działania; średnie przedsiębiorstwa



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

We wskazaniach ankietowanych zdecydowanie przeważały wskazania na neutralną opcję „tak” (40%). Ankietowane przedsiębiorstwa średnie istotnie rzadziej (22,5%) wybierały ostrożnościową opcję „raczej tak”, a co dziesiąty opcję „zdecydowanie tak”. W sumie więc opcje dodatnie wybrało 3/4 średnich przedsiębiorstw. Spośród opcji ujemnych najczęściej wybierały one warunkową opcję

„raczej nie”, a pozostałe wybory tych opcji mieszczą się w granicach błędu statystycznego.

Zasadniczo inny rozkład preferencji ankietowanych przedsiębiorstw średnich odnotowano w przypadku wymiaru „innowacyjność” – mimo ogólnej przewagi wskazań na opcje dodatnie, nie jest ona tak wyraźna, a ponadto znaczący udział w nich mają wybory opcji „trudno powiedzieć”. Dane odnoszące się do tego wymiaru zestawiono w Tabeli 28.

Tabela 28. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: innowacyjność; średnie przedsiębiorstwa (N=40)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	2,50%	17,50%	37,50%	30,00%	7,50%	2,50%	2,50%
2	0,00%	35,00%	30,00%	15,00%	15,00%	0,00%	5,00%
3	0,00%	12,50%	25,00%	27,50%	27,50%	5,00%	2,50%
4	0,00%	20,00%	22,50%	30,00%	10,00%	0,00%	17,50%
5	2,50%	22,50%	35,00%	22,50%	12,50%	0,00%	5,00%
6	15,00%	22,50%	42,50%	7,50%	5,00%	0,00%	7,50%
mediana	1,25%	21,25%	32,50%	25,00%	11,25%	0,00%	5,00%

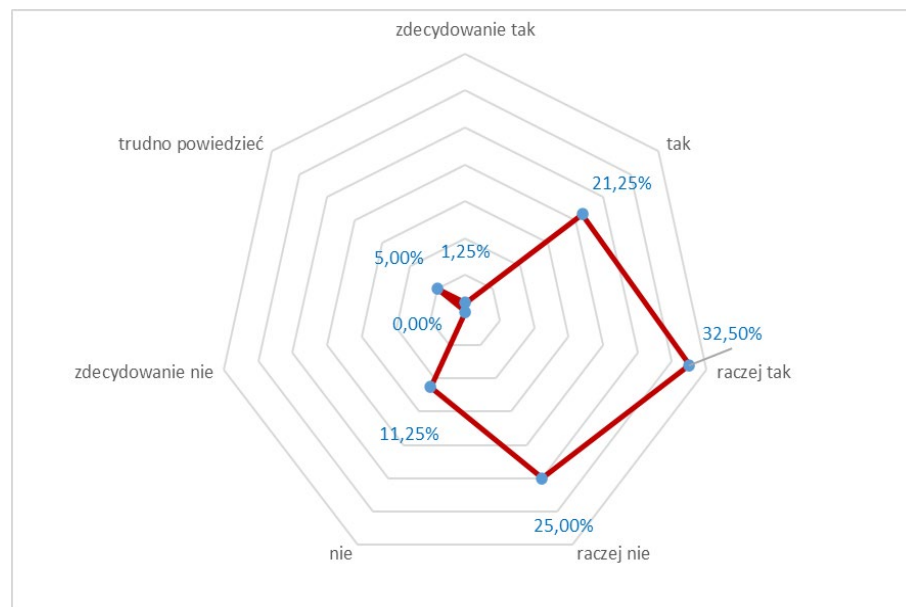
„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Najsilniej ankietowane przedsiębiorstwa średnie identyfikują się ze stwierdzeniem w pkt 6 (działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „innowacyjność” przynoszą zakładane efekty), a słabiej ze stwierdzeniem w pkt 2 (przedsiębiorstwo w zarządzaniu stosuje generyczne technologie IT, a nie tylko dedykowane zarządzaniu relacjami z partnerami biznesowymi). Przedsiębiorstwa średnie są zatem silnie przekonane, że ich działania innowacyjne przynoszą zakładane efekty oraz w miarę stanowczo deklarują, że w działaniach tych stosują najnowsze technologie IT, nie tylko dedykowane, ale także dostępne na rynku. W podobnym stopniu deklarują, że innowacyjność w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami jest jedną z jego kluczowych zasad (pkt 5). Zarazem jednak w mniejszości są przedsiębiorstwa średnie zlecające tworzenie systemów informatycznych i aplikacji obsługujących wyłącznie zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami i je systematycznie aktualizujących (pkt 3). Przedsiębiorstwa te rezygnują z rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, które wyczerpały swoje możliwości maksymalizowania dotychczasowych korzyści z relacji z kluczowymi dostawcami (pkt 4). Podkreślają w ten sposób pośrednio priorytetowe podejście do zarządzania relacjami

z kluczowymi dostawcami. Zasadne wydaje się stwierdzenie, że innowacyjność analizowanych przedsiębiorstw w sferze zarządzania w pewien sposób podporządkowana jest maksymalizowaniu korzyści z zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

Ogólnie więc działania średnich przedsiębiorstw w wymiarze „innowacyjność” ocenić można dosyć wysoko, a ocenę tę istotnie podnosi okoliczność, że są one związane z priorytetowym traktowaniem zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Uzyskany materiał empiryczny pozwala zasadnie stwierdzić, że przedsiębiorstwa średnie w dużym stopniu preferują innowacyjne działania w sferze zarządzania. Do stwierdzenia tego upoważniają dane przedstawione na Wykresie 21.

Wykres 21. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: innowacyjność; średnie przedsiębiorstwa



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Ankietowane przedsiębiorstwa średnie najczęściej w sekwencji stwierżeń dotyczących wymiaru „innowacyjność” wskazywały ostrożnościową opcję „raczej tak” (32,5%), a istotnie rzadziej – opcję „tak” (21,25%), sporadycznie natomiast opcję „zdecydowanie tak” (1,25%). Wśród opcji ujemnych zdecydowanie przeważały wybory opcji warunkowej „raczej nie” (25%). Generalnie więc identyfikację przedsiębiorstw średnich ze stwierdzeniami dotyczącymi wymiaru „innowacyjność” uznać należy za zdecydowaną, choć obciążoną pewną ambiwalencją.

Sytuację podobną jak w przypadku wymiaru „szybkość działania” odnotowano w odniesieniu do wymiaru „migracja wartości” – zdecydowana przewaga wskazań na opcje dodatnie we wszystkich kwestiach szczegółowych opisujących ten wymiar. Dane dotyczące tego wymiaru zestawione zostały w Tabeli 29.

Tabela 29. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: migracja wartości; średnie przedsiębiorstwa (N=40)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	2,50%	45,00%	42,50%	5,00%	2,50%	0,00%	2,50%
2	52,50%	37,50%	7,50%	0,00%	2,50%	0,00%	0,00%
3	30,00%	45,00%	15,00%	2,50%	2,50%	0,00%	5,00%
4	10,00%	42,50%	15,00%	22,50%	5,00%	0,00%	5,00%
5	27,50%	40,00%	15,00%	12,50%	2,50%	0,00%	2,50%
6	12,50%	57,50%	17,50%	5,00%	2,50%	0,00%	5,00%
7	10,00%	55,00%	22,50%	5,00%	5,00%	0,00%	2,50%
8	17,50%	22,50%	17,50%	17,50%	25,00%	0,00%	0,00%
9	5,00%	22,50%	50,00%	0,00%	5,00%	0,00%	17,50%
mediana	12,50%	42,50%	17,50%	5,00%	2,50%	0,00%	2,50%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Niemal pełną identyfikację odnotowano ze stwierdzeniem zawartym w pkt 2 (w zarządzaniu wiedza i kapitał ludzki postrzegane są jako zasoby i dąży się do ich stałego rozwijania). Nieco słabiej, ale w kategoriach ilościowych, ankietowane przedsiębiorstwa średnie identyfikowały się ze stwierdzeniem w pkt 1 (istnieje zdolność do szybkiej rekonfiguracji umów wiążących przedsiębiorstwo z kluczowymi dostawcami) oraz pkt 3 (zdolność do ciągłej aktualizacji i integrowania dostępnej w otoczeniu wiedzy o zasobach kluczowych). W wysokim stopniu ankietowane przedsiębiorstwa średnie są także gotowe do modyfikacji już podjętych decyzji (pkt 6) oraz deklarują, że tworzą łańcuch wartości w relacjach z kluczowymi dostawcami (pkt 7). W świetle tych danych zasadnie można przyjąć, że przedsiębiorstwa średnie zdolne są do szybkiej adaptacji do zmieniających się uwarunkowań relacji z kluczowymi dostawcami poprzez rekonfigurację wiążących ich umów, ale w ramach tworzonego z kluczowymi dostawcami łańcucha wartości.

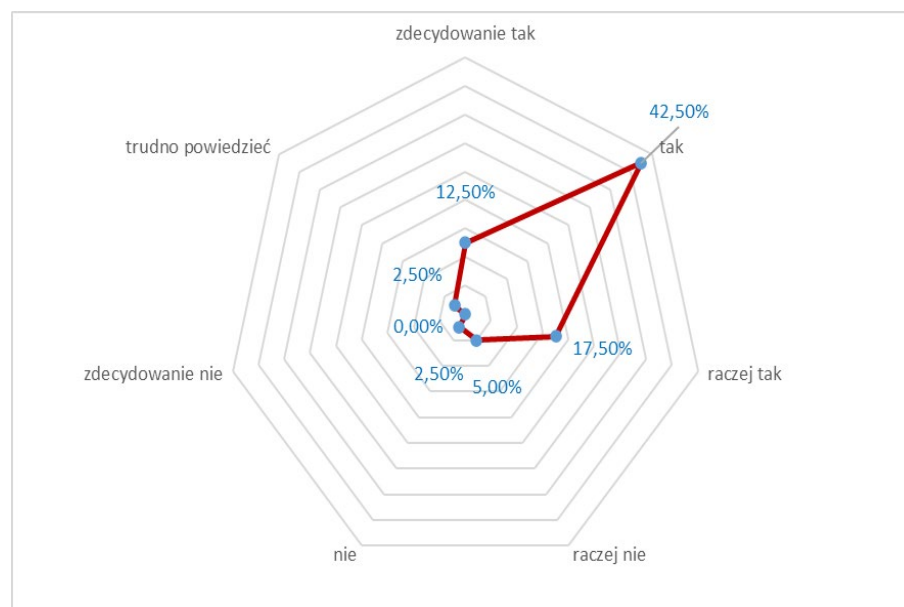
Zdolność ta, wszakże nie wydaje się być poparta w tym samym stopniu wewnętrznymi mechanizmami jej uruchamiania. Istotnie słabiej niż z wcześniej wskazanymi ankietowane przedsiębiorstwa średnie identyfikują się ze stwierdzeniem zawartym w pkt 4 (posiadanie i stałe rozwijanie narzędzi możliwie najszybszej dystrybucji wiedzy o kluczowych dostawcach wśród swoich komórek organizacyjnych i

pracowników), zwłaszcza zaś w pkt 8 (przedsiębiorstwo posiada w strukturze komórkę wyspecjalizowaną w gromadzeniu i analizie danych o otoczeniu rynkowym i konkurencyjnym). Nie można też w analizie pominąć okoliczności, iż dużymi wątpliwościami obarczone są wybory ankietowanych w przypadku pkt 9 (działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „migracja wartości” przynoszą zakładane efekty). Chociaż także i w tym wypadku przeważają wskazania na opcje dodatnie, a wskazań na opcje przeciwne praktycznie nie ma, ale aż co szósty ankietowany wybrał opcję „trudno powiedzieć”. Oznacza to, że istotny ich odsetek nie jest przekonany do skuteczności działań swojego przedsiębiorstwa w omawianym wymiarze. Deklarowane zdolności do szybkiej adaptacji do zmieniających się relacji z kluczowymi dostawcami nie ma wystarczającego wsparcia w posiadanych narzędziach.

Ogólnie rzecz biorąc jednak działania ankietowanych przedsiębiorstw średnich w wymiarze „migracja wartości” ocenić należy bardzo wysoko. Przedsiębiorstwa te zdolne są w wysokim stopniu do dostosowania się do zmian w relacjach z kluczowymi dostawcami, ale nie zawsze mogą posiadać odpowiednio dużo wystarczająco skutecznych instrumentów działania.

Trafność tego spostrzeżenia wzmacniają dane zobrazowane na Wykresie 22.

Wykres 22. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: migracja wartości; średnie przedsiębiorstwa



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Ankietowane przedsiębiorstwa średnie w sekwencji stwierdzeń odnoszących się do wymiaru „migracja wartości” najczęściej wybierały opcję „tak” (42,5%), a aż trzykrotnie rzadziej ostrożnościową opcję „raczej tak”. Zwraca uwagę także duży odsetek wskazań na opcję „zdecydowanie tak” (12,5%). Wskazania na opcje ujemne były w zdecydowanej mniejszości, podobnie jak – za wyjątkiem pkt 9 – na opcję „trudno powiedzieć”.

Największy rozrzut wyborów ankietowanych przedsiębiorstw średnich wystąpił w odniesieniu do wymiaru „instytucjonalizacja”. Dane odnoszące się do niego zestawiono w Tabeli 30.

Tabela 30. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: instytucjonalizacja; średnie przedsiębiorstwa (N=40)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)							
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć	
1	15,00%	50,00%	17,50%	5,00%	2,50%	0,00%	10,00%	
2	7,50%	25,00%	35,00%	17,50%	10,00%	0,00%	2,50%	
3	0,00%	20,00%	27,50%	15,00%	27,50%	2,50%	7,50%	
4	15,00%	20,00%	37,50%	17,50%	7,50%	0,00%	2,50%	
5	0,00%	12,50%	55,00%	12,50%	10,00%	0,00%	10,00%	
6	30,00%	35,00%	30,00%	2,50%	2,50%	0,00%	0,00%	
7	0,00%	17,50%	25,00%	25,00%	12,50%	2,50%	17,50%	
8	5,00%	5,00%	22,50%	20,00%	20,00%	10,00%	17,50%	
9	2,50%	27,50%	27,50%	27,50%	7,50%	0,00%	7,50%	
10	2,50%	17,50%	17,50%	40,00%	25,00%	2,50%	0,00%	
11	0,00%	17,50%	35,00%	20,00%	7,50%	0,00%	20,00%	
mediana	2,50%	20,00%	27,50%	17,50%	10,00%	0,00%	7,50%	

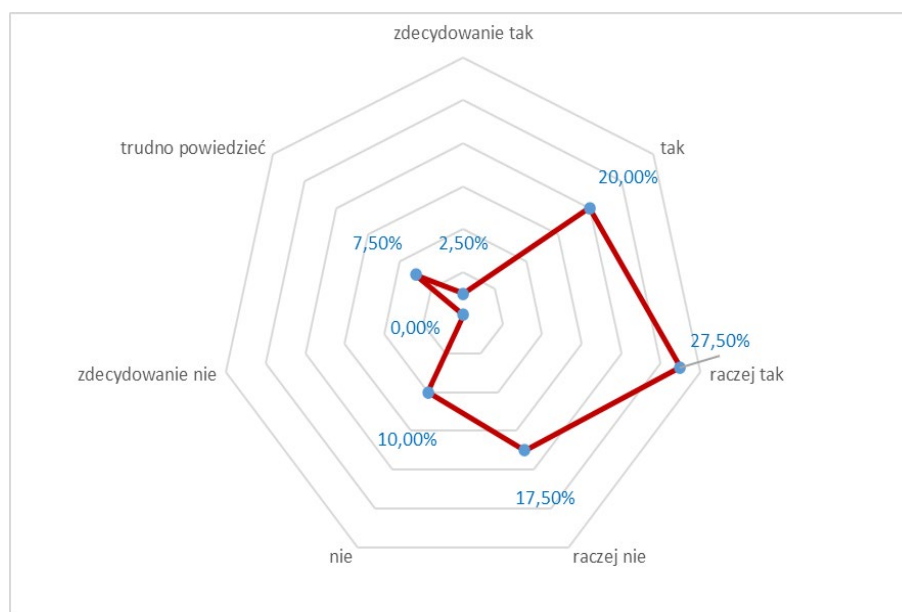
„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Dane zestawione w powyższej tabeli odzwierciedlają dużą ambiwalencję ankietowanych średnich przedsiębiorstw w odniesieniu do własnych działań podejmowanych w ramach wymiaru „instytucjonalizacja”. Stanowczo deklarują „utrzymywanie stałych kanałów komunikacji z kluczowymi dostawcami” (pkt 6), ale jednocześnie w dużej mniejszości są przedsiębiorstwa średnie, które zlecają działania w zakresie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami podmiotom zewnętrznym w ramach outsourcingu czy form podobnych, pkt 8 (obok przewagi wskazań na opcje ujemne dodatkowo wysoki odsetek wyborów opcji „trudno powiedzieć”). W wysokim stopniu ankietowane średnie przedsiębiorstwa deklarują gotowość do rozwijania współpracy z kluczowymi dostawcami w wymiarze globalnym (pkt 1), a istotnie rzadziej wykorzystywanie zaawansowanych technologii IT w globalnych łańcuchach

dostaw (pkt 2), choć zarazem w zdecydowanej mniejszości (przy znów wysokim odsetku wyborów opcji „trudno powiedzieć”) są przedsiębiorstwa średnie wykorzystujące w tym zakresie model organizacji inteligentnej (pkt 7). Istotną okolicznością dla oceny działań ankietowanych przedsiębiorstw średnich są preferencje ankietowanych odnośnie pkt 11 (działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „instytucjonalizacja” przynoszą zakładane efekty). Chociaż wyraźna jest w wyborach ankietowanych przewaga wskazań na opcje dodatnie, to zwraca uwagę, że aż co piąte ankietowane przedsiębiorstwo średnie wskazało opcję „trudno powiedzieć”. Instytucjonalizacja działań przedsiębiorstw średnich w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami jest dosyć płytka i w pełni odnosi się praktycznie tylko do utrzymywania stałych relacji z dostawcami tej kategorii i systematycznym zarządzaniem nimi. Skuteczność działań w tym zakresie jest obciążona dużą dozą niepewności.

Trafność tego spostrzeżenia potwierdzają dane zobrazowane przy pomocy Wykresu 23.

Wykres 23. Wartości mediany wskazań respondentów na poszczególne opcje wyboru – wymiar: instytucjonalizacja; średnie przedsiębiorstwa



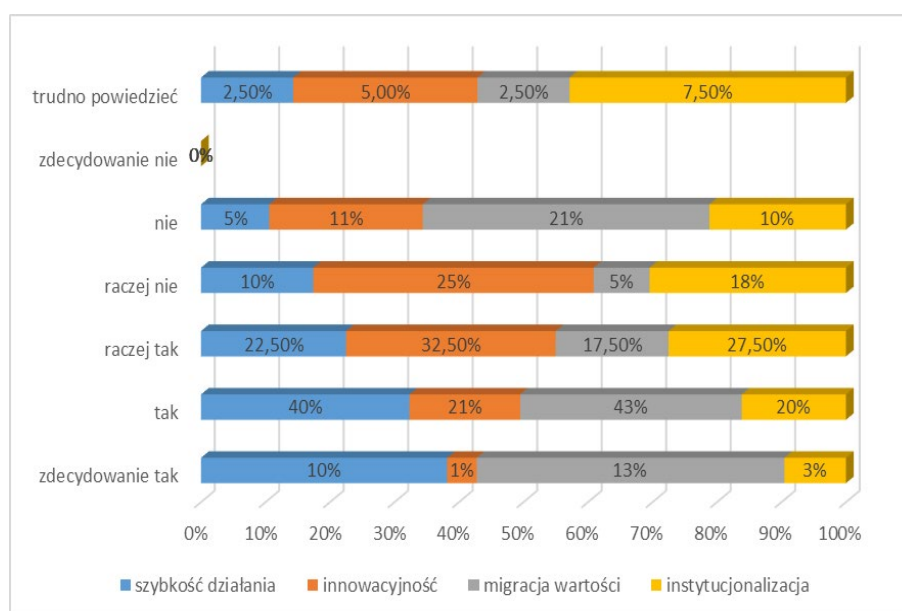
„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

W wyborach ankietowanych w sekwencji dotyczącej wymiaru „instytucjonalizacja” przeważały wskazania na ostrożnościową opcję „raczej tak” (27,5%). Istotnie rzadziej wybierali oni opcję „tak” (20%). Zarazem jednak co szóste ankietowane przedsiębiorstwo średnie wybrało warunkową opcję „raczej nie” (17,5%),

a istotnie rzadziej negatywną opcję „nie” (10%). W przypadku wymiaru „instytucjonalizacja” odnotowano najwyższy na tle innych wymiarów odsetek wyborów opcji „trudno powiedzieć” (7,5%). Także więc rozkład wartości mediany średnich wyborów na poszczególne opcje potwierdza duże rozbieżności w ocenie działań w wymiarze „instytucjonalizacja” przez samych ankietowanych.

Wartości mediany, obrazujące poziom identyfikacji ankietowanych przedsiębiorstw średnich z poszczególnymi kwestiami szczegółowymi, składającymi się na poszczególne wymiary dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami zostały w ujęciu porównawczym przedstawione na Wykresie 24.

Wykres 24. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw średnich na poszczególne opcje wyboru – ujęcie porównawcze



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Najbardziej zdecydowane wybory ankietowanych średnich przedsiębiorstw dotyczyły wymiaru „migracja wartości”, w przypadku których odnotowano najwyższą wartość mediany wskazań na opcję „zdecydowanie tak” (13%) oraz – na opcję „tak” (43%). Niewiele niższe wartości mediany odnotowano w przypadku wymiaru „szybkość działania”. Niezdecydowane okazały się w swoich wyborach średnie przedsiębiorstwa w odniesieniu do sekwencji stwierdzeń dotyczących wymiaru „innowacyjność” – zdecydowana przewaga wyborów opcji „raczej tak” (32,5%) i „raczej nie” (25%). *Per saldo* jednak – jak nadmieniano już wcześniej – największe ich niezdecydowanie uwidoczniło się w odniesieniu do wymiaru „instytucjonalizacja”. W

tym przypadku wartości mediany wskazań tych ostatnich opcji okazały się co prawda nieco niższe (odpowiednio: 27,5% i 18%), ale zdecydowanie najwyższy okazał się odsetek niezdecydowanych (7,5%). Przedstawione różnice wskazań między poszczególnymi wymiarami mają w przypadku przedsiębiorstw średnich charakter ilościowy, więc nie można z nich wyprowadzać wniosków zbyt daleko idących odnośnie oceny zarządzania przez te przedsiębiorstwa relacjami z kluczowymi dostawcami.

Analogiczna jak w odniesieniu do średnich przedsiębiorstw analiza materiału ankietowego zostanie przeprowadzona poniżej dla małych przedsiębiorstw. Dane dotyczące tej grupy firm dla wymiaru „szybkość działania” zestawione zostały w Tabeli 31.

Tabela 31. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: szybkość działania; małe przedsiębiorstwa (N=102)

Nr pkt w sekwencji	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	9,80%	29,40%	41,20%	9,80%	4,90%	3,90%	1,00%
2	3,90%	33,30%	47,10%	9,80%	2,00%	1,00%	2,90%
3	10,80%	35,30%	16,70%	27,50%	8,80%	0,00%	1,00%
4	11,80%	33,30%	35,30%	8,80%	9,80%	1,00%	0,00%
5	10,80%	27,50%	44,10%	13,70%	0,00%	0,00%	3,90%
6	13,70%	40,20%	25,50%	13,70%	2,90%	0,00%	3,90%
7	15,70%	35,30%	36,30%	8,80%	2,90%	0,00%	1,00%
8	15,70%	32,40%	21,60%	16,70%	4,90%	0,00%	8,80%
9	9,80%	27,50%	43,10%	12,70%	3,90%	0,00%	2,90%
10	10,80%	27,50%	24,50%	23,50%	10,80%	0,00%	2,00%
11	5,90%	14,70%	23,50%	26,50%	20,60%	3,90%	4,90%
12	5,90%	12,70%	17,60%	31,40%	23,50%	5,90%	2,90%
13	5,90%	25,50%	25,50%	30,40%	7,80%	0,00%	4,90%
14	10,80%	21,60%	42,20%	10,80%	6,90%	0,00%	7,80%
15	6,90%	24,50%	30,40%	27,50%	2,90%	0,00%	7,80%
16	9,80%	25,50%	46,10%	5,90%	1,00%	0,00%	10,80%
mediana	10,30%	27,50%	32,85%	13,70%	4,90%	0,00%	3,40%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

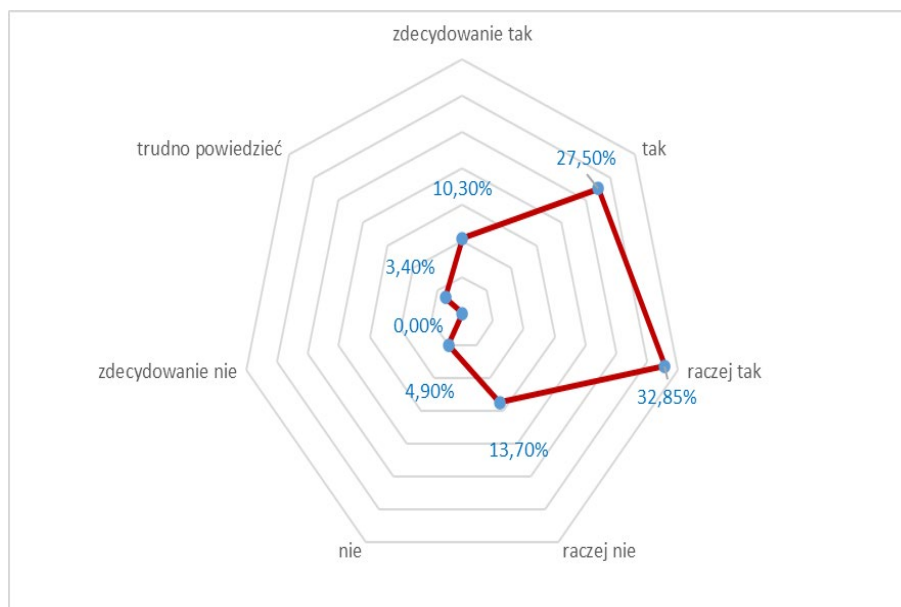
Rozkład preferencji ankietowanych małych przedsiębiorstw w odniesieniu do stwierdzeń opisujących działania w wymiarze „szybkość działania” okazał się dosyć zróżnicowany, choć ogólnie widoczna jest przewaga wskazań na opcje dodatnie, a w tym zakresie – na ostrożnościową opcję „raczej tak”. W zbliżonej skali dotyczy to pkt 7 (stała poprawa relacji z kluczowymi dostawcami i maksymalizowanie korzyści z tych relacji jednym z priorytetów zarządzania przedsiębiorstwem), pkt 2 (realizowanie celów

strategicznych następuje przy pomocy najprostszych i najskuteczniejszych środków), pkt 5 (występuje gotowość do odejścia od sztywnych ram strategicznych), pkt 1 (przedsiębiorstwo ma jednoznacznie zdefiniowaną i określoną grupę kluczowych dostawców) oraz pkt 9 (uzyskanie przewagi konkurencyjnej podstawowym celem zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami). Małe przedsiębiorstwa są także w zdecydowanej większości przekonane, że ich działania w wymiarze „szybkość działania” (pkt 16) przynoszą oczekiwane efekty, ale w tym przypadku co dziesiąte okazało niepewność, dokonując wyboru opcji „trudno powiedzieć”. Ogólnie rzecz biorąc zatem małe przedsiębiorstwa mają jasno określone reguły zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami oraz jasno określone jego cele.

W dużo mniejszym stopniu niż średnie, małe przedsiębiorstwa w zarządzaniu tymi relacjami wykorzystują zaawansowane technologie IT. Wskazuje na to przewaga wyborów opcji ujemnych w pkt 11 (w utrzymywaniu relacji z kluczowymi dostawcami wykorzystuje się najnowsze technologie IT i systematycznie się je aktualizuje) oraz pkt 12 (istnieje wypracowany system wczesnego ostrzegania przed pogorszeniem się relacji z kluczowymi dostawcami). Oznacza to, że w działaniach zarządczych małe przedsiębiorstwa w przeważającej mierze wykorzystują instrumenty tradycyjne. Z tego względu działania małych przedsiębiorstw w wymiarze „szybkość działania” ocenić należy istotnie niżej niż przedsiębiorstw średnich. Wpływa to ujemnie na ocenę tego wymiaru odnośnie ogółu badanych przedsiębiorstw.

Nie zmienia to jednak faktu, że ogólna identyfikacja ankietowanych przedsiębiorstw małych ze stwierdzeniami opisującymi wymiar „szybkość działania” jest dosyć wysoka, o czym świadczą dane zobrazowane przy pomocy Wykresu 25.

Wykres 25. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: szybkość działania; małe przedsiębiorstwa



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Ankietowane przedsiębiorstwa małe najczęściej w sekwencji stwierżeń odnoszących się do wymiaru „szybkość działania” wybierały ostrożnościową opcję „raczej tak” (32,85%), a tylko niewiele rzadziej opcję „tak” (27,5%). Co dziesiąty nadto wskazywał opcję „zdecydowanie tak”. Spośród opcji ujemnych przeważała warunkowa opcja „raczej nie” (13,7%). Ogólnie więc same przedsiębiorstwa małe dosyć wysoko oceniły własne zaangażowanie w działania w zakresie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami i nadawanie im dynamicznego charakteru.

Istotnie mniej korzystnie niż w przypadku średnich przedsiębiorstw kształtuje się sytuacja w podgrupie małych przedsiębiorstw w wymiarze „innowacyjność”. Dane odnoszące się do tej kwestii zostały zestawione w Tabeli 32.

Tabela 32. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: innowacyjność; małe przedsiębiorstwa (N=102)

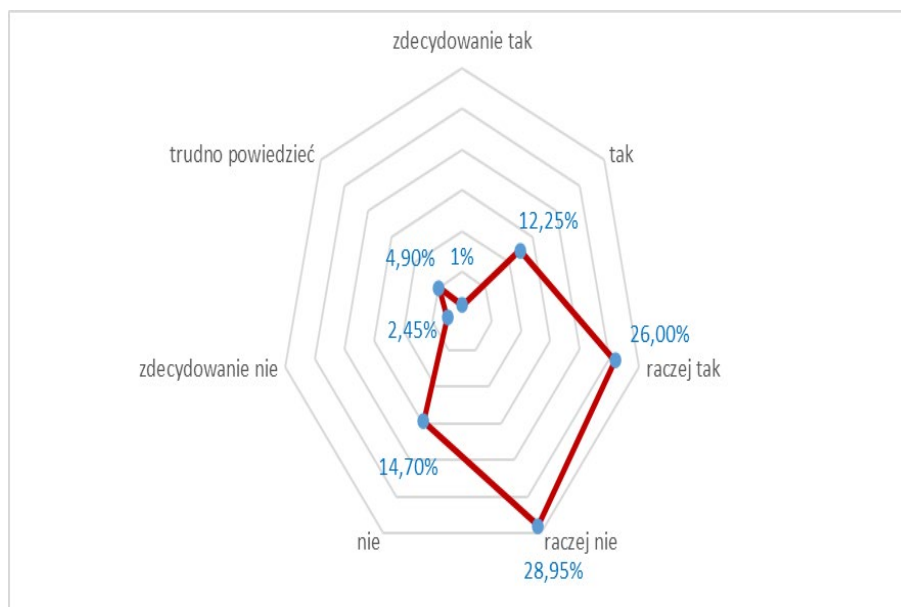
Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	1,00%	10,80%	25,50%	32,40%	18,60%	6,90%	4,90%
2	1,00%	8,80%	23,50%	31,40%	29,40%	2,90%	2,90%
3	1,00%	7,80%	12,70%	26,50%	36,30%	14,70%	1,00%
4	2,00%	13,70%	31,40%	26,50%	6,90%	1,00%	18,60%
5	2,90%	14,70%	26,50%	38,20%	10,80%	2,00%	4,90%
6	2,90%	24,50%	36,30%	14,70%	3,90%	0,00%	17,60%
mediana	1,00%	12,25%	26,00%	28,95%	14,70%	2,45%	4,90%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

W przypadku wszystkich stwierdzeń opisujących wymiar „innovacyjność” – za wyjątkiem pkt 6 (działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „innovacyjność” przynoszą zakładane efekty), przy jednoczesnym wysokim odsetku wskazań na opcję „trudno powiedzieć” wyraźnie przeważają wybory opcji negatywnych. W największym stopniu dotyczy to pkt 3 (przedsiębiorstwo zleca tworzenie systemów informatycznych i aplikacji obsługujących wyłącznie zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami i je systematycznie aktualizuje). To dodatkowy argument potwierdzający trafność wcześniejszego stwierdzenia, że małe przedsiębiorstwa w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami wykorzystują jedynie w niewielkim stopniu zaawansowane technologie IT. W mniejszości są nadto małe przedsiębiorstwa, które rezygnują z rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, które wyczerpały swoje możliwości maksymalizowania dotychczasowych korzyści z relacji z kluczowymi dostawcami (pkt 4), przy wysokim odsetku wyborów opcji „trudno powiedzieć”, a więc nie rezygnują z rozwiązań, które w zarządzaniu tymi relacjami stały się już nieefektywne. Ogólnie rzecz biorąc działania małych przedsiębiorstw w wymiarze „innovacyjność” ocenić należy nisko, głównie ze względu na niewielki zakres wykorzystywania zaawansowanych technologii IT w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami. Te, które wykorzystują technologie IT nie sięgają po rozwiązania w tym obszarze najnowocześniejsze.

Trafność powyższego stwierdzenia potwierdzają dane o średnich wartościach mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru. Przedstawiono je przy pomocy Wykresu 26.

Wykres 26. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: innowacyjność; małe przedsiębiorstwa



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

W wyborach ankietowanych małych przedsiębiorstw odnotowano względną równowagę wyborów opcji dodatnich i negatywnych z lekkim wskazaniem na te ostatnie. Zwraca też uwagę dosyć wysoki wskaźnik wskazań na opcję „trudno powiedzieć” (4,9%). Ogólnie więc same małe przedsiębiorstwa nisko oceniły swoje działania zarządcze w odniesieniu do relacji z kluczowymi dostawcami w wymiarze „innowacyjność”. Rzutować to musi ujemnie na innowacyjność w tym zakresie całej badanej populacji przedsiębiorstw.

Istotnie korzystniejszej sytuacja w odniesieniu do małych przedsiębiorstw kształtuje się w wymiarze „migracja wartości”. Dane dotyczące tego wymiaru zawiera Tabela 33.

Tabela 33. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: migracja wartości; małe przedsiębiorstwa (N=102)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	Tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	6,90%	27,50%	47,10%	13,70%	3,90%	0,00%	1,00%
2	19,60%	47,10%	30,40%	2,00%	1,00%	0,00%	0,00%
3	5,90%	42,20%	34,30%	9,80%	2,00%	0,00%	4,90%
4	2,90%	24,50%	35,30%	28,40%	5,90%	0,00%	2,90%
5	11,80%	43,10%	28,40%	11,80%	3,90%	0,00%	1,00%
6	16,70%	35,30%	42,20%	3,90%	2,00%	0,00%	0,00%
7	7,80%	32,40%	32,40%	12,70%	7,80%	0,00%	6,90%
8	4,90%	9,80%	17,60%	29,40%	34,30%	1,00%	2,90%
9	2,00%	12,70%	41,20%	23,50%	2,00%	0,00%	18,60%

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	Tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
mediana	6,90%	32,40%	34,30%	12,70%	3,90%	0,00%	2,90%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

W sekwencji stwierżeń opisujących wymiar „migracja wartości” w zdecydowanej liczbie przypadków odnotowano istotną przewagę wskazań na opcje dodatnie. Wyjątkiem jest pkt 8 (przedsiębiorstwo posiada w strukturze komórkę wyspecjalizowaną w gromadzeniu i analizie danych o otoczeniu rynkowym i konkurencyjnym), co wydaje się prostym stwierdzeniem faktu, że małe przedsiębiorstwa nie mają w swojej strukturze komórek wyspecjalizowanych w analizach rynkowych. Sytuacja ta – warto zwrócić uwagę – małych przedsiębiorstw dotyczy w większym stopniu niż średnich, choć różnice w tym zakresie wydają się mieć charakter ilościowy.

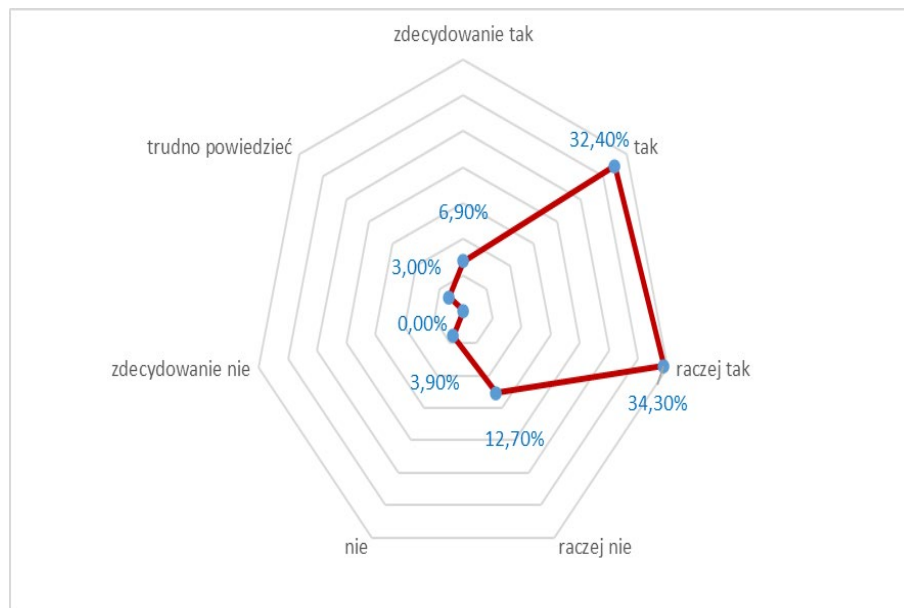
Ankietowane małe przedsiębiorstwa niemal całkowicie identyfikują się ze stwierdzeniem, że wiedza i kapitał są ich zasobami dążąc do ich stałego rozwijania (pkt 2), a w niewiele tylko mniejszym stopniu deklarują gotowość do modyfikacji podjętych już decyzji (pkt 6). Zauważalnie słabiej, ale w kategoriach ilościowych, ankietowane małe przedsiębiorstwa identyfikują się z pkt 5 (kierownictwo przedsiębiorstwa ma stały dostęp do danych o łańcuchach dostaw i wykorzystuje je do podejmowania decyzji zarządczych w odniesieniu do relacji z kluczowymi dostawcami) oraz z pkt 3 (zdolność przedsiębiorstwa do ciągłej aktualizacji i integrowania wiedzy o zasobach kluczowych). Wnosić na tej podstawie można, że małe przedsiębiorstwa traktują zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami w sposób priorytetowy, a zarazem mają do niego podejście progresywne (stałe rozwijanie zasobów), elastyczne (gotowość do modyfikacji już podjętych decyzji) oraz racjonalne (stosowanie rozwiązań adekwatnych do posiadanych możliwości i zasobów). Na tym tle pewnym dysonansem wydaje się niezdecydowanie małych przedsiębiorstw w ocenie skuteczności swoich działań dotyczących zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w wymiarze „migracja wartości”. W dotyczącym tej kwestii pkt 9 przewaga wyborów opcji dodatnich była widoczna, lecz przy zdecydowanej dominacji wskazań na ostrożnościową opcję „raczej tak”, a przy tym wszystkim co szóste małe przedsiębiorstwo zadeklarowało w tej kwestii brak zdania.

Ze względu na to ostatnie, działania małych przedsiębiorstw w wymiarze „migracja wartości” ocenić wypada dosyć nisko. Chociaż przywiązują one dostateczną

wagę do zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami i gotowe są do elastycznego ich przewartościowania zależnie od realnych potrzeb, to nie wydają się pewne trafności swoich działań w tym zakresie.

Nie zmienia to faktu, że ogólnie rzecz biorąc ankietowane małe przedsiębiorstwa dosyć silnie identyfikowały się ze stwierdzeniami zawartymi w sekwencji opisującej wymiar „migracja wartości”. Potwierdzają to dane przedstawione na Wykresie 27.

Wykres 27. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: migracja wartości; małe przedsiębiorstwa



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

W wyborach ankietowanych w wymiarze „migracja wartości” zdecydowanie dominowały wskazania na opcje dodatnie, z minimalną przewagą ostrożnościowej opcji „raczej tak” (34,3%). Wskazania na opcje negatywne były dosyć nieliczne, z wyraźną przewagą warunkowej opcji „raczej nie”. Tym samym można przyjąć, że małe przedsiębiorstwa pozytywnie odnoszą się do swoich działań podejmowanych w omawianym wymiarze.

Dużo bardziej zróżnicowany rozkład preferencji ankietowanych małych przedsiębiorstw odnotowano w przypadku wymiaru „instytucjonalizacja”. Dane odnoszące się do tej kwestii zestawiono w Tabeli 34.

Tabela 34. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: instytucjonalizacja; małe przedsiębiorstwa (N=102)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	5,90%	36,30%	27,50%	16,70%	4,90%	0,00%	8,80%
2	4,90%	11,80%	14,70%	24,50%	32,40%	3,90%	6,90%
3	2,90%	7,80%	22,50%	26,50%	26,50%	4,90%	8,80%
4	3,90%	18,60%	38,20%	24,50%	12,70%	2,00%	0,00%
5	1,00%	19,60%	40,20%	16,70%	12,70%	0,00%	9,80%
6	7,80%	36,30%	48,00%	5,90%	0,00%	1,00%	1,00%
7	1,00%	16,70%	20,60%	25,50%	24,50%	1,00%	16,70%
8	0,00%	8,80%	17,60%	18,60%	34,30%	4,90%	14,70%
9	0,00%	14,70%	37,30%	23,50%	17,60%	2,00%	3,90%
10	0,00%	12,70%	26,50%	33,30%	22,50%	1,00%	3,90%
11	1,00%	7,80%	48,00%	16,70%	2,90%	0,00%	23,50%
mediana	1,00%	14,70%	27,50%	24,00%	17,60%	1,00%	8,80%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Charakterystyczne dla wyborów ankietowanych małych przedsiębiorstw w sekwencji dotyczącej wymiaru „instytucjonalizacja” jest nie tylko duże ich różnicowanie, ale wysoki – dotyczący niemal każdego stwierdzenia – odsetek wskazań na opcję „trudno powiedzieć”, w największym stopniu w przypadku pkt 11 – ocena zgodności efektów podejmowanych w tym wymiarze działań z zakładanymi. Niezdecydowanie to znajduje potwierdzenie w dużej rozbieżności wyborów.

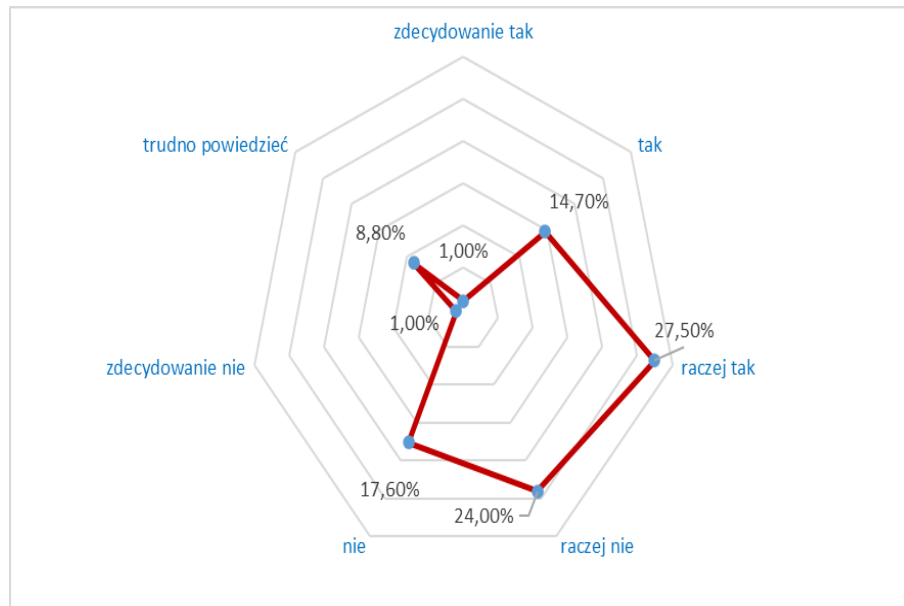
W najwyższym stopniu ankietowane małe przedsiębiorstwa identyfikowały się ze stwierdzeniem dotyczącym utrzymywania stałych kanałów komunikacji z kluczowymi dostawcami (pkt 6). W pozostałych przypadkach stwierdzeń preferowanych przez małe przedsiębiorstwa, przewaga wskazań na opcje dodatnie była relatywnie niska i kształtowała się w przedziale między 1/2 a 2/3 sumarycznej wartości wskazań. W największym stopniu uwaga ta odnosi się do pkt 1 (gotowość do rozwijania współpracy z kluczowymi dostawcami w wymiarze globalnym), przy czym uwzględnić należy okoliczność, że co 11 małe przedsiębiorstwo nie miało w tej kwestii zdania. Identyczną wartość wyborów dodatnich odnotowano w przypadku pkt 4 (współpraca z kluczowymi dostawcami odbywa się na podstawie długoterminowych umów) oraz pkt 5 (aktywne poszukiwanie możliwości poprawy relacji z kluczowymi dostawcami poprzez aktywny wpływ na mikro- i makrootoczenie), przy czym w tym drugim przypadku co dziesiąte małe przedsiębiorstwo nie miało zdania.

Najsłabiej ankietowane małe przedsiębiorstwa identyfikowały się, poza pkt 8, z pkt 2 (uczestnicząc w globalnych łańcuchach dostaw przedsiębiorstwo wykorzystuje

zaawansowane technologie teleinformatyczne ICT) oraz pkt 3 (współtworzenie i uczestnictwo w aliansach wirtualnych z kluczowymi dostawcami), przy czym w obu tych przypadkach odnotowano wysoki odsetek wyborów opcji „trudno powiedzieć” – odpowiednio 7% i 8%. To kolejne potwierdzenie tego, że małe przedsiębiorstwa w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami w ograniczonym zakresie wykorzystują zaawansowane technologie IT. Pewnym zaskoczeniem w kontekście wcześniejszych stwierdzeń pozwalających przyjąć, że małe przedsiębiorstwa priorytetowo podchodzą do zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami jest wysoka przewaga wskazań na opcje ujemne w odniesieniu do stwierdzenia w pkt 10 (problematyka relacji z kluczowymi dostawcami jest stałym elementem szkoleń i doskonalenia zawodowego pracowników). Literalne odczytanie tej deklaracji musi oznaczać stwierdzenie, że w małych przedsiębiorstwach nie ma systematycznego przekazu szkoleniowego odnośnie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Okoliczność ta rzuca pewne światło na przyczyny, dla których – o czym wspomiano wcześniej – małe przedsiębiorstwa są niepewne w ocenie trafności swoich działań w obszarze zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w wymiarze „instytucjonalizacja”.

Ogólnie rzecz biorąc instytucjonalizacja działań małych przedsiębiorstw w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami jest dosyć niska, obciążona nadto niepewnością ich samych co do trafności podejmowanych w tym zakresie działań. Ta niepewność znajduje potwierdzenie w danych, które przedstawiono na Wykresie 28.

Wykres 28. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: instytucjonalizacja; małe przedsiębiorstwa

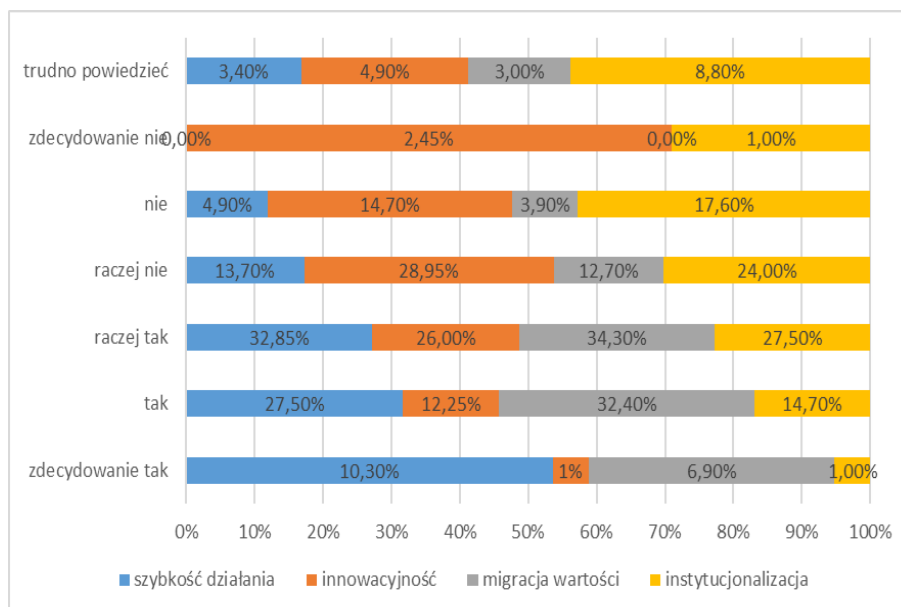


„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

W rozkładzie wartości mediany średnich wskazań małych przedsiębiorstw na poszczególne opcje odnotowano względną równowagę wyborów opcji dodatnich i negatywnych, z lekkim wskazaniem na te pierwsze, ale tylko w kategoriach ilościowych. Zwraca uwagę, na tle wymiarów analizowanych wcześniej, wysoki (8,8%) odsetek wyborów opcji „trudno powiedzieć”. Działania w wymiarze „instytucjonalizacja” uznać wypada w świetle uzyskanego w toku badań materiału empirycznego za najsłabsze ogniwo w systemie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w małych przedsiębiorstwach.

Celem podsumowania dotychczasowej analizy zestawiono (Wykres 29) wartości mediany dla wyborów małych przedsiębiorstw we wszystkich analizowanych wymiarach.

Wykres 29. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw małych na poszczególne opcje wyboru – ujęcie porównawcze



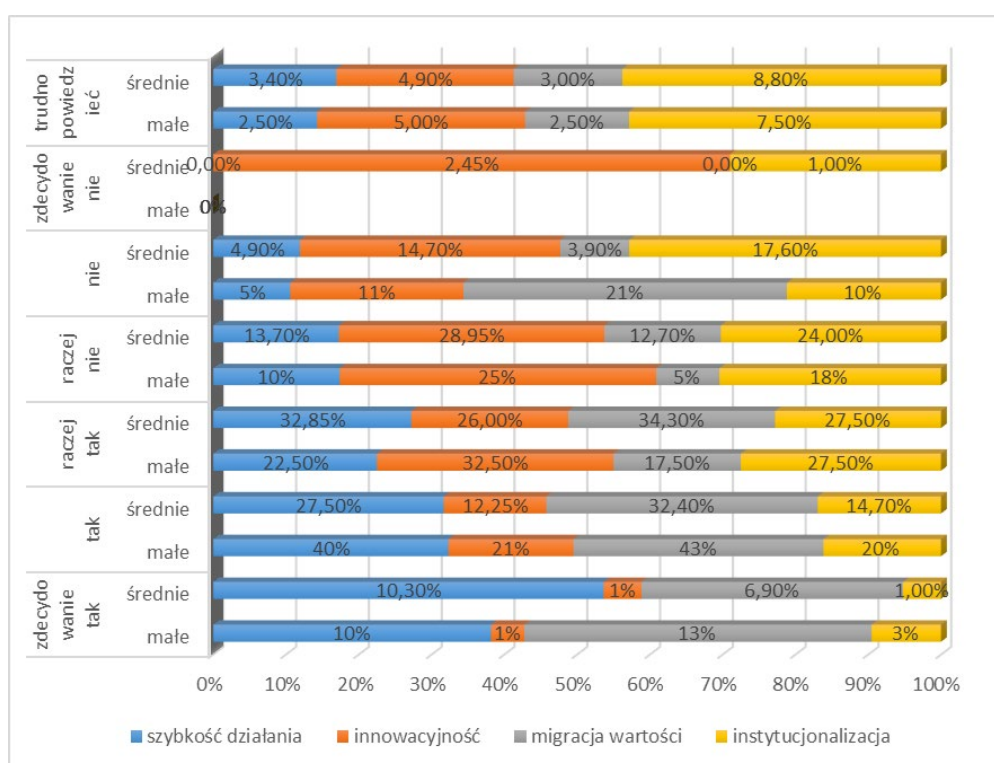
„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Powyższy wykres obrazuje przede wszystkim proporcje wskazań na poszczególne opcje w poszczególnych wymiarach. Ankietowane małe przedsiębiorstwa opcję „zdecydowanie tak” najczęściej wybierały w przypadku stwierdzeń odnoszących się do wymiaru „szybkość działania” (10,3%), a najrzadziej – odnoszących się do wymiarów „innowacyjność” i „instytucjonalizacja” (1%). Z kolei opcję „tak” małe przedsiębiorstwa wybierały w przypadku wymiaru „migracja wartości” (32,4%), a niewiele tylko rzadziej – wymiaru „szybkość działania”, najrzadziej zaś w odniesieniu do wymiaru „innowacyjność” (12,25%). Podobne proporcje odnotowano w przypadku opcji „raczej tak”. „Raczej nie” ankietowane małe przedsiębiorstwa wskazywały w odniesieniu do stwierdzeń opisujących wymiar „innowacyjność” (28,95%), a najrzadziej – w odniesieniu do wymiaru „migracja wartości”. Podobne proporcje wystąpiły w przypadku opcji „nie”. Małe przedsiębiorstwa incydentalnie tylko wybierały opcję „zdecydowanie nie”, podczas gdy relatywnie często opcję „trudno powiedzieć”. W największym stopniu dotyczy to wymiaru „instytucjonalizacja” (8,8%), a w najmniejszym stopniu „migracja wartości” (3%). Ogólna analiza danych zobrazowanych przy pomocy Wykresu 29 pozwala potwierdzić wcześniejsze spostrzeżenia, że małe przedsiębiorstwa najsprawniej działają w obszarze zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w wymiarze „szybkość działania” i „migracja

wartości”, a istotnie mniej sprawnie – w wymiarze „innovacyjność” i „instytucjonalizacja”.

Celem uchwycenia podobieństw i różnic w preferencjach średnich i małych przedsiębiorstw we wszystkich badanych wymiarach dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami zestawiono wartości mediany dla wyborów poszczególnych opcji (Wykres 30). Zwrócono uwagę przede wszystkim na proporcje dokonanych przez badane przedsiębiorstwa wyborów w poszczególnych wymiarach.

Wykres 30. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru we wszystkich wymiarach: małe i średnie przedsiębiorstwa – ujęcie porównawcze



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Małe przedsiębiorstwa istotnie częściej (13%) niż (6,9%) średnie wybierały opcję „zdecydowanie tak” w przypadku stwierdzeń dotyczących wymiaru „migracja wartości”, a w przypadku pozostałych nie odnotowano istotnych statystycznie różnic. Małe przedsiębiorstwa istotnie częściej niż średnie wybierały także opcję „tak”, ale tym razem w odniesieniu do wszystkich badanych wymiarów. Proporcje te uległy odwróceniu w przypadku opcji „raczej tak”, w odniesieniu do wymiarów: „szybkość działania” i „migracja wartości”. Brak jest istotnych różnic w proporcjach wyborów między przedsiębiorstwami małymi i średnimi w przypadku opcji negatywnych (za

wyjątkiem opcji „zdecydowanie nie”, którą wskazywały wyłącznie przedsiębiorstwa średnie). W podobnej skali także przedsiębiorstwa małe i średnie deklarowały „brak zdania” w kwestiach będących przedmiotem badań.

Powyższe zestawienie pozwala zasadnie stwierdzić, że wielkość przedsiębiorstwa nie jest czynnikiem istotnym w różnicowaniu podejścia do dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami oraz charakteru podejmowanych działań w jego poszczególnych wymiarach. Wielkość przedsiębiorstwa nie jest zatem wyznacznikiem jakości i sprawności zarządzania przez nie relacjami. Różnice jakie zachodzą między nimi w tym obszarze mają zatem charakter ilościowy.

Drugim kryterium w poszukiwaniu różnic między badanymi przedsiębiorstwami w tym zakresie jest profil ich działalności. Kolejno więc przeanalizowano uzyskany materiał empiryczny w odniesieniu do przedsiębiorstw o profilu handlowym, usługowym i produkcyjnym. Dane odnoszące się do tych pierwszych, a dotyczące wymiaru „szybkość działania” zestawiono w Tabeli 35.

Tabela 35. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: szybkość działania; przedsiębiorstwa o profilu handlowym (N=35)

Nr pkt w sekwencji	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	5,70%	42,90%	37,10%	8,60%	2,90%	2,90%	0,00%
2	5,70%	31,40%	48,60%	8,60%	2,90%	2,90%	0,00%
3	11,40%	45,70%	14,30%	20,00%	8,60%	0,00%	0,00%
4	17,10%	22,90%	31,40%	11,40%	14,30%	2,90%	0,00%
5	5,70%	28,60%	45,70%	14,30%	0,00%	0,00%	5,70%
6	8,60%	42,90%	28,60%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7	17,10%	48,60%	20,00%	11,40%	2,90%	0,00%	0,00%
8	17,10%	25,70%	25,70%	14,30%	5,70%	0,00%	11,40%
9	2,90%	31,40%	51,40%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%
10	17,10%	22,90%	22,90%	22,90%	14,30%	0,00%	0,00%
11	8,60%	22,90%	28,60%	20,00%	14,30%	0,00%	5,70%
12	8,60%	14,30%	20,00%	40,00%	8,60%	5,70%	2,90%
13	5,70%	28,60%	25,70%	34,30%	5,70%	0,00%	0,00%
14	5,70%	25,70%	45,70%	11,40%	5,70%	5,70%	0,00%
15	5,70%	31,40%	28,60%	28,60%	2,90%	0,00%	2,90%
16	5,70%	34,30%	40,00%	8,60%	2,90%	0,00%	8,60%
mediana	7,15%	30,00%	28,60%	14,30%	5,70%	0,00%	0,00%

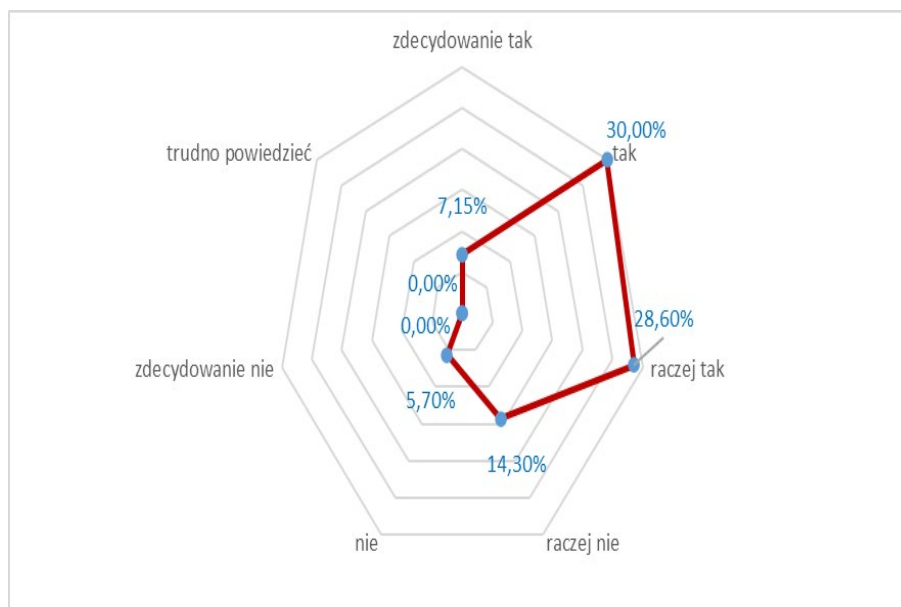
„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Ankietowane przedsiębiorstwa handlowe w największym stopniu identyfikowały się ze stwierdzeniami, że mają zdefiniowaną i określoną grupę kluczowych dostawców (pkt 1), cele strategiczne w zakresie zarządzania relacjami z

nimi osiągają przy pomocy środków najprostszych i najskuteczniejszych (pkt 2), jednym z ich priorytetów jest stała poprawa relacji z nimi oraz maksymalizowanie korzyści z tych relacji (pkt 7) oraz, że jednym z celów zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej (pkt 9). W nieco słabszym stopniu identyfikację tę odnotowano w przypadku stwierdzenia o gotowości odejścia w razie potrzeby od sztywnych ram strategicznych (pkt 5) oraz o uwzględnianiu zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w strategii rozwoju przedsiębiorstwa (pkt 6). Wysoki odsetek wyborów opcji dodatnich w pkt 16 (działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „szybkość działania” przynoszą zakładane efekty) relatywizuje wysoki odsetek wyborów opcji „trudno powiedzieć” (8,6%). Sytuacja ta występuje pomimo tego, że w wysokim stopniu analizowane przedsiębiorstwa handlowe zdolne są do szybkiej identyfikacji zakłóceń w relacjach z kluczowymi dostawcami (pkt 13), elastycznego reagowania na nie by nie dopuścić do pogorszenia ich (pkt 14), oraz że w wysokim stopniu korzystają w tym zakresie z zaawansowanych technologii IT (pkt 11). Pomimo to, że przedsiębiorstwa handlowe deklarują priorytetowe podejście do zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami oraz zdolność do identyfikacji w tym zakresie sytuacji kryzysowych i przewycięzania ich, to nie są w pełni przekonane czy podejmowane przez nie w tym zakresie działania zarządcze przynoszą zakładane efekty. Możliwą tego przyczyną jest to, że w mniejszości są przedsiębiorstwa handlowe posiadające system wczesnego ostrzegania przed pogorszeniem się relacji (pkt 12).

Za wskaźnik ogólnej siły identyfikacji ankietowanych przedsiębiorstw handlowych ze stwierdzeniami odnoszącymi się do wymiaru „szybkość działania” uznano – jak w przypadkach wcześniejszych – rozkład wartości mediany wskazań na poszczególne opcje wyboru. Kwestię tę przedstawiono przy pomocy Wykresu 31.

Wykres 31. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: szybkość działania; przedsiębiorstwa o profilu handlowym



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Powyższe zestawienie pozwala zasadnie stwierdzić, że przedsiębiorstwa handlowe w wysokim stopniu identyfikowały się ze stwierdzeniami dotyczącymi działań podejmowanych w ramach wymiaru „szybkość działania” – 2/3 wyborów dotyczy opcji dodatnich, z minimalną przewagą opcji „tak”. Zwraca uwagę wysoki odsetek wskazań na stanowczą opcję „zdecydowanie tak”. Pośrednim potwierdzeniem trafności tego wniosku jest to, że wśród wskazań na opcje negatywne zdecydowanie przeważają wybory opcji warunkowej „raczej nie” (14,3%). Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa handlowe w ramach wymiaru „szybkość działania” uznać w tej sytuacji należy za silne ogniwo ich systemu zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

Do odmiennych wniosków skłania analiza danych ankietowych odnoszących się do wymiaru „innowacyjność”. Zostały one zestawione w Tabeli 36.

Tabela 36. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: innowacyjność; przedsiębiorstwa o profilu handlowym (N=35)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	0,00%	17,10%	37,10%	20,00%	11,40%	5,70%	8,60%
2	0,00%	2,90%	40,00%	25,70%	22,90%	2,90%	5,70%
3	0,00%	8,60%	20,00%	22,90%	42,90%	5,70%	0,00%
4	0,00%	20,00%	37,10%	22,90%	0,00%	2,90%	17,10%

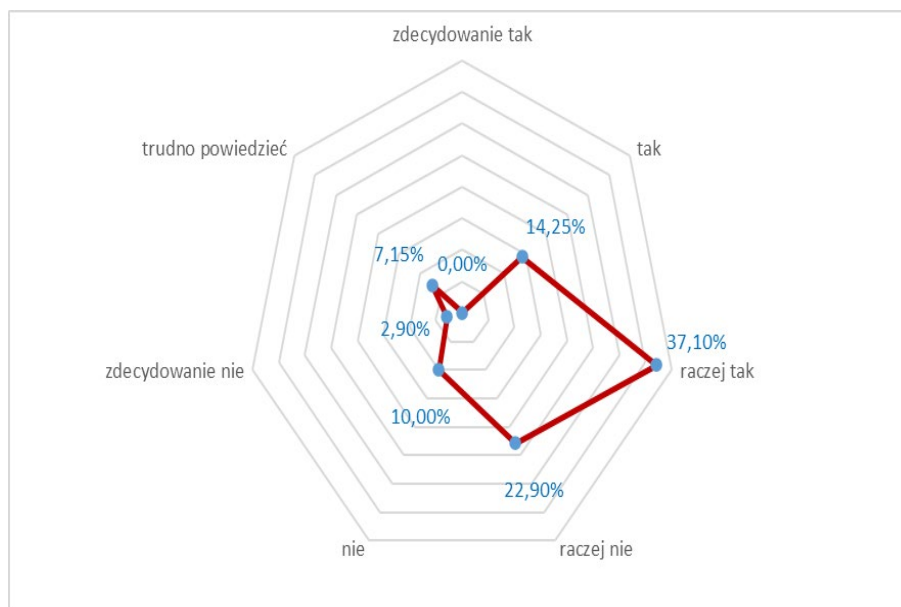
Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
5	0,00%	20,00%	28,60%	37,10%	8,60%	0,00%	5,70%
6	11,40%	11,40%	54,30%	8,60%	5,70%	0,00%	8,60%
mediana	0,00%	14,25%	37,10%	22,90%	10,00%	2,90%	7,15%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Rozkład wyborów ankietowanych przedsiębiorstw handlowych w odniesieniu do stwierdzeń opisujących wymiar „innovacyjność” skłania do oceny o dosyć słabej z nim identyfikacji. Przewaga wskazań na opcje dodatnie wystąpiła tylko w przypadku pkt 6 (działania podejmowane w wymiarze „innovacyjność” przynoszą zakładane efekty), z tym, że co dwunaste z ankietowanych przedsiębiorstw handlowych zadeklarowało w tej kwestii brak zdania. Niezbyt silna jest też wśród nich tendencja do stosowania w tym zakresie zaawansowanych technologii IT (pkt 2 i 3). Deklarują one co prawda w większości, że rezygnują z rozwiązań, które wyczerpały swoje możliwości i dążą do maksymalizacji korzyści z relacji z kluczowymi dostawcami, ale zarazem co szóste ankietowane przedsiębiorstwo handlowe nie ma w tej kwestii zdania (pkt 4). Zwraca też uwagę fakt, że mniejszość spośród nich nie traktuje innovacyjności w zarządzaniu relacjami kluczowymi dostawcami jako zasady działania (pkt 5). Ogólnie rzecz biorąc zatem działania przedsiębiorstw handlowych w wymiarze „innovacyjność” ocenić wypada dosyć nisko i uznać ten wymiar zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami za ten, w którym występują duże możliwości poprawy.

Rozkład wartości mediany wskazań przedsiębiorstw handlowych na poszczególne opcje w sekwencji stwierdzeń dotyczących wymiaru „innovacyjność”, potwierdza trafność wcześniejszego spostrzeżenia o ogólnie niskiej z nim identyfikacji tych przedsiębiorstw. Dane obrazujące tę kwestię przedstawiono przy pomocy Wykresu 32.

Wykres 32. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: innowacyjność; przedsiębiorstwa o profilu handlowym



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Ankietowane przedsiębiorstwa handlowe istotnie częściej wybierały opcje dodatnie, ale większość z nich to wskazania na ostrożnościową opcję „raczej tak”. Co siódme wybrało opcję „tak”, ale żadne nie wskazało stanowczej opcji „zdecydowanie tak”. Co trzecie przedsiębiorstwo handlowe wskazało w przypadku wymiaru „innowacyjność” jedną z opcji negatywnych, w większości warunkową opcję „raczej nie”. Co dwunaste spośród nich nie miało w rozpatrywanej kwestii zdania. Generalnie więc wymiar „innowacyjność”, inaczej niż „szybkość działania”, uznać należy za słabe ogniwo w systemie zarządzania przez przedsiębiorstwa handlowe relacjami z kluczowymi dostawcami.

Bardziej zróżnicowaną sytuację odnotowano w przypadku kolejnego z analizowanych wymiarów – wymiaru „migracja wartości”. Materiał empiryczny odnoszący się do tej kwestii zawiera Tabela 37.

Tabela 37. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: migracja wartości; przedsiębiorstwa o profilu handlowym (N=35)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	0,00%	28,60%	57,10%	14,30%	0,00%	0,00%	0,00%
2	25,70%	51,40%	22,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3	14,30%	40,00%	31,40%	8,60%	0,00%	0,00%	5,70%

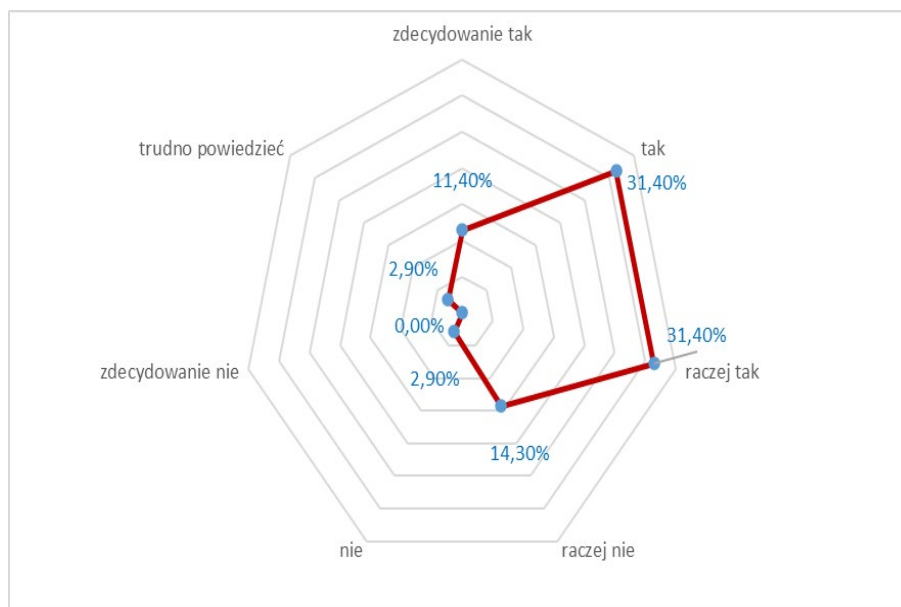
Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
4	5,70%	28,60%	31,40%	22,90%	8,60%	0,00%	2,90%
5	20,00%	31,40%	22,90%	17,10%	8,60%	0,00%	0,00%
6	14,30%	48,60%	31,40%	2,90%	2,90%	0,00%	0,00%
7	11,40%	34,30%	25,70%	11,40%	5,70%	0,00%	11,40%
8	8,60%	2,90%	20,00%	34,30%	28,60%	0,00%	5,70%
9	5,70%	14,30%	45,70%	20,00%	0,00%	0,00%	14,30%
mediana	11,40%	31,40%	31,40%	14,30%	2,90%	0,00%	2,90%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Pełną identyfikację przedsiębiorstw handlowych odnotowano w odniesieniu do stwierdzenia, że wiedza oraz kapitał ludzki traktują one jako zasoby i dążą do stałego ich rozwijania (pkt 2), a tylko niewiele słabszą ze stwierdzeniem, że są gotowe do modyfikacji podjętych już decyzji (pkt 6). Zdecydowaną przewagę wyborów opcji dodatnich odnotowano także w przypadku pkt 1 (istnieje zdolność do szybkiej rekonfiguracji umów wiążących przedsiębiorstwo z kluczowymi dostawcami) i pkt 3 (zdolność do ciągłej aktualizacji i integrowania dostępnej w otoczeniu wiedzy o zasobach kluczowych). Relatywnie nieduży odsetek ankietowanych przedsiębiorstw handlowych zadeklarowało posiadanie w swojej strukturze organizacyjnej komórki wyspecjalizowanej w badaniach otoczenia rynkowego i konkurencyjnego (pkt 8). W tym kontekście pewnym zaskoczeniem jest ambiwalentny stosunek ankietowanych przedsiębiorstw handlowych do stwierdzenia, że działania podejmowane przez nie w wymiarze „migracja wartości” przynoszą oczekiwane efekty (pkt 9). Co prawda 2/3 przedsiębiorstw handlowych wybrało jedną z opcji dodatnich (ze zdecydowaną przewagą „raczej tak”), ale co siódme zadeklarowało w tej kwestii brak zdania. Ogólnie rzecz biorąc, działania przedsiębiorstw handlowych w wymiarze „migracja wartości” ocenić można dosyć wysoko, choć z pewnymi zastrzeżeniami wynikającymi z ich niepewności co do uzyskiwanych efektów.

Trafność tej oceny potwierdza rozkład wartości mediany wskazań przedsiębiorstw handlowych w analizowanym wymiarze na poszczególne opcje. Przedstawiony on został przy pomocy Wykresu 33.

Wykres 33. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: migracja wartości; przedsiębiorstwa o profilu handlowym



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Powyższe zestawienie potwierdza spostrzeżenie o wysokiej identyfikacji przedsiębiorstw handlowych z działaniami podejmowanymi w wymiarze „migracja wartości” zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Z tą samą częstotliwością wybierały one opcję „raczej tak” i „tak” (31,4%), a dodatkowo co ósme – „zdecydowanie tak”. Wskazania opcji negatywnych nie mają istotnego wpływu na ogólny obraz analizowanej kwestii, choć zarazem nie można ich też w analizie pomijać.

Najbardziej złożony obraz preferencji ankietowanych przedsiębiorstw handlowych wystąpił w przypadku wymiaru „instytucjonalizacja”. Dane odnoszące się do ich działań w tym obszarze zawiera Tabela 38.

Tabela 38. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: instytucjonalizacja; przedsiębiorstwa o profilu handlowym (N=35)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	5,70%	48,60%	25,70%	11,40%	0,00%	0,00%	8,60%
2	8,60%	17,10%	22,90%	22,90%	25,70%	0,00%	2,90%
3	5,70%	17,10%	20,00%	22,90%	20,00%	2,90%	11,40%
4	14,30%	17,10%	42,90%	17,10%	5,70%	2,90%	0,00%
5	0,00%	17,10%	51,40%	8,60%	11,40%	0,00%	11,40%
6	11,40%	34,30%	48,60%	2,90%	0,00%	2,90%	0,00%
7	0,00%	17,10%	22,90%	14,30%	20,00%	0,00%	25,70%
8	2,90%	8,60%	17,10%	22,90%	37,10%	0,00%	11,40%
9	0,00%	22,90%	40,00%	17,10%	14,30%	2,90%	2,90%

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
10	0,00%	14,30%	31,40%	37,10%	14,30%	0,00%	2,90%
11	0,00%	5,70%	57,10%	20,00%	0,00%	0,00%	17,10%
mediana	2,90%	17,10%	31,40%	17,10%	14,30%	0,00%	8,60%

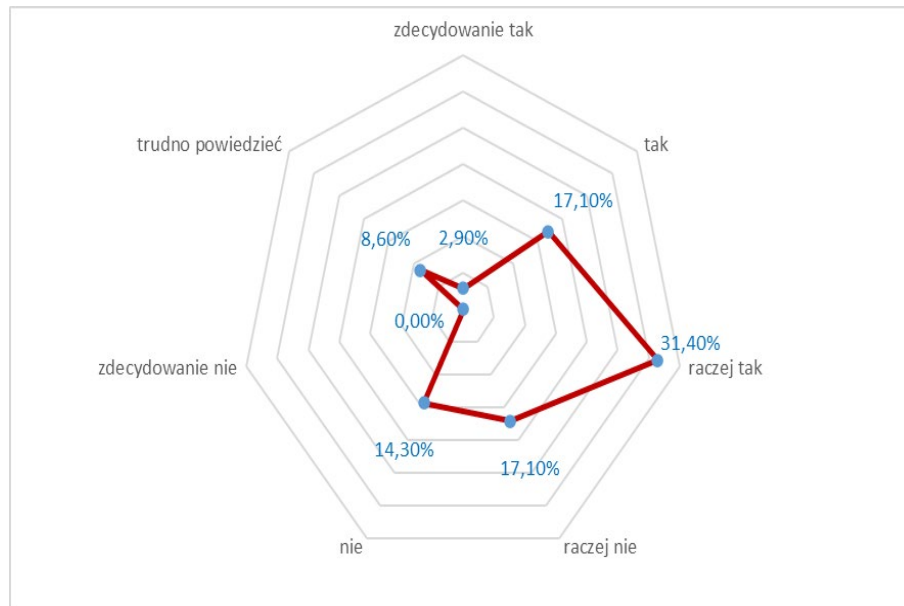
„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Ankietowane przedsiębiorstwa handlowe dokonywały w analizowanej sekwencji zróżnicowanych wyborów. Najsilniej podkreślili w nich działania na rzecz utrzymania stałych kanałów komunikacji z kluczowymi dostawcami (pkt 6). Tę samą uwagę odnieść można także do pkt 1 (gotowość do rozwijania współpracy z kluczowymi dostawcami w wymiarze globalnym), ale w tym wypadku siłę identyfikacji osłabia wysoki (prawie 9%) poziom wyborów opcji „trudno powiedzieć”.

Przedsiębiorstwa handlowe w zdecydowanej mniejszości zlecają zadania z zakresu zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami podmiotom zewnętrznym (pkt 8). W mniejszości są również przedsiębiorstwa handlowe sięgające w tym zakresie po rozwiązania wykorzystujące zaawansowane technologie IT (pkt 2, 3, 7); wysokie w odniesieniu do tej kwestii są także odsetki wyborów opcji „trudno powiedzieć” – najwyższa w pkt 7 (25,7%). Problematyka zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami nie jest także dominująca w szkoleniach i doskonaleniu zawodowym analizowanej grupy przedsiębiorstw. W tym kontekście w jakimś stopniu zrozumiała jest ich niepewność czy działania w wymiarze „instytucjonalizacja” przynoszą założony efekt. Co prawda blisko 2/3 przedsiębiorstw handlowych wybrało opcję dodatnią (w przeważającym stopniu „raczej tak” – 57,1%), ale zarazem aż co szóste nie miało w tej kwestii wyrobionego zdania. Ogólnie przyjąć można, że instytucjonalizacja relacji z kluczowymi dostawcami jest w przypadku tych przedsiębiorstw dosyć niska, co tworzy duże pole do poprawy.

Niezdecydowanie przedsiębiorstw handlowych *en bloc* w odniesieniu do działań podejmowanych w ramach instytucjonalizacji znalazło potwierdzenie także w rozkładzie wartości mediany wskazań na poszczególne opcje w tym wymiarze. Przedstawiono je przy pomocy Wykresu 34.

Wykres 34. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: instytucjonalizacja; przedsiębiorstwa o profilu handlowym

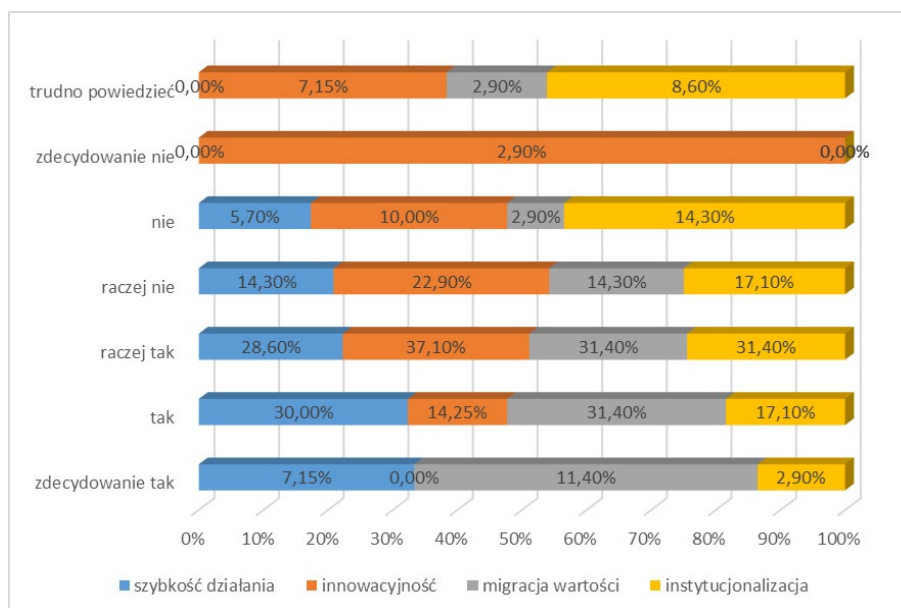


„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Ankietowane przedsiębiorstwa handlowe istotnie częściej dokonywały w sekwencji stwierdzeń odnoszących się do wymiaru „instytucjonalizacja” wyborów opcji dodatnich (istotnie najczęściej – „raczej tak”), co przemawia za dodatnią identyfikacją ogólną z działaniami w tym wymiarze. Wybory opcji negatywnych były w mniejszości, a dodatkowo przeważały wśród nich wskazania na opcję warunkową „raczej nie” (17,1%). Ocenę ambiwalencji przedsiębiorstw handlowych w odniesieniu do działań w omawianym wymiarze wzmacnia wysoki odsetek wyborów opcji „trudno powiedzieć”.

Podobnie jak wcześniej, także i w odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych zestawiono siłę ich identyfikacji z działaniami w poszczególnych wymiarach. Zawiera je Wykres 35.

Wykres 35. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru we wszystkich wymiarach: przedsiębiorstwa o profilu handlowym – ujęcie porównawcze



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Główną uwagę zwrócono na proporcję wyborów poszczególnych opcji w badanych wymiarach. Nie dokonano żadnego wyboru opcji „zdecydowanie tak” w wymiarze „innowacyjność”, ale zarazem wskazania takiego dokonało więcej niż co dziesiąte przedsiębiorstwo handlowe w wymiarze „migracja wartości”. W tym ostatnim także najczęstszym wyborem była opcja „tak” (31,4%), a nieznacznie rzadziej – w wymiarze „szybkość działania” (30%). Opcja „raczej tak” najwyżej była frekwentowana w wymiarze „innowacyjność” (37,1%), a opcja „nie” w wymiarze „instytucjonalizacja” (14,3%). Wskazania na opcję „zdecydowanie nie”, choć w niewielkim stopniu, przedsiębiorstwa handlowe dokonywały w wymiarze „innowacyjność” (2,9%), a najczęściej deklarowały brak zdania w wymiarze „instytucjonalizacja” (8,6%). Przytoczone dane pozwalają zasadnie stwierdzić, że przedsiębiorstwa handlowe najefektywniejsze działania w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami podejmują w wymiarach „szybkość działania” i „migracja wartości”, natomiast dużo słabiej ocena ta wypada w wymiarach: „innowacyjność” i „instytucjonalizacja”.

W dalszej kolejności przeprowadzona zostanie analiza materiału ankietowego uporządkowanego według kryterium profilu usługowego badanych przedsiębiorstw.

Dane dotyczące działań tych przedsiębiorstw w wymiarze „szybkość działania” zestawiono w Tabeli 39.

Tabela 39. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: szybkość działania; przedsiębiorstwa o profilu usługowym (N=66)

Nr pkt w sekwencji	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	9,10%	37,90%	34,80%	6,10%	7,60%	4,50%	0,00%
2	4,50%	33,30%	42,40%	10,60%	4,50%	0,00%	4,50%
3	13,60%	31,90%	15,20%	27,30%	9,10%	0,00%	3,00%
4	18,20%	34,80%	31,90%	7,60%	7,60%	0,00%	0,00%
5	10,60%	18,20%	48,50%	18,20%	1,50%	0,00%	3,00%
6	16,70%	37,90%	28,80%	6,10%	6,10%	0,00%	4,50%
7	15,20%	33,30%	44,00%	6,10%	1,50%	0,00%	0,00%
8	10,60%	34,80%	24,20%	19,70%	4,50%	0,00%	6,10%
9	12,10%	25,80%	37,90%	13,60%	6,10%	0,00%	4,50%
10	10,60%	34,80%	27,30%	13,60%	12,10%	0,00%	1,50%
11	6,10%	19,70%	19,70%	28,80%	18,20%	4,50%	3,00%
12	3,00%	10,60%	24,20%	24,20%	28,80%	4,50%	4,50%
13	7,60%	24,20%	31,90%	19,70%	7,60%	1,50%	7,60%
14	9,10%	27,30%	41,00%	7,60%	6,10%	1,50%	7,60%
15	6,10%	21,20%	34,80%	21,20%	4,50%	3,00%	9,10%
16	9,10%	30,30%	44,00%	3,00%	0,00%	1,50%	12,10%
mediana	10,60%	31,10%	33,35%	13,60%	6,10%	0,00%	4,50%

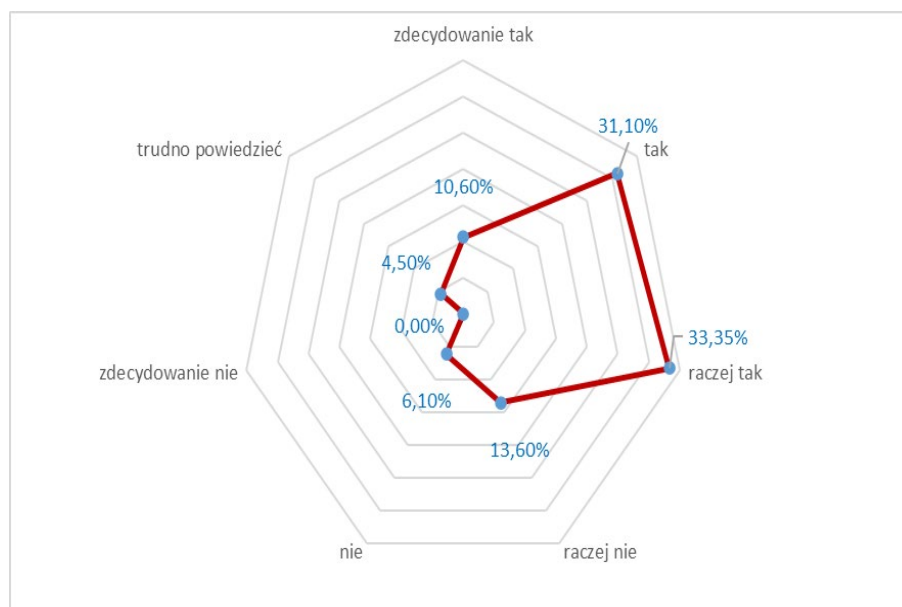
„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Ankietowane przedsiębiorstwa usługowe były praktycznie jednomyślne – choć z różną siłą – w wyborach opcji dodatnich. Odwrotne proporcje odnotowano tylko w pkt 11 (w utrzymywaniu relacji z kluczowymi dostawcami wykorzystuje się najnowsze technologie IT i systematycznie się je aktualizuje) oraz pkt 12 (istnieje wypracowany system wczesnego ostrzegania przed pogorszeniem się relacji z kluczowymi dostawcami). Najsilniej identyfikowały się one ze stwierdzeniem, że stała poprawa relacji z kluczowymi dostawcami i maksymalizowanie korzyści z tych relacji jest jednym z priorytetów zarządzania przedsiębiorstwem (pkt 7), a zauważalnie słabiej – ze stwierdzeniami o stałym monitorowaniu otoczenia konkurencyjnego (pkt 4), uwzględnianiu zarządzania z kluczowymi dostawcami w strategii rozwoju (pkt 6), jednoznacznie zdefiniowanej i określonej grupie kluczowych dostawców (pkt 1) oraz realizowaniu celów strategicznych najprostszymi i najskuteczniejszymi środkami (pkt 2). Na podobnym poziomie wybierały przedsiębiorstwa usługowe opcje dodatnie w pkt 16 (działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „szybkość działania” przynoszą zakładane efekty), ale zarazem najczęściej w tej sekwencji deklarowali brak

zdania. W pozostałych przypadkach stwierdzeń odnoszących się do wymiaru „szybkość działania” poziom wskazań przedsiębiorstw usługowych na opcje dodatnie oscylował między 2/3 a 4/5 ogólnej liczby wskazań. Zwraca uwagę wysoki odsetek wskazań opcji dodatnich w punktach odnoszących się do elastyczności działania: pkt 5 (gotowość odejścia od sztywnych ram strategicznych) i pkt 14 (przedsiębiorstwo ma „wyuczona zdolność” elastycznego i adekwatnego reagowania na zmiany w relacjach z kluczowymi dostawcami). Ogólnie działania przedsiębiorstw w analizowanym wymiarze ocenić można dość wysoko.

Siłę identyfikacji przedsiębiorstw usługowych ze stwierdzeniami opisującymi działania w wymiarze „szybkość działania” obrazuje Wykres 36.

Wykres 36. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: szybkość działania; przedsiębiorstwa o profilu usługowym



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Przedsiębiorstwa usługowe wykazały *en bloc* dosyć silną identyfikację ze stwierdzeniami opisującymi działania w wymiarze „szybkość działania”: 2/3 ogółu wyborów w tej sekwencji dotyczy opcji dodatnich, z minimalną przewagą opcji „raczej tak” (33,35%), a co dziesiąty wybór – opcji „zdecydowanie tak”. Spostrzeżenie to wzmacnia dodatkowo zdecydowana przewaga wskazań na ujemną opcję „raczej nie” (13,6%). W praktyce więc w omawianej sekwencji 3/4 przedsiębiorstw usługowych dokonało wyboru opcji dodatniej.

Odmienne przedstawia się kwestia siły ich identyfikacji ze stwierdzeniami opisującymi działania w wymiarze „innowacyjność”. Dane odnoszące się do tej kwestii zestawiono w Tabeli 40.

Tabela 40. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: innowacyjność; przedsiębiorstwa o profilu usługowym (N=66)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	3,00%	9,10%	24,20%	33,30%	18,20%	9,10%	3,00%
2	1,50%	18,20%	19,70%	25,80%	30,30%	3,00%	1,50%
3	1,50%	10,60%	15,20%	22,70%	31,90%	16,70%	1,50%
4	3,00%	12,10%	24,20%	31,90%	10,60%	0,00%	18,20%
5	4,50%	16,70%	25,80%	33,30%	13,60%	3,00%	3,00%
6	6,10%	21,20%	33,30%	13,60%	4,50%	0,00%	21,20%
mediana	2,90%	14,40%	24,20%	28,85%	15,90%	3,00%	2,90%

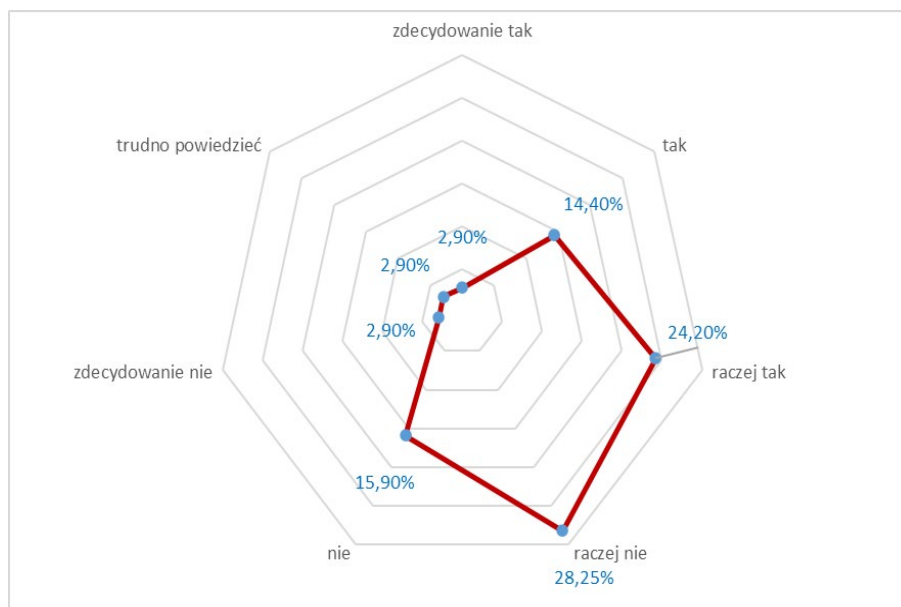
„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Identyfikacja przedsiębiorstw usługowych ze stwierdzeniami opisującymi działania w zakresie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w wymiarze „innowacyjność” określić można jako słabą: w niemal wszystkich zdecydowanie przeważały wskazania na opcje ujemne. Odwrotna sytuacja wystąpiła jedynie w przypadku pkt 6 (działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „innowacyjność” przynoszą zakładane efekty), ale ogólną siłę identyfikacji osłabia wysoki odsetek wyborów opcji „trudno powiedzieć” (21%). Z pozostałymi stwierdzeniami przedsiębiorstwa usługowe identyfikowały się na podobnym, niskim, poziomie. Najniższy odsetek wyborów opcji dodatnich odnotowano w pkt 3, dotyczącym stosowania aplikacji dedykowanych zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami. Zauważalnie częściej przedsiębiorstwa usługowe wybierały opcje dodatnie w pkt 4 (przedsiębiorstwo rezygnuje z rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, które wyczerpały swoje możliwości maksymalizowania dotychczasowych korzyści z relacji z kluczowymi dostawcami), ale w tym wypadku blisko co trzecie spośród nich zadeklarowało brak zdania. Ogólnie więc działania analizowanych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w wymiarze „innowacyjność” ocenić należy dosyć nisko.

Ogólne spojrzenie na materiał empiryczny odnoszący się do wymiaru „innowacyjność” pozwala zauważyć dużą ostrożność przedsiębiorstw usługowych w odniesieniu do tego wymiaru. Podstawą do takiego wniosku jest względna równowaga

wskazań na opcje dodatnie i ujemne, z lekką przewagą tych ostatnich. Pokazuje to Wykres 37.

Wykres 37. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: innowacyjność; przedsiębiorstwa o profilu usługowym



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Przedsiębiorstwa usługowe nieznacznie, ale zauważalnie częściej wybierały opcje ujemne (z lekką przewagą opcji „raczej nie” – 28,25%). Pozytywnie („tak” oraz „raczej tak”) odpowiedziało niemal 40% ankietowanych. Wskazania na pozostałe opcje mieszczą się w granicach błędu statystycznego, więc można je pominąć w dalszej analizie.

Odwrotny niż w sekwencji stwierdzeń odnoszących się do innowacyjności rozkład wyborów przedsiębiorstw usługowych w odniesieniu do działań wystąpił w wymiarze „migracja wartości”. Dane te zestawiono w Tabeli 41.

Tabela 41. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: migracja wartości; przedsiębiorstwa o profilu usługowym (N=66)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	4,50%	25,80%	50,00%	13,60%	4,50%	0,00%	2,00%
2	22,70%	50,00%	24,20%	3,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3	10,60%	41,00%	31,90%	7,60%	3,00%	0,00%	6,10%
4	7,60%	21,20%	34,80%	27,30%	6,10%	0,00%	3,00%
5	18,20%	42,40%	27,30%	9,10%	1,50%	0,00%	2,00%
6	13,60%	37,90%	42,40%	4,50%	2,00%	0,00%	0,00%

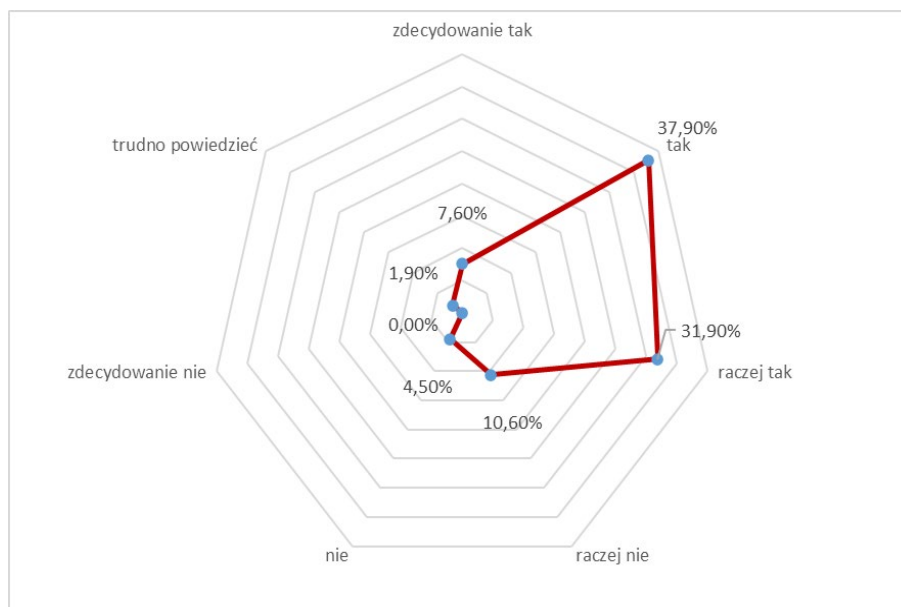
Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
7	7,60%	37,90%	28,80%	10,60%	10,60%	0,00%	4,50%
8	4,50%	22,70%	16,70%	21,20%	34,80%	0,00%	0,00%
9	2,00%	15,20%	44,00%	13,60%	6,00%	0,00%	19,70%
mediana	7,60%	37,90%	31,90%	10,60%	4,50%	0,00%	1,90%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

W tej sekwencji przewaga wskazań na opcje ujemne wystąpiła w pkt 8 (przedsiębiorstwo posiada w strukturze komórkę wyspecjalizowaną w gromadzeniu i analizie danych o otoczeniu rynkowym i konkurencyjnym). W największym stopniu przedsiębiorstwa usługowe identyfikowały się ze stwierdzeniem o ich zdolności do ciągłej aktualizacji wiedzy o zasobach kluczowych (pkt 2), a w niewiele większym stopniu – o gotowości do modyfikacji podjętych decyzji (pkt 6). Analizowane przedsiębiorstwa w wysokim stopniu mają dostęp do danych o łańcuchach dostaw i wykorzystują je do podejmowania decyzji zarządczych w odniesieniu do relacji z kluczowymi dostawcami (pkt 5) oraz – są także zdolne do szybkiej rekonfiguracji umów wiążących je z kluczowymi dostawcami (pkt 1). Oznacza to, że przedsiębiorstwa usługowe są przygotowane do elastycznego podejścia do zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, a więc ich działania w wymiarze „migracja wartości” ocenić należy dosyć wysoko. W pewien sposób przekonanie to osłabia fakt, iż aż co piąte z analizowanych przedsiębiorstw nie miało wyrobionego zdania w kwestii, czy podejmowane przez nie działania przynoszą zakładane efekty (pkt 9).

Trafność tego spostrzeżenia potwierdzają dane zobrazowane na Wykresie 38, dotyczące wartości mediany wskazań przedsiębiorstw usługowych na poszczególne opcje w stwierdzeniach opisujących wymiar „migracja wartości”.

Wykres 38. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: migracja wartości; przedsiębiorstwa o profilu usługowym



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Przedsiębiorstwa usługowe w wysokim stopniu identyfikowały się ze stwierdzeniami w sekwencji wymiaru „szybkości działania” – blisko 3/4 ich wskazań dotyczyło opcji dodatnich, nieco częściej „raczej tak” (37,9%) i przy wysokim odsetku wyborów opcji „zdecydowanie tak” (7,6%). Wskazania na pozostałe opcje nie mogą istotnie zmienić tego spostrzeżenia.

Zasadniczo odmienny rozkład wartości wskazań przedsiębiorstw usługowych odnotowano w przypadku wymiaru „instytucjonalizacja”. Dane odnoszące się do tej kwestii zestawiono w Tabeli 42.

Tabela 42. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: instytucjonalizacja; przedsiębiorstwa o profilu usługowym (N=66)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	10,60%	34,80%	25,80%	15,20%	6,10%	0,00%	7,60%
2	3,00%	19,70%	19,70%	18,20%	30,30%	3,00%	6,10%
3	1,50%	7,60%	25,80%	22,70%	28,80%	6,10%	7,60%
4	6,10%	21,20%	37,90%	21,20%	12,10%	1,50%	0,00%
5	1,50%	18,20%	45,50%	15,20%	12,10%	0,00%	7,60%
6	13,60%	34,80%	45,50%	4,50%	1,50%	0,00%	0,00%
7	1,50%	12,10%	25,80%	19,70%	24,20%	1,50%	15,20%
8	1,50%	6,10%	22,70%	13,60%	27,30%	6,10%	22,70%
9	1,50%	18,20%	34,80%	22,70%	15,20%	1,50%	6,10%
10	1,50%	13,60%	25,80%	27,30%	28,80%	1,50%	1,50%

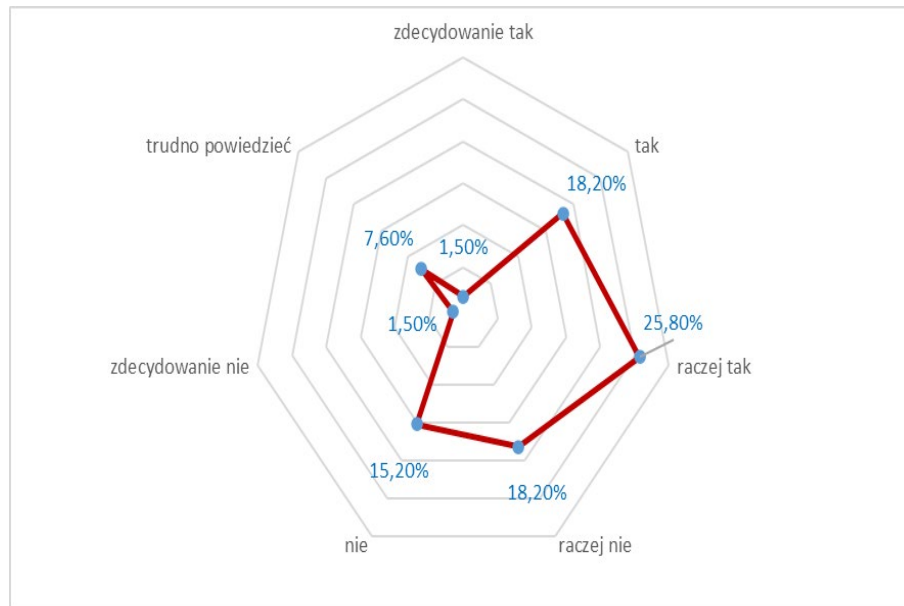
Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
11	1,50%	15,20%	41,00%	15,20%	6,10%	0,00%	21,20%
mediana	1,50%	18,20%	25,80%	18,20%	15,20%	1,50%	7,60%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Przedsiębiorstwa usługowe dokonywały w sekwencji stwierdzeń odnoszących się do wymiaru „instytucjonalizacja” zróżnicowanych wyborów: obok więc zdecydowanej przewagi wskazań na opcje dodatnie (pkt 6), są przypadki niskiej identyfikacji ze stwierdzeniami odnoszącymi się do analizowanego wymiaru (pkt 8). Ponadto w większości spośród nich wystąpił wysoki odsetek wyborów opcji „trudno powiedzieć”. Przedsiębiorstwa najsilniej identyfikowały się ze stwierdzeniem, iż utrzymują stały kanał komunikacji z kluczowymi dostawcami (pkt 6), a najmniejszy, że zlecają zadania z zakresu zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami podmiotom zewnętrznym, na zasadzie outsourcingu, przy czym z górą co piąte analizowane przedsiębiorstwo nie ma w tej kwestii wyrobionego zdania (pkt 8). Oznacza to, że zadania z tego zakresu są przez zdecydowaną większość przedsiębiorstw usługowych realizowane we własnym zakresie, przy czym jednak spostrzeżenie takie jest obciążone dużą dozą niepewności. Dotyczy to także – co przy takim a nie innym rozłożeniu wyborów ankietowanych firm nie jest zaskakujące – kwestii skuteczności realizowanych przez nie zadań w wymiarze „instytucjonalizacja”. W tej sytuacji zasadny wydaje się wniosek, że instytucjonalizacja działań przedsiębiorstw jest dosyć niska, a tym samym w niewielkim stopniu realizują je wyspecjalizowane w tym zakresie jednostki organizacyjne.

Trafność tego spostrzeżenia potwierdza rozkład wartości mediany we wskazaniach na poszczególne opcje w analizowanej sekwencji. Zestawione one zostały na Wykresie 39.

Wykres 39. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: instytucjonalizacja; przedsiębiorstwa o profilu usługowym

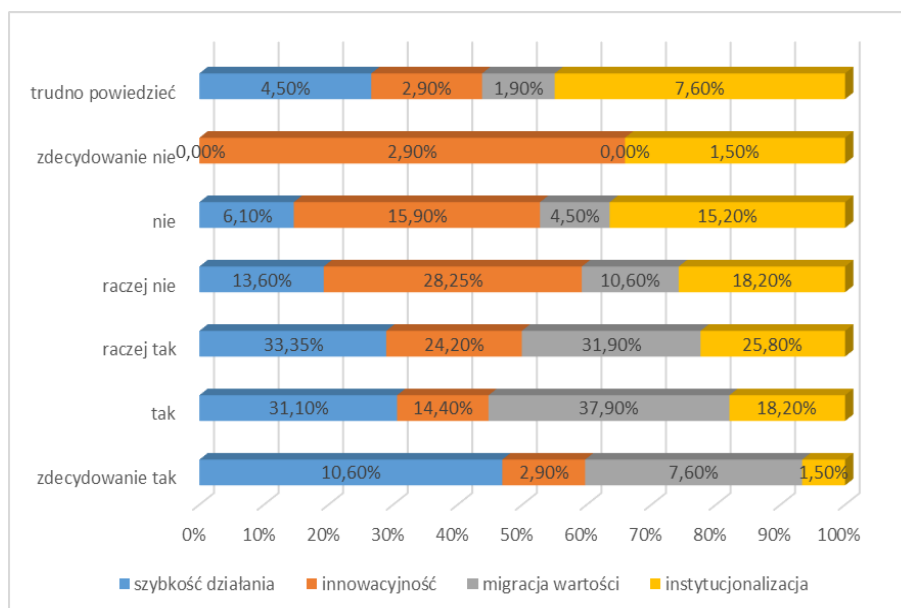


„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Rozkład wartości mediany wskazań na poszczególne opcje w wymiarze „instytucjonalizacja” dowodzi ambiwalencji przedsiębiorstw usługowych w ocenie działań w tym wymiarze. Stwierdza się względną równowagę wskazań tych przedsiębiorstw na opcje dodatnie i ujemne, z niewielką, ale zauważalną, przewagą tych pierwszych. Co dwunaste przedsiębiorstwo usługowe ponadto wybierało opcję „trudno powiedzieć”. W ocenie więc samych tych przedsiębiorstw, jaką z rozkładu przytoczonych danych można wyprowadzić, instytucjonalizacja działań w zakresie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami nie jest w ich przypadku zbyt zaawansowana.

Podobnie jak wcześniej, także i w odniesieniu do przedsiębiorstw usługowych zestawiono siłę ich identyfikacji z działaniami w poszczególnych wymiarach. Zawiera je Wykres 40. Także i w tym wypadku zasadniczy akcent został położony na proporcje wyborów poszczególnych opcji w każdym z analizowanych wymiarów.

Wykres 40. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru we wszystkich wymiarach: przedsiębiorstwa o profilu usługowym – ujęcie porównawcze



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Przedsiębiorstwa usługowe opcję „zdecydowanie tak” najczęściej wybierały w wymiarze „szybkość działania”, a niewiele rzadziej – w wymiarze „migracja wartości”. Podobna sytuacja wystąpiła w przypadku opcji „tak”, z tym, że najczęstsze one były w tym drugim wymiarze. Opcje ujemne najczęściej były wybierane w wymiarze „innowacyjność” i „instytucjonalizacja”. Opcja „trudno powiedzieć” – w wymiarze „instytucjonalizacja”. Proporcje wyborów dokonanych przez przedsiębiorstwa usługowe potwierdzają wcześniejsze spostrzeżenia, że ich działania w obszarze zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami najwyżej mogą być ocenione w wymiarze „szybkość działania” i „migracja wartości”, a istotnie niżej – w wymiarach: „innowacyjność” i „instytucjonalizacja”.

Ostatnią kategorią przedsiębiorstw, które rozpatrzone będą w analizie materiału ankietowanego to przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym. Dane odnoszące się do ich wymiaru „szybkość działania” zestawione zostały w Tabeli 43.

Tabela 43. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: szybkość działania; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym (N=41)

Nr pkt w sekwencji	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	19,50%	19,50%	36,60%	22,00%	0,00%	0,00%	2,40%
2	9,80%	26,80%	56,10%	4,90%	2,40%	0,00%	0,00%
3	7,30%	36,60%	22,00%	29,30%	4,90%	0,00%	0,00%
4	9,80%	53,70%	31,70%	2,40%	2,40%	0,00%	0,00%
5	9,80%	46,30%	31,70%	9,80%	0,00%	0,00%	2,40%
6	29,30%	41,50%	12,20%	9,80%	2,40%	0,00%	4,90%
7	22,00%	31,70%	29,30%	12,20%	2,40%	0,00%	2,40%
8	12,20%	41,50%	22,00%	14,60%	0,00%	0,00%	9,80%
9	9,80%	46,30%	36,60%	4,90%	2,40%	0,00%	0,00%
10	19,50%	29,30%	17,10%	22,00%	7,30%	0,00%	4,90%
11	9,80%	19,50%	24,40%	14,60%	26,80%	2,40%	2,40%
12	7,30%	17,10%	9,80%	29,30%	29,30%	4,90%	2,40%
13	4,90%	34,10%	26,80%	22,00%	7,30%	0,00%	4,90%
14	19,50%	26,80%	34,10%	7,30%	9,80%	0,00%	2,40%
15	7,30%	39,00%	19,50%	22,00%	2,40%	0,00%	9,80%
16	9,80%	29,00%	41,50%	9,80%	0,00%	0,00%	9,80%
mediana	9,80%	32,90%	28,05%	13,40%	2,40%	0,00%	2,40%

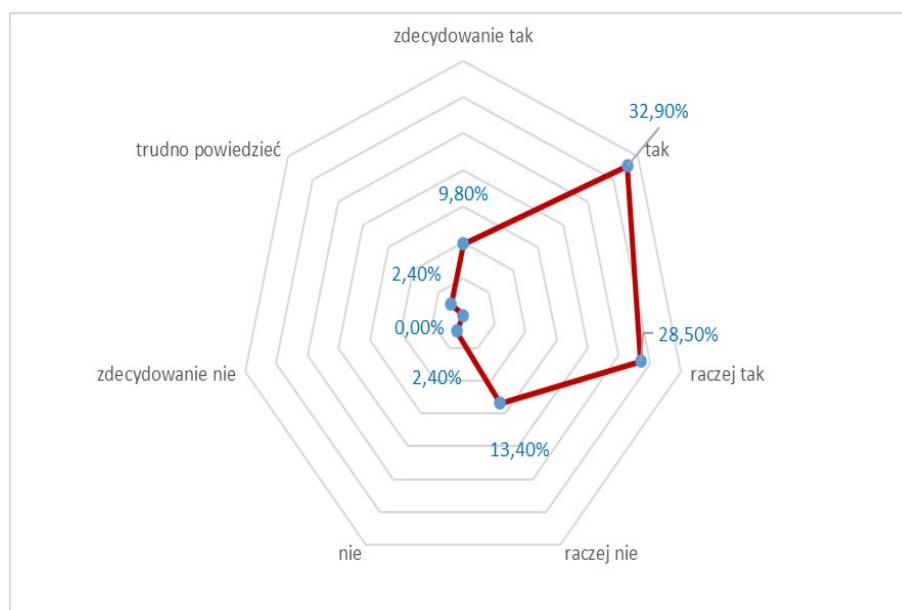
„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym ze zróżnicowaną siłą identyfikowały się ze stwierdzeniami opisującymi ich działania w wymiarze „szybkość działania”. Jedyny wyjątek dotyczył kwestii posiadania systemu wczesnego ostrzegania przed pogorszeniem się relacji z kluczowymi dostawcami (pkt 12). W największym stopniu omawiane przedsiębiorstwa identyfikowały się ze stwierdzeniem o prowadzeniu stałego monitoringu otoczenia konkurencyjnego (pkt 4), a minimalnie słabiej deklarowały, że uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest podstawowym celem ich działania (pkt 9) oraz, że swoje cele realizują środkami najprostszymi i najbardziej skutecznymi (pkt 2). Przedsiębiorstwa produkcyjne z dużym naciskiem deklarowały gotowość odejścia od sztywnych ram strategicznych (pkt 5), uwzględniania zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w strategii (pkt 6) oraz traktowania w sposób priorytetowy poprawy relacji z kluczowymi dostawcami oraz maksymalizowania wynikających stąd korzyści (pkt 7). Siła identyfikacji przedsiębiorstw produkcyjnych z innymi stwierdzeniami opisującymi wymiar „szybkość działania” była istotnie mniejsza, ale pomimo to zasadne jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwa te są sprawne w podejmowaniu działań w wymiarze „szybkość działania” zgodnie z celami zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Są one również gotowe do elastycznego reagowania na zmieniające się jego uwarunkowania oraz pewne, że działania

podejmowane w ramach analizowanego wymiaru przynoszą zakładane efekty, choć okolicznością mogącą tę pewność osłabiać jest to, że co dziesiąte przedsiębiorstwo produkcyjne nie miało w tej kwestii zdania.

Potwierdzeniem trafności tego stwierdzenia jest rozkład wartości mediany wskazań przedsiębiorstw produkcyjnych na poszczególne opcje wyboru w sekwencji stwierdzeń w ramach wymiaru „szybkość działania”. Kwestię tę obrazuje Wykres 41.

Wykres 41. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: szybkość działania; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Przedsiębiorstwa produkcyjne *en bloc* zdecydowanie preferowały w swoich wyborach opcje dodatnie, z niewielkim wskazaniem na opcję „tak”. Nadto, blisko co dziesiąte z nich wskazywało opcję „zdecydowanie tak”. W tej sytuacji pozostałe wybory ankietowanych nie mają dla rozpatrywanej kwestii istotnego znaczenia.

Istotnie inny obraz kształtuje się w przypadku działań przedsiębiorstw produkcyjnych w wymiarze „innowacyjność”. Dane odnoszące się do tej kwestii zawiera Tabela 44.

Tabela 44. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: innowacyjność; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym (N=41)

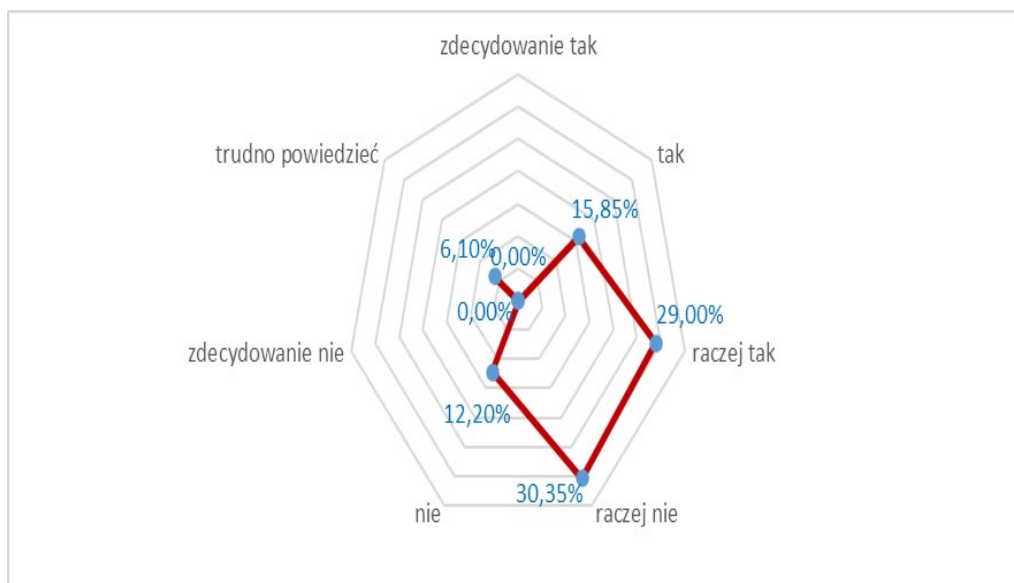
Nr pkt. w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	0,00%	14,60%	29,00%	39,00%	14,60%	0,00%	2,40%
2	0,00%	24,40%	22,00%	29,00%	19,50%	0,00%	4,90%
3	0,00%	7,30%	14,60%	36,60%	29,00%	9,80%	2,40%
4	0,00%	17,10%	29,00%	24,40%	9,80%	0,00%	19,50%
5	2,40%	14,60%	34,10%	31,70%	9,80%	0,00%	7,30%
6	2,40%	39,00%	31,70%	14,60%	2,40%	0,00%	9,80%
mediana	0,00%	15,85%	29,00%	30,35%	12,20%	0,00%	6,10%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

W większości ze stwierdzeń opisujących działania w wymiarze „innowacyjność” wystąpiła przewaga wskazań ankietowanych przedsiębiorstw produkcyjnych na opcje ujemne, przy czym przeciwna sytuacja minimalnej przewagi wyborów opcji dodatnich wystąpiła w pkt 5 (innowacyjność w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami jedną z jego kluczowych zasad) oraz w pkt 6, w którym blisko 3/4 badanych przedsiębiorstw produkcyjnych zadeklarowało (co dziesiąte nie miało zdania), że działania podejmowane przez nie w ramach analizowanego wymiaru przynoszą zakładane efekty. Deklaracja taka wydaje się zaskakująca, jeżeli zważyć, iż przedsiębiorstwa te w niewielkim stopniu korzystają w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami z rozwiązań bazujących na zaawansowanych technologiach IT.

Do niskiej oceny działań przedsiębiorstw produkcyjnych w wymiarze „innowacyjność” upoważniają dane zestawione na Wykresie 42.

Wykres 42. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: innowacyjność; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Zwraca uwagę równowaga między wyborami opcji dodatnich i negatywnych z lekką przewagą tych pierwszych, o czym przesądza zauważalnie wyższy odsetek wskazań na opcję „tak” niż opcję „nie”. Wyraża się w ten sposób ambiwalencja przedsiębiorstw produkcyjnych w ocenie jakości swoich działań w wymiarze „innowacyjność”. Generalnie nie są one istotnym zasobem tych przedsiębiorstw w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami.

Zasadniczo odmienna sytuacja wystąpiła – w świetle materiału ankietowego – w odniesieniu do wymiaru „migracja wartości”. Dane odnoszące się do tej kwestii zawiera Tabela 45.

Tabela 45. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: migracja wartości; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym (N=41)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	12,20%	46,30%	29,90%	4,90%	4,90%	0,00%	2,00%
2	41,50%	29,30%	24,40%	4,90%	0,00%	0,00%	0,00%
3	14,60%	48,80%	22,00%	9,80%	2,00%	0,00%	2,40%
4	0,00%	43,90%	19,50%	29,00%	2,40%	0,00%	4,90%
5	9,80%	51,20%	22,00%	12,20%	2,40%	0,00%	2,00%
6	19,50%	41,50%	26,80%	4,90%	2,00%	0,00%	4,90%
7	7,30%	43,90%	34,10%	9,80%	2,40%	0,00%	2,40%
8	14,60%	7,30%	17,10%	26,80%	29,30%	2,00%	2,40%
9	2,00%	17,10%	41,50%	19,50%	0,00%	0,00%	19,50%

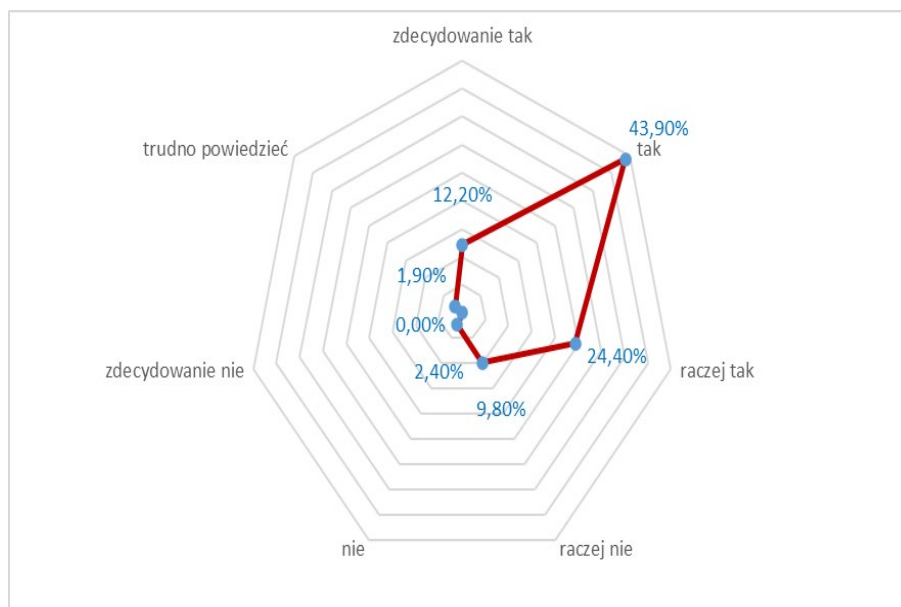
Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
mediana	12,20%	43,90%	24,40%	9,80%	2,40%	0,00%	2,00%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Ogólnie rzecz biorąc przedsiębiorstwa produkcyjne w wysokim stopniu identyfikowały się z działaniami podejmowanymi przez siebie w ramach wymiaru „migracja wartości”. Przewaga wskazań na opcje ujemne wystąpiła jedynie w przypadku stwierdzenia w pkt 8, a dotyczącego posiadania w strukturze organizacyjnej jednostki wyspecjalizowanej w badaniach rynku i otoczenia konkurencyjnego. Najsilniej przedsiębiorstwa produkcyjne zadeklarowały, że zarządzanie wiedzą i kapitałem ludzkim postrzegane są jako zasoby i dąży się do ich stałego rozwijania (pkt 2), a zauważalnie słabiej, że są gotowe do modyfikacji podjętych już decyzji (pkt 6), posiadają zdolność do ciągłej aktualizacji i integrowania wiedzy o zasobach kluczowych (pkt 3) oraz, że tworzą łańcuch wartości w relacjach z kluczowymi dostawcami (pkt 7). Chociaż siła identyfikacji z innymi stwierdzeniami analizowanej sekwencji jest istotnie niższa to działania przedsiębiorstw produkcyjnych w analizowanym wymiarze ocenić należy wysoko i uznać za istotny zasób w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami.

Wysoką siłę identyfikacji tych przedsiębiorstw ze stwierdzeniami dotyczącymi działań w wymiarze „migracja wartości” potwierdzają dane zestawione przy pomocy Wykresu 43.

Wykres 43. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: migracja wartości; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Przedsiębiorstwa produkcyjne w dużej przewadze wskazywały opcje dodatnie, z wyraźną dominacją wyborów opcji „tak” (43,9%). Zwraca uwagę, że co dwunaste wybierało opcję „zdecydowanie tak” (12,2%). W tej sytuacji pozostałe wybory omawianych przedsiębiorstw nie mają żadnego znaczenia dla ogólnie wysokiej oceny działań podejmowanych przez nie w wymiarze „migracja wartości”.

Rozkład wyborów przedsiębiorstw produkcyjnych w odniesieniu do ostatniego z analizowanych wymiarów – „instytucjonalizacja” jest w dużej mierze zbieżny z tym, jaki odnotowano w przypadku wymiaru „innowacyjność”. Dane odnoszące się do tego pierwszego zestawiono w Tabeli 46.

Tabela 46. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: instytucjonalizacja; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym (N=41)

Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
1	7,30%	41,50%	22,00%	12,20%	4,90%	0,00%	12,20%
2	7,30%	7,30%	22,00%	29,30%	22,00%	4,90%	7,30%
3	0,00%	12,20%	24,40%	24,40%	19,30%	2,40%	7,30%
4	2,40%	17,10%	34,10%	19,30%	14,60%	0,00%	2,40%
5	0,00%	17,10%	36,60%	22,00%	12,20%	0,00%	12,20%
6	17,10%	39,00%	34,10%	7,30%	0,00%	0,00%	2,40%
7	0,00%	9,80%	14,60%	43,90%	17,10%	2,40%	12,20%
8	0,00%	9,80%	14,60%	24,40%	19,30%	12,20%	9,80%
9	0,00%	17,10%	39,00%	34,10%	14,60%	0,00%	4,90%

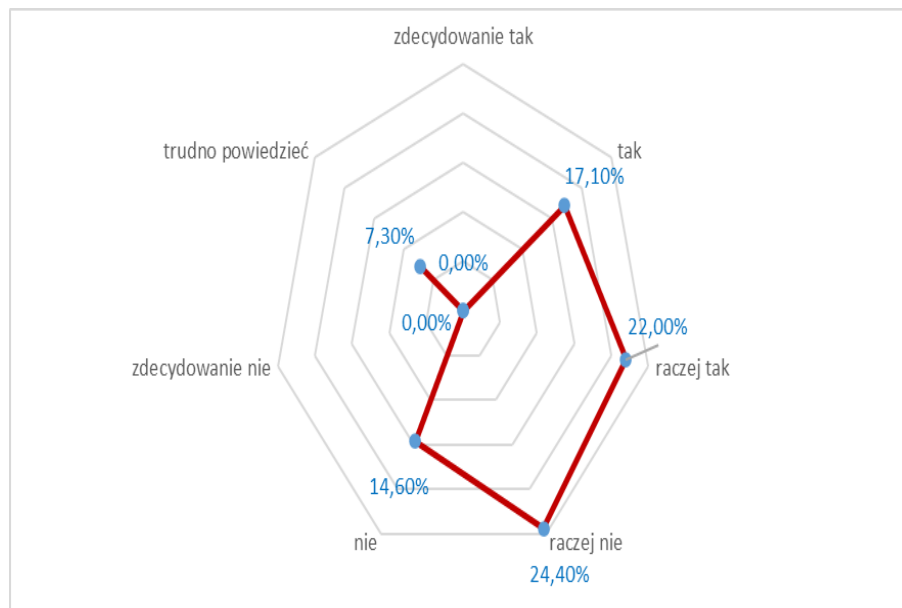
Nr pkt w ankiecie badawczej	Opcje wyboru (% wskazań)						
	zdecydowanie tak	tak	raczej tak	raczej nie	nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
10	0,00%	14,60%	14,60%	41,50%	22,00%	2,40%	4,90%
11	7,30%	39,00%	19,50%	4,90%	0,00%	0,00%	19,30%
mediana	0,00%	17,10%	22,00%	24,40%	14,60%	0,00%	7,30%

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

W odróżnieniu od wyborów przedsiębiorstw produkcyjnych w wymiarze „innowacyjność”, w wymiarze „instytucjonalizacja” większa jest liczba stwierdzeń z przewagą wskazań na opcje dodatnie. W największym stopniu identyfikowały się one ze stwierdzeniem o utrzymywaniu stałych kanałów komunikacji z kluczowymi dostawcami (pkt 6). W pozostałych przypadkach, w których występuje przewaga wyborów opcji dodatnich jest ona niewielka. Dużo większa jest ona w przypadku stwierdzeń z przewagą wskazań na opcje negatywne. W największym stopniu dotyczy to pkt 7 (w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami wykorzystuje się model organizacji inteligentnej) i pkt 8 (wykonywanie zadań, operacji i procesów w zakresie relacji z kluczowymi dostawcami dokonywane jest poprzez outsourcing), a w nieco mniejszym stopniu pkt 10 (problematyka relacji z kluczowymi dostawcami jest stałym elementem szkoleń i doskonalenia zawodowego pracowników). Ogólnie rzecz biorąc instytucjonalizacja działań przedsiębiorstw w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami jest słaba, co oznacza, że nie jest ona oparta na ustalonych z góry i uzgodnionych z kluczowymi dostawcami procedurach. Pośrednio wynika to także z rozkładu wyborów przedsiębiorstw produkcyjnych w odniesieniu do pkt 11 (działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „instytucjonalizacja” przynoszą zakładane efekty). Co prawda 2/3 respondentów wskazało na opcje dodatnie, ale zarazem co piąte nie miało w tej kwestii zdania.

Na niepewność przedsiębiorstw produkcyjnych co do oceny podejmowanych przez siebie działań w wymiarze „instytucjonalizacja” wskazują również dane przedstawione przy pomocy Wykresu 44.

Wykres 44. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: instytucjonalizacja; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym

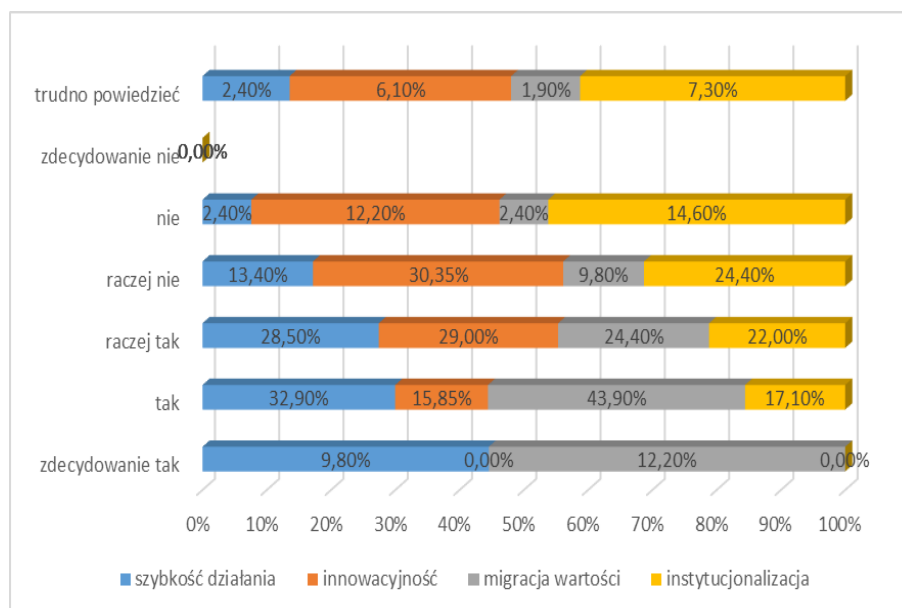


„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Widoczna jest równowaga wyborów ankietowanych na opcje dodatnie i negatywne, a różnice między nimi mają charakter ilościowy. Zwraca uwagę relatywnie wysoki odsetek wskazań na opcję „trudno powiedzieć”. Znajduje w ten sposób potwierdzenie wcześniejsze spostrzeżenie o niskim poziomie instytucjonalizacji zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w przedsiębiorstwach o profilu produkcyjnym.

Przy pomocy Wykresu 45 zestawiono rozkład ogólnych wyborów tych przedsiębiorstw w poszczególnych wymiarach. Podobnie jak w poprzednich wątkach analizy zasadniczy akcent został położony na proporcje wyborów poszczególnych opcji w każdym z tych wymiarów.

Wykres 45. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru we wszystkich wymiarach: przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym – ujęcie porównawcze



„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Przedsiębiorstwa produkcyjne opcję „zdecydowanie tak”, podobnie jak opcję „tak” najczęściej wybierały w przypadku stwierdzeń dotyczących wymiaru „migracja wartości”. Wysoko frekwentowane były także te opcje w wymiarze „szybkość działania”. Najwyższe odsetki wyborów opcji negatywnych dotyczyły wymiarów „innowacyjność” i „instytucjonalizacja”, przy czym nie odnotowano żadnego wskazania na opcję „zdecydowanie nie”. Wobec stwierdzeń odnoszących się do tych ostatnich wymiarów najczęściej też wybierane były opcje „trudno powiedzieć”. Spostrzeżenia te potwierdzają, że najsprawniejsze są działania przedsiębiorstw produkcyjnych w obszarze zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w wymiarach „szybkość działania” i „migracja wartości”, a istotnie mniej sprawne są one w pozostałych testowanych wymiarach. Przedsiębiorstwa te zatem posiadają duży potencjał i zasoby w zakresie szybkości działania i elastycznego reagowania na zmiany uwarunkowań relacji z kluczowymi dostawcami, natomiast istotnie słabszą ich stroną jest stosowanie rozwiązań innowacyjnych i zinstytucjonalizowanych.

5.1.4. Wyniki badań jakościowych

Badania metodą studium przypadku, przeprowadzono na dobranej w sposób losowy (z ogólnej populacji przedsiębiorstw spełniających kryteria badawcze) i kwotowy (dobór w sposób losowy jednego przedsiębiorstwa z populacji przedsiębiorstw spełniających kryteria badawcze z każdego województwa) próbie szesnastu przedsiębiorstw małych i średnich z branży budownictwa przemysłowego. Celem badań jakościowych było uzyskanie danych dotyczących praktyki kształtowania przez te przedsiębiorstwa relacji z kluczowymi dostawcami. Dotyczyły one następujących aspektów: 1) komunikowanie kluczowemu dostawcy własnych oczekiwań; 2) definiowanie oczekiwań wobec kluczowych dostawców i uwzględnianie ich w procesie współpracy; 3) zaufanie w relacjach z kluczowymi dostawcami; 4) wpływ zaufania na wzajemne relacje z kluczowymi dostawcami. Każdy z tych aspektów zawierał odniesienia do będących przedmiotem badań ilościowych wymiarów tych relacji: „szybkość działania”, „innovacyjność”, „migracja wartości” oraz „instytucjonalizacja”.

Materiał jakościowy zebrano przy pomocy techniki zogniskowanego wywiadu grupowego. Został on uporządkowany i przeanalizowany w formie podsumowania przez moderatora każdego z etapów wywiadu następnie określono w jaki sposób odnosi się on do poszczególnych wymiarów zarządzania relacjami badanych przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami. Dokonano również zidentyfikowania praktyk w tym zakresie w kategoriach analizy SWOT: „silne strony” v. „słabe strony” oraz „szanse” v. „zagrożenia”. W Tabeli 47 zestawiono materiał empiryczny dotyczący komunikowania kluczowym dostawcom swoich oczekiwań przez objęte badaniami jakościowymi przedsiębiorstwa.

Tabela 47. Komunikowanie kluczowemu dostawcy swoich oczekiwań

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
Procedury, formy i kanały komunikacji przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami			
Brak stałych procedur komunikacji z kluczowymi dostawcami –	„Głównym kanałem komunikacji wykorzystywanym z najważniejszymi dostawcami jest poczta <i>e-mail</i> , a następnie telefon, rzadziej platformy do spotkań	„szybkość działania”, „instytucjonalizacja”, „innovacyjność”	„słaba strona”; „szansa”

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
<u>zdecydowana większość wskazań</u>	online”.		
Pewna forma instytucjonalizacji	„Mamy ustalone kanały komunikacji z kluczowymi dostawcami, natomiast nie jest to ujęte ściśle w procedurach”.	„instytucjonalizacja”	„silna strona”; „szansa”
Pełna instytucjonalizacja	„Tak, mamy stałe procedury i kanały komunikacji kontaktu z kluczowymi dostawcami. Częściowo są one opracowane w oparciu o system jakości zgodny z normą ISO 9001:2015, a częściowo wypracowane na drodze współpracy z tymi dostawcami”. „Prowadzimy sformalizowaną współpracę z kluczowymi dostawcami. Posiadamy procedury, które ogólnie opisują przebieg procesu zakupowego w naszej firmie”.	„instytucjonalizacja”; „szybkość działania”	„silna strona”; „szansa”
Oczekiwania wobec kluczowych dostawców			
Terminowość dostaw	„Zdecydowanie ważna jest dla nas terminowość dostaw, aby uniknąć opóźnień w realizacji projektów, co wiąże się często ze znacznymi karami finansowymi”.	„szybkość działania”; „instytucjonalizacja”	„silna strona”; „szansa”
Cena	„Oczekiwania te dotyczą przede wszystkim ceny, choć w obecnej sytuacji rynkowej niezwykle istotne są również terminy i warunki dostaw”. „W naszej działalności potrzebujemy przede wszystkim stabilnych cen. W przypadku gdy realizujemy długotrwałe prace, czasami kilka lat, jest to niezwykle istotne”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Wysoka jakość surowców i/ lub produktów	„Działamy w branży, w której wymagane jest dotrzymanie najwyższych standardów jakościowych i technicznych”. „Zdarza się [...], że oczekujemy od kluczowych dostawców naprawdę wysokojakościowego produktu, spełniającego wyśrubowane normy techniczne”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Wykwalifikowana kadra	„Jeśli chodzi o dostawców usług, to oczekujemy od nich wykwalifikowanej kadry”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Warunki dostaw	Spełnienie wszystkich oczekiwań	„szybkość działania”;	„silna strona”;

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
		„migracja wartości”	„szansa”
Elastyczność dostaw	Na warunkach i w terminach dogodnych dla zamawiającego.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Kompleksowość obsługi	„Dążymy do tego, aby zakres usług, czy też asortyment materiałów przez nas zamawianych były jak najszersze u jednego dostawcy. Najczęściej oczekujemy kompleksowej usługi”. „Chcemy mieć możliwie wszystko z tzw. „jednej ręki”. Dlatego oczekujemy przede wszystkim kompleksowości usług i dostaw od naszych dostawców. Ważne jest dla nas, aby przy zakupie mieć doradztwo, wysokiej jakości towar, dostęp do części zamiennych i usług serwisowych”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Definiowanie oczekiwań wobec kluczowych dostawców (kto – jaka komórka jest za to odpowiedzialna)			
Zapytania ofertowe	Dział techniczny, dział zakupów.	„instytucjonalizacja”	„silna strona”; „szansa”
Dokumentacja techniczna zamawianych surowców, produktów, usług	Dział zakupów, własne biuro projektowe.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Dokumentacja techniczna oferowanych surowców, produktów i usług	Dział zakupów, przy akceptacji kierownictwa.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Obowiązujące standardy jakościowe zamawianych surowców, towarów i usług.	Dział zakupów, przy akceptacji kierownictwa.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Kanały komunikacji z kluczowymi dostawcami są wykorzystywane w przekazywaniu im własnych oczekiwań			
Elektroniczne i telekomunikacyjne	<i>E-mail</i> , telefon, platformy zakupowe, rzadziej platformy spotkaniowe online. „W przeważającej części jest to poczta Email, którą rozsyłamy zapytania ofertowe i zbieramy oferty. Na pytania lub uwagi ze strony dostawcy, odpowiadamy zwykle telefonicznie. Co jest ważne, w wielu przypadkach mamy swojego technicznego opiekuna, z którym kontaktujemy się	„szybkość działania”, „innowacyjność”, „instytucjonalizacja”	„silna strona”; „szansa”

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
	bezpośrednio”.		
Bezpośredni kontakt	Bezpośrednie kontakty interpersonalne.	„szybkość działania”	„słaba strona”; zagrożenie
Mieszane formy komunikacji	„Korzystamy z poczty e-mail, telefonu oraz platform do spotkań online. Część rzeczy ustalamy w trakcie bezpośrednich spotkań”.	„szybkość działania”, „innovacyjność”, „instytucjonalizacja”	„silna strona”; „szansa”
Branie pod uwagę przy definiowaniu oczekiwań wobec kluczowego dostawcy możliwości ich spełnienia			
Podjęcie zróżnicowane	„Myślę, że możemy to zróżnicować. Na pewno, jeśli chodzi o spełnienie przez kluczowego dostawcę wymogów technologicznych, bierzemy pod uwagę przede wszystkim to czy dostawca jest w stanie wykonać wyrób zgodny z przekazaną przez nas dokumentacją”.	„szybkość działania”	„silna strona”; „zagrożenie”
Uwzględnianie możliwości dostawcy jako zasada podstawowa	„Jako firma z branży technicznej wiemy, że oczekiwania powinny być określone w taki sposób, aby były wykonalne przez dostawcę. Zwykle bierzemy pod uwagę jego możliwości techniczne, finansowe i organizacyjne”. „Realne możliwości kluczowych dostawców staramy się zawsze uwzględniać w naszych planach zakupowych. Zakres ich zależy od danej sytuacji”. „Myślę, że nie ma firmy, która nie bierze pod uwagę realnych możliwości dostawcy”.	„szybkość działania”	„silna strona”; „szansa”
Możliwości spełnienia oczekiwań jako wymóg kategoriyczny	„W naszym przypadku nie ma za bardzo miejsca na ustępstwa. Jeśli dostawca nie jest w stanie spełnić tych głównych wymagań wpisanych do zapytania ofertowego, to zwykle nie dochodzi do transakcji”.	„szybkość działania”	„słaba strona”; „zagrożenie”
Uwzględnianie w formułowaniu oczekiwań uwag i sugestii kluczowymi dostawcom			

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
Otwartość na uwagi i sugestie jako zasada	<p>„Naszą strategię i decyzje zakupowe opieramy w dużym stopniu na doradztwie ze strony dostawców, w tym również tych kluczowych. Dlatego uwagi, sugestie i doradztwo cenimy sobie u dostawców naprawdę wysoko”.</p> <p>„Mamy taką politykę, że w miarę możliwości nasze decyzje staramy się podejmować w oparciu o doradztwo ze strony kluczowych dostawców. Myślę, że ma to miejsce w 60-70% przypadków. Dlatego fachowa wiedza dostawcy, jego doświadczenie ma często dla nas decydujące znaczenie”.</p>	„szybkość działania”; migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
W pewnym zakresie	<p>„W naszej branży mamy szerokie spektrum towarów. Dlatego też bazujemy głównie na uwagach i sugestiach naszych kluczowych dostawców. Są to informacje o cenach, ale też możliwych zamiennikach czy parametrach technicznych”.</p> <p>„Bierzemy po uwagę sugestie dotyczące prognoz zmian cen na rynku, prognoz dostępności materiałów i surowców oraz jakości materiałów”.</p> <p>„Zawsze słuchamy przede wszystkim sugestii technicznych.”</p>	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „zagrożenie”
W jakimś wybranym elemencie	„W każdej naszej transakcji jest jakiś element, w którym dostawca może nam doradzić”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „zagrożenie”
Institucjonalizacja komunikacji			
Częściowa	<p>„Nie do końca. Nasze komunikowanie z kluczowymi dostawcami ma często charakter niesformalizowany, choć zdarzają się sytuacje, kiedy komunikacja ma charakter oficjalnej korespondencji”.</p> <p>„Zależy jak na to spojrzeć. Raczej rzadko zamawiamy coś na telefon. Staramy się, aby po każdych</p>	„szybkość działania”; „institucjonalizacja”; „innowacyjność”	„Silna strona”; „szansa”

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
	ustaleniach z dostawcą był jakiś ślad”. „Dokładamy wszelkich starań, aby wszystkie ważne ustalenia zawarte były w dokumentacji zakupowej”.		
Brak elementów instytucjonalnych	„Nie do końca wiem, jakie warunki musiałaby taka komunikacja spełniać. Natomiast na pewno staramy się, aby większość ustaleń zakupowych z naszymi kluczowymi dostawcami miała swoje potwierdzenie na piśmie”. „Nie wiem, jak wygląda w pełni zinstytucjonalizowana komunikacja. Myślę, że to nie jest przypadek naszej firmy”.	„szybkość działania”; „instytucjonalizacja”; „innovacyjność”	„słaba strona”; „zagrożenie”
Zakres oczekiwań dotyczących elastyczności w realizacji dostaw przez kluczowych dostawców			
Terminy dostaw	„Od kluczowych dostawców oczekujemy elastyczności w zakresie wymiany towaru, przyspieszeniu dostaw w przypadku pojawienia się sytuacji nieprzewidzianych, które w budownictwie przemysłowym często mają miejsce”. „Przede wszystkim w zakresie terminów dostaw oraz czasami w możliwości zakupu alternatywnych zamienników”. „Oczekujemy od naszych dostawców indywidualnego podejścia i elastyczności w terminach dostaw”. „Elastyczność w szybkiej dostawie jest dla nas istotna”.	„szybkość działania”	„silna strona”; „szansa”
Terminy płatności	„Zależy nam na elastycznych cenach, np. zależnych od ilości zamawianych przez nas materiałów”. „W zakresie podobnym, w jakim oczekują od nas tego nasi klienci, czyli najczęściej konkurencyjnych cenowo wyrobów, dostarczanych terminowo”.	„szybkość działania”	„silna strona”; „szansa”
Wpływ niespełnienia oczekiwań przez kluczowego dostawcę na poziom zaufania do niego			
Osłabienie zaufania, ale kontynuowanie współpracy	„Wpływ [...] dotychczasowa długość współpracy z danym dostawcą i czy przydarzyła się taka	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
	<p>sytuacja po raz pierwszy”.</p> <p>„Zależy to oczywiście od wielu czynników takich jak to czy niespełnienie tych oczekiwań ma poważne konsekwencje dla firmy, zależy również od historii współpracy z kluczowym dostawcą, czy takie zdarzenia miały miejsce wcześniej”.</p> <p>„Zawsze oczekujemy wyjaśnień...”</p> <p>„Zwykle analizujemy całą sprawę i bierzemy pod uwagę wyjaśnienia dostawcy, dopiero później podejmujemy decyzję”.</p> <p>„Do utraty zaufania z naszej strony nie dochodzi automatycznie”.</p> <p>„Zaufanie na pewno może być nadszarpnięte, ale jeśli dostawca do tej pory spełniał oczekiwania to współpraca jest kontynuowana”.</p>		

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Widoczny jest brak dominującego wzorca komunikowania przez badane przedsiębiorstwa swoich oczekiwań kluczowym dostawcom. Nie ma wypracowanych dwustronnie, uzgodnionych procedur w tym zakresie. Tylko sporadycznie komunikacja przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami jest zinstytucjonalizowana. Zakres oczekiwań ograniczony jest praktycznie do podstawowych kwestii transakcyjnych (cena, terminy dostaw, standardy techniczne, jakościowe), natomiast elementy „miękkie”, jak budowanie zaufania są traktowane jako element praktyki w żaden sposób niesformalizowany. W tym obszarze upatrywać należy możliwości poprawy sytuacji, która może wpłynąć na jakość działań zarządczych we wszystkich wymiarach zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Generalnie komunikację przedsiębiorstw badanych z kluczowymi dostawcami można traktować w kategoriach SWOT jako silną stronę i szansę na progresywne zmiany.

Istotnym elementem komunikacji z kluczowymi dostawcami jest mechanizm definiowania oczekiwań względem kluczowych dostawców i uwzględnianie tych

oczekiwań w praktyce wzajemnej współpracy. Materiał jakościowy odnoszący się do tej kwestii zestawiono w Tabeli 48.

Tabela 48. Definiowanie oczekiwań wobec kluczowych dostawców i uwzględnianie ich w procesie współpracy

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
Trafność definiowania oczekiwań własnych wobec kluczowych dostawców			
Szacowany poziom trafności	<p>„Zwykle mamy 60-70%-ową skuteczność. Także wskaźniki wyższe”.</p> <p>„Jeśli wiemy co chcemy kupić, jakie wymogi ma to spełniać to bliska 100%. Natomiast w przypadku całkiem nowych zadań, których czasami się podejmujemy to jest mniejsza, ale o ile to trudno mi to określić procentowo”.</p>	<p>„szybkość działania”; „migracja wartości”</p>	<p>„silna strona”; „szansa”</p>
Trudności w szacowaniu trafności	<p>„Trudno określić jednoznacznie, zależy to też od tego czy mówimy o zakupach bezpośrednich czy pośrednich. Przy zakupach bezpośrednich staramy się, aby trafność oczekiwań oscylowała wokół 90% i więcej. Jeśli chodzi o np. wyposażenie budowy, sprzęt i części zamienne to ze względu na różnorodność towarów i potrzeb, poziom ten pewnie nie przekracza 70%”.</p> <p>„W naszym przypadku należy to rozdzielić na trafność w obszarze technicznym oraz tą w obszarze komercyjnym. Ta pierwsza jest naprawdę wysoka, gdyż po prostu surowce/materiały niezgodne z kartą techniczną odrzucamy. Jeśli chodzi o trafność komercyjną obejmującą warunki dostawy, ceny to mamy trochę większe rozbieżności”.</p>	<p>„szybkość działania”; „migracja wartości”</p>	<p>„słaba strona”; „zagrożenie”</p>
Przekonanie o dużej trafności	<p>„Pracujemy na pewnych standardach procesów i produktów. Pozwala nam to dość dokładnie formułować powtarzalne oczekiwania wobec naszych kluczowych dostawców”.</p>	<p>„szybkość działania”; „migracja wartości”</p>	<p>„silna strona”; „szansa”</p>
Brak analiz	<p>„Trudno jest mi to ocenić. Nie powadzimy takich analiz. Myślę, że zależy to głównie od rodzaju zamawianych przez nas dóbr”.</p>	<p>„szybkość działania”; „migracja wartości”</p>	<p>„słaba strona”; „zagrożenie”</p>

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
Sposób (kanał informacyjny) przekazywania informacji o trafności spełnienia oczekiwań			
Pisemne potwierdzenie zamówienia przez kluczowego dostawcę	<p>„Takie potwierdzenie otrzymujemy zwykle drogą mailową. Zdarza się, że jest to podpisane i odesłane przez kluczowego dostawcę skierowane do niego nasze zapytanie. Potwierdzenie ustaleń i warunków znajduje się również w umowach”.</p> <p>„Najczęściej odbywa się to w formie potwierdzenia zamówienia przesłanego przez kluczowego dostawcę e-mailem”.</p> <p>„Bardzo różnie, zwykle wysyłają potwierdzenie zamówienia, ale czasami są to po prostu karty danych technicznych produktów”.</p>	<p>„szybkość działania”; „migracja wartości”; „innovacyjność”</p>	<p>„słaba strona”; „szansa”</p>
Korygowane różnice zdań w zakresie wzajemnych oczekiwań w procesie współpracy			
Możliwie najszybciej	<p>„Staramy się korygować takie różnice na bieżąco, czasem natychmiast”.</p> <p>„Takie różnice korygowane muszą być na bieżąco. Jakikolwiek opóźnienie może spowodować zakłócenie procesu produkcji”.</p> <p>„Musimy je korygować na bieżąco. W budownictwie szczególnie, jak tego nie zrobimy od razu to naprawa może być bardzo kosztowna”.</p>	<p>„szybkość działania”; „migracja wartości”</p>	<p>„silna strona”; „szansa”</p>
Zależnie od okoliczności	<p>„Zależy to oczywiście od pilności tematu. W przypadku poważniejszych rozbieżności robimy to pisemnie, natomiast w przypadku mniej istotnych najczęściej telefonicznie”.</p> <p>„To zależy od zawłości zagadnienia. Przy większych projektach trwa to od jednego do kilku tygodni, przy mniejszych kilka dni”.</p> <p>„To zależy, czy dostawca pracuje według norm zgodnych z naszymi. Jeśli tak to proces ten przebiega sprawnie, różnice zdań korygowane są na bieżąco”.</p>	<p>„szybkość działania”; „migracja wartości”</p>	<p>„silna strona”; „szansa”</p>
Bez pośpiechu	<p>„Przy długofalowej współpracy i rozwojowych projektach docieramy się z kluczowymi dostawcami w dłuższym czasie, powiedzmy 1 roku,</p>	<p>„szybkość działania”; „migracja wartości”</p>	<p>„silna strona”; „szansa”</p>

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
	a czasem i dłużej. Przy pojedynczych, okazjonalnych zakupach musimy to robić praktycznie od razu”.		
Wpływ różnic zdań odnośnie wzajemnych oczekiwań na poziom zaufania do kluczowych dostawców			
Wpływają ujemnie w znaczący sposób	„Na pewno mogą wpływać, zwłaszcza jeśli jest ich dużo”. „Tak, czasami wpływają. Ponownie zależy to od rodzaju rozbieżności oraz częstości występowania”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „zagrożenie”
Wpływają, ale nie podważają zaufania	„Jeśli już to w niewielkim stopniu, różnice zdań nie sprawiają, że tracimy zaufanie”. „Jeśli dyskusja z kluczowym dostawcą jest merytoryczna, to przyjmujemy jego argumenty bez wpływu na zaufanie”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „szansa”
Mogą nie wpływać, ale zależnie od postawy kluczowego dostawcy	„Jeśli argumentacja kluczowego dostawcy jest przekonująca, wtedy oczywiście ją przyjmujemy, a taki fakt może nawet wzmocnić poziom naszego zaufania do dostawcy”. „Nie wpływają, o ile dostawca formułuje je w sposób rzetelny i życzliwy”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „szansa”
Brak ujemnego wpływu	„Nie wpływają, uważamy zresztą, że różnice są konieczne, aby wypracować najlepsze rozwiązanie”. „Nie wpływają, różnice zdań uważamy za coś normalnego w dyskusjach technicznych i handlowych”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona” „szansa”
Odbiór oczekiwań przez kluczowych dostawców a poziom wzajemnego zaufania			
Prośba o dodatkowe wyjaśnienia ze strony dostawcy	„Do końca tego nie wiem, ale wydaje mi się, że pojawienie się konkretnych pytań ze strony dostawcy, w krótkim czasie od otrzymania przez niego naszych oczekiwań to dobry znak. Na pewno istotne jest, jeśli te pytania są fachowe, konkretne i pokazują kompetencje i dobre rozeznanie w temacie dostawcy”. „Jeśli dyskusja z kluczowym dostawcą jest merytoryczna, to przyjmujemy jego argumenty bez	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona” „szansa”

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
	wpływu na zaufanie”. „Oceny takiej można dokonać na podstawie formułowanych przez dostawcę pytań dodatkowych”.		
Znacząca reakcja	„Robimy to na podstawie przesłanej przez dostawcę oferty. Informacje w niej zawarte mówią nam czy nasz kluczowy dostawca zrozumiał o co nam chodzi, czy też nie”. „Najlepiej widoczne jest to po dostarczonym przez dostawcę towarze lub usłudze. Często wnioskujemy z rozmowy czy dostawca wie czego oczekujemy”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona” „szansa”
W ramach bezpośrednich relacji	„Rozmawiamy z naszymi dostawcami, często pytamy ich czy zrozumieli nasze oczekiwania.” „Najlepiej możemy to ocenić na podstawie oferty, którą nam kluczowy dostawca przedstawił”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona” „szansa”
Podobieństwa czy różnice w poziomie zrozumienia przedsiębiorstwa z poszczególnymi kluczowymi dostawcami			
Występowanie różnic jest nieuchronne	„Jak w wielu elementach życia biznesowego i codziennego, zawsze występują różnice. Wynika to z podejścia, wiedzy, z chęci zrozumienia drugiej strony i pewnie z cech osobistych”. „Zdarza się, że występujące różnice są znaczne. Wynika to moim zdaniem z doświadczenia pracowników kluczowych dostawców”. „Nie jest możliwe, aby się nie różnił. Każdy dostawca jest zróżnicowany pod względem kompetencji kadry, rozbudowania swojego działu sprzedaży itd.”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „zagrożenie”
Występowanie różnic wynika z czasu i przebiegu współpracy	„Jest różny, zależy głównie od okresu współpracy z naszą firmą”. „W miarę zbliżony jest wśród dostawców, z którymi pracujemy min. 5 lat. Natomiast wśród nowych dostawców, z mniejszym doświadczeniem jest bardzo różny. Różnice w większości przypadków wynikają ze stopnia skomplikowania projektu, a także	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „szansa”

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
	<p>doświadczenia osób, które są w niego zaangażowani”.</p> <p>„Występują różnice. Wynika to z tego czy i w jakim stopniu dany kluczowy dostawca pracuje według naszych standardów. Dodatkowo z częścią dostawców mamy zintegrowane bardziej nasze procesy a z częścią mniej”.</p> <p>„Poziom jest dość zróżnicowany, natomiast istotne różnice (krytyczne) występują bardzo rzadko”.</p>		

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Trafność definiowania przez badane przedsiębiorstwa swoich oczekiwań względem kluczowych dostawców, za wykładnik czego uznać można sposób, w jaki ci ostatni na te oczekiwania odpowiadają, jest dosyć zróżnicowany. Same przedsiębiorstwa deklarują, że występują w tym zakresie rozbieżności, wymagające korekt oraz dodatkowych konsultacji, doprecyzowania. Większe zrozumienie oczekiwań badanych przedsiębiorstw u ich kluczowych dostawców występuje w przypadku długotrwałej współpracy, im czas jej trwania jest krótszy, tym trafny odbiór oczekiwań słabszy. Sytuacja ta może wynikać z niedostatków mechanizmu komunikowania oczekiwań, ograniczania współpracy do głównych elementów transakcyjnych i zaniedbywania elementów „miękkiej” współpracy. Udoskonalenie tego mechanizmu może w sposób istotny wpłynąć na zdynamizowanie sprawności działania zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w wymiarach „szybkość działania” i „migracja wartości”.

Warunkiem wzmocnienia w tych relacjach nacisku na „elementy miękkie” jest poziom zaufania między kontrahentami. Materiał dotyczący tej kwestii uzyskany w badaniach jakościowych zestawiono w Tabeli 49.

Tabela 49. Zaufanie w relacjach badanych przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
Deklarowany poziom zaufania do kluczowych dostawców			
Umiarkowane	„Poza dobrymi relacjami z dostawcami, staramy się mieć jeszcze wspólny zbiór zasad, procedur, a to wzmacnia poziom zaufania”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „zagrożenie”
Ograniczone	„Wiadomą rzeczą jest, że zaufanie w biznesie poza korzyściami może nieść za sobą poważne konsekwencje, może skończyć się dla firmy stratami finansowymi. Dlatego staramy się w miarę możliwości sprawdzać reputację naszych kluczowych dostawców”. „Generalnie nasi kluczowi dostawcy są sprawdzonymi w branży dostawcami, co powoduje, że mamy już na początku dość wysoki poziom zaufania. Jednakże jak wszędzie, podczas każdego zakupu czy realizacji umowy, należy wykazać się pewnego rodzaju czujnością, co czynimy, w szczególności przy istotnych projektach”. „Jeśli ufamy naszemu kluczowemu dostawcy, to nie może to oznaczać całkowitej rezygnacji z kontroli”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „zagrożenie”
Duże	„Prowadzimy w firmie politykę, która ma na celu ograniczenie do minimum błędów w dostawie i realizacji zleceń. Dlatego kontrolujemy na bieżąco przebieg realizacji projektów w tym procesy zakupowe”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Warunkowo duże	„Duże do tych sprawdzonych, z którymi współpracujemy dłużej niż 5 lat. Ograniczone do nowych dostawców”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „szansa”
Silne	„Nie mieliśmy w historii naszej współpracy z kluczowymi dostawcami sytuacji, która całkowicie pozbawiłaby nas zaufania do naszego partnera biznesowego”. „Uważamy, że bez zaufania nie może być dobrej współpracy z kluczowymi dostawcami”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Podejście do zaufania do kluczowych dostawców			
Priorytetowe	„Zaufanie w tych relacjach ma	„szybkość działania”;	„silna strona”;

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
	<p>charakter fundamentalny. Można powiedzieć, że opieramy na nim całą współpracę, nie tylko z dostawcami, ale również z klientami”.</p> <p>„W relacjach biznesowych jest to filar współpracy. W procesie zakupów daje nam poczucie pewności, w pewnym sensie niezawodności i pozwala doskonalić procesy zakupowe w naszej firmie”.</p> <p>„Bez zaufania nie da się budować długotrwałej współpracy. Dlatego jest to dla nas bardzo ważny element w relacjach z kluczowymi dostawcami”.</p>	„migracja wartości”	„szansa”
Ważne, ale z ograniczeniami	<p>„Ufamy, ale jak to mówią biznes jest biznes”.</p> <p>„Raczej kierujemy się zasadą ograniczonego zaufania, choć nie zawsze tak jest. Generalnie zaufanie wobec dostawców jest w funkcjonowaniu naszej firmy bardzo ważne”.</p>	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „szansa”
Połączenie pragmatyki z etyką	„Poza dobrymi relacjami z dostawcami, staramy się mieć jeszcze wspólny zbiór zasad, procedur, a to wzmacnia poziom zaufania”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Ocena podejścia do zaufania po stronie kluczowych dostawców			
Brak stanowiska	<p>„Trudno jest nam je ocenić miarodajnie, nie robimy tego w sposób usystematyzowany”.</p> <p>„Nie oceniamy tego”.</p>	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „zagrożenie”
Zbieżność z własnym	<p>„Bardzo różnie, zauważyłem [...], że u mniejszych dostawców, często rodzinnych firm podejście jest zbieżne z naszym. Oznacza to, że stawiają na zaufanie w relacjach biznesowych”.</p> <p>Oceniamy [...] bardzo pozytywnie, nasi dostawcy to naprawdę partnerzy godni zaufania, kierujący się podobnymi zasadami etyki w pracy jak my”.</p> <p>„Nasi kluczowi dostawcy przywiązują zwykle dużą wagę do kategorii zaufania”.</p>	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
Podstawa ocen podejścia kluczowych dostawców do zaufania we wzajemnych relacjach			
Obserwacja i analiza wzajemnych relacji	<p>„W różny sposób, nie posiadamy tutaj określonych schematów. [...] Jednak niezależnie od tego po pewnym okresie współpracy mają miejsce różne sytuacje, w których sami obiektywnie możemy ocenić jak bardzo zaufanie jest istotne dla naszego partnera biznesowego”.</p> <p>„Uważam, że można to wyczuć w trakcie rozmów czy dłuższej współpracy. Często zasięgamy też opinii na temat danego dostawcy od innych firm na rynku”.</p>	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „szansa”
Próba obiektywizacji	<p>„Prowadzimy okresowe badania ankietowe naszych dostawców, opracowane na podstawie norm ISO. Nie ma tam pytań wprost o podejście do kwestii zaufania, natomiast odpowiedzi pośrednio dają obraz na temat podejścia dostawcy do tej kwestii”.</p> <p>„Robimy to po prostu na podstawie oceny jakości”.</p>	„szybkość działania”; „migracja wartości”; „instytucjonalizacja”	„silna strona”; „szansa”
Kryzysy zaufania w relacjach z kluczowymi dostawcami, ich podłoże i przezwyciężanie			
Duża częstotliwość, zróżnicowane następstwa	<p>„Oczywiście, wielokrotnie. Czasami udało się zaufanie ponownie odbudować, czasami już niestety nie”.</p> <p>„Tak, zdarzało się niejednokrotnie, że nas dostawcy zawiedli. Chociaż, jeśli chodzi o tych kluczowych to były to naprawdę sporadyczne przypadki”.</p> <p>„Tak, oczywiście, ale od razu dodam, że udało się to zaufanie po jakimś czasie ponownie odbudować”.</p>	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „zagrożenia”
Mała częstotliwość, bez poważniejszych następstw	„Wystąpił kilka razy, ale pracujemy z tymi dostawcami dalej”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „szansa”
Kryzys to za dużo powiedziane, ale z następstwami dla wzajemnych relacji	<p>„Były nieporozumienia, natomiast jakiegoś poważnego kryzysu zaufania sobie nie przypominam”.</p> <p>„Myślę, że to za dużo powiedziane. Były różne nieporozumienia, ale</p>	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
	uważam to za normalne w relacjach biznesowych”. „Bardziej nieporozumienia, kilku dostawców w historii naszej firmy przestało być kluczowymi, ale to z różnych powodów, nie tylko z powodu utraty zaufania”.		
Przyczyny kryzysów zaufania	niezgodność dostawy z zamówieniem; przekroczenie terminów dostaw; brak kompetencji pracowników po stronie dostawcy kluczowego; nieuzgodniona zmiana ceny; wykonanie prac niezgodnych ze standardami jakościowymi; świadome wprowadzenie w błąd.		

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Poziom zaufania badanych przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami okazał się dosyć zróżnicowany, co wydaje się być efektem ich zróżnicowanego podejścia do zaufania we wzajemnych relacjach, od priorytetowego po pragmatyczne. Konsekwencją dalszą jest częstotliwość sytuacji kryzysowych w procesach współpracy. Zasadnie można zakładać, że sytuacje takie są częstsze w relacjach z kluczowymi dostawcami tych przedsiębiorstw, które stosują podejście pragmatyczne a nie priorytetowe. W zmianie tego podejścia upatrywać można możliwości podniesienia poziomu zaufania, a tym samym poprawy sprawności zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, głównie w wymiarze „szybkość działania” i „migracja wartości”.

Ostatnia kwestia, jaka była przedmiotem badań jakościowych, to wpływ zaufania wzajemnego na praktykę relacji z kluczowymi dostawcami. Dotyczący jej materiał empiryczny zawiera Tabela 50.

Tabela 50. Wpływ zaufania na wzajemne relacje z kluczowymi dostawcami

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
Stanowisko wobec zaufania w relacjach biznesowych			
„Do zaufania w biznesie należy	„Jesteśmy ostrożni w budowaniu zaufania, wiemy, że jest to proces	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „zagrożenie”

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
podchodzić ostrożnie”	stopniowy, który ciężko ukończyć, a dość łatwo zniweczyć”.		
„Zaufanie w biznesie to kwestia pragmatyczna”	„To jest trochę tak, jak w ruchu drogowym, gdzie obowiązuje zasada ograniczonego zaufania”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „zagrożenie”
„Zaufanie w biznesie to wartość”	„Zaufanie ułatwia współpracę, poprawia relacje biznesowe i pozwala rozwijać firmy”. „Poprzez zaufanie w naszej branży, następuje szybsza wymiana informacji przez co możemy szybciej i sprawniej dostarczać nasze produkty i usługi do odbiorców”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Korzyści z zaufania w relacjach z kluczowymi dostawcami			
Rynkowe, marketingowe	„Mając do siebie zaufanie, można łączyć idee, siły, znaleźć niszę na rynku i to wykorzystać”.	„szybkość działania”	„silna strona”; „szansa”
Ekonomiczne	„Zaufanie zwiększa wydajność współpracy, co automatycznie przekłada się na zwiększone zyski. Zaufanie zmniejsza natomiast koszty transakcyjne, ponieważ partnerzy biznesowi nie muszą wykorzystywać zasobów na monitorowanie wzajemnych relacji”. „Zaufanie ogranicza prawdopodobieństwo wystąpienia reklamacji, a to przekłada się siłą rzeczy na lepsze wyniki finansowe firmy”.	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„silna strona”; „szansa”
Trudno powiedzieć	„Tak szczerze, to nie umiem tego określić”. „Na pewno ma to jakieś	„szybkość działania”; „migracja wartości”	„słaba strona”; „zagrożenie”

Stan deklarowany przez respondentów	Charakterystyka	Odniesienie do wymiaru zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami	Kategoria analizy SWOT
	<p>przełożenie. Natomiast my nie opieramy w jakiś szczególny sposób naszych wyników finansowych na zaufaniu, raczej na ciężkiej i rzetelnej pracy”.</p>		
Sposób przejawiania się zaufania w relacjach z kluczowymi dostawcami			
<p>Podejmowanie działań pomimo braku wystarczających podstaw</p>	<p>„W nagłych sytuacjach pomijanie ściśle określonych procedur zakupu towaru lub usługi”.</p> <p>„Jest to często skrócenie drogi formalnej, czasem w przypadku spraw wymagających pilnego załatwienia”.</p>	<p>„szybkość działania”; „migracja wartości”</p>	<p>„silna strona”; „szansa”</p>
<p>Zaufanie do osoby</p>	<p>„zaufanie jest wynikiem indywidualnych cech osób, które wpływa potem na relacje między firmami”.</p>	<p>„szybkość działania”; „migracja wartości”</p>	<p>„silna strona”; „szansa”</p>
<p>Wzajemne polecenie siebie innym podmiotom biznesowym</p>	<p>„Polecamy naszych kluczowych dostawców czasami zaprzyjaźnionym firmom. Robimy to jednak wtedy, kiedy wiemy, że nie osłabi to naszej konkurencyjności”.</p> <p>„Zdarzyło się, że zrealizowaliśmy zlecenie dla klienta, któremu polecił nas kluczowy dostawca”.</p>	<p>„szybkość działania”; „migracja wartości”</p>	<p>„silna strona”; „szansa”</p>
Realne korzyści z zaufania w biznesie			
<p>Najczęstsze stwierdzenia</p>	<p>zwiększenie możliwości współpracy; pewność i stabilność; usprawnienie procesów współpracy; dobry klimat we wzajemnych relacjach; uczciwość we wzajemnych relacjach; poczucie bezpieczeństwa; wzmocnienie procesów rozwojowych; wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa.</p>		

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Zaufanie we wzajemnych relacjach ma zróżnicowane przełożenie na ich praktykę. Wynika to z oceny roli zaufania w kształtowaniu tych relacji i realnych korzyści, jakie przynoszą. Zaufanie to dla części badanych przedsiębiorstw kwestia pragmatyki, podczas gdy innych – etyki. Pierwsze traktują zaufanie jako istotny, choć niepierwszoplanowy element praktyki działania, gdy drugie – fundamentalny składnik aksjologii działania. Znajduje to przełożenie na sposób postrzegania korzyści z zaufania dla efektów działalności przedsiębiorstwa. Zwolennicy pragmatycznego podejścia akcentują znaczenie korzyści bezpośrednich, ekonomicznych czy marketingowych, a zwolennicy podejścia etycznego – korzyści wizerunkowych, które mogą być przede wszystkim dyskontowane we wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej. Możliwości progresywnych zmian w tym obszarze, zwłaszcza dla wymiaru „szybkość działania” i „migracja wartości”, upatrywać zatem można w przyjęciu perspektywy etycznej oceny korzyści z zaufania w relacjach z kluczowymi dostawcami.

5.1.5. Określenie dynamicznych zdolności KSRM w przedsiębiorstwach

Zasoby badanych przedsiębiorstw stanowiące potencjał dynamicznych zdolności tych przedsiębiorstw w kontekście budowania KSRM zostały określone na podstawie ustalenia sumarycznej wartości wskazań na poszczególne stwierdzenia w skali od 0 do 6 („trudno powiedzieć” – 0; „zdecydowanie nie” – 1; „nie” – 2; „raczej nie” 3; „raczej tak” – 4”; „tak” – 5; „zdecydowanie tak” – 6) oraz ich istotność statystyczną $p=0,05$. W analizie uwzględniono podział tych przedsiębiorstw według kryterium wielkości, natomiast – ze względu na brak jakościowych różnic – pominięto kryterium profilu działalności. Wyniki tej analizy zawiera Tabela 51.

Tabela 51. Średnie wartości ocen w poszczególnych pytaniach

Wymiar	pkt	Przedsiębiorstwo małe	Wartość sumaryczna	Przedsiębiorstwo średnie	Wartość sumaryczna	p-value	Wartość sumaryczna
Szybkość działania	1	4,178	4,098	4,535	4,348	0,0073975450	0,00152725
	2	4,189		4,256		0,6191959000	
	3	4,111		4,273		0,2467304000	
	4	4,250		4,930		0,0000000113	
	5	4,301		4,169		0,2492764000	
	6	4,438		4,797		0,0100811100	
	7	4,521		4,698		0,1411496000	
	8	4,303		4,343		0,7219564000	
	9	4,236		4,512		0,0169468500	
	10	4,082		4,564		0,0014739360	

Wymiar	pkt	Przedsiębiorstwo małe	Wartość sumaryczna	Przedsiębiorstwo średnie	Wartość sumaryczna	p-value	Wartość sumaryczna
	11	3,436		4,151		0,0000206205	
	12	3,229		3,372		0,3554389000	
	13	3,877		4,221		0,0032404030	
	14	4,102		4,395		0,0382499600	
	15	4,004		4,029		0,8611730000	
	16	4,309		4,331		0,8511397000	
Innowacyjność	1	3,174	3,303	3,703	3,760	0,0001199026	0,00000051
	2	3,018		3,942		0,0000000001	
	3	2,592		3,227		0,0000148146	
	4	3,584		3,599		0,8931201000	
	5	3,459		3,767		0,0147074900	
	6	3,992		4,320		0,0094382070	
Migracja wartości	1	4,158	4,146	4,343	4,580	0,0777642900	0,00000058
	2	4,781		5,337		0,0000012818	
	3	4,334		5,012		0,0000000394	
	4	3,854		4,233		0,0055143110	
	5	4,486		4,820		0,0112274500	
	6	4,436		4,919		0,0000174240	
	7	4,154		4,576		0,0011583050	
	8	3,182		4,047		0,0000011481	
	9	3,760		4,110		0,0005243909	
instytucjonalizacja	1	4,197	3,578	4,651	3,865	0,0001568120	0,00174961
	2	3,221		3,959		0,0000008929	
	3	3,092		3,424		0,0196339400	
	4	3,758		4,134		0,0093975790	
	5	3,742		3,802		0,5681560000	
	6	4,436		4,919		0,0000174240	
	7	3,299		3,494		0,1243031000	
	8	3,031		3,203		0,2581125000	
	9	3,477		3,913		0,0011494070	
	10	3,340		3,372		0,8269571000	
	11	3,762		3,640		0,2444702000	

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Poza jednostkowymi przypadkami wyniki wszystkich wyborów objętych badaniami przedsiębiorstw spełniają warunek istotności statystycznej $p < 0,05$. Co istotne, dotyczy to sumarycznych wyników dla poszczególnych wymiarów, a różnice między nimi są ilościowe. Ogólnie rzecz biorąc, uzyskany w wyniku badań materiał empiryczny ma pełną wartość poznawczą i diagnostyczną oraz może być przedmiotem dalszych analiz prowadzących do formułowania wniosków, uogólnień i rekomendacji dla praktyki zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

Działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwa w tym zakresie ujęto na potrzeby niniejszej analizy w dwóch perspektywach: diagnostycznej – zasoby zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (KSRM), tj. stan stwierdzony w toku badań (tak ilościowych, jak i jakościowych), oraz prognostycznej – potencjał zarządzania w tym obszarze, tj. zakres niezbędnych zmian i modyfikacji z punktu

widzenia dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (D-KSRM). Zasoby podejmowane są zatem jako pasywa, stan posiadania, a potencjał – jako aktywa, możliwości zasobów do stanu docelowego wyznaczonego w założeniach D-KSRM.

Zasoby KSRM mogą być w całości – pomimo występujących niekiedy dużych różnic – dodatnio oceniane z punktu widzenia zadań i celów zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. W skali 0-6 oscyluje najczęściej w przedziale 3–4, choć sporadycznie przewyższa wartość 5. Istotne są oceny działań dla poszczególnych wymiarów, z uwzględnieniem podziału badanych przedsiębiorstw na małe i średnie. Dla poszczególnych wymiarów średnie wartości najwyższą wartość osiągnęły dla wymiaru „migracja wartości” (istotnie wyższą dla przedsiębiorstw średnich niż małych) oraz wymiaru „szybkość działania” (istotnie wyższą dla przedsiębiorstw średnich niż małych). W obu tych przypadkach średnie wartości przekroczyły 4. W tych wymiarach potencjał dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami okazał się największy, z lekkim wskazaniem na przedsiębiorstwa średnie. W tych też wymiarach potencjał D-KSRM jest mniejszy, co oznacza, iż zmiany i modyfikacje w kierunku D-KSRM nie muszą być także duże, jak w wymiarach, w których zasoby są mniejsze.

Te drugie odnotowano w wymiarach: „innovacyjność” (istotnie wyższe dla przedsiębiorstw średnich niż małych) i „instytucjonalizacja” (istotne okazały się one dla przedsiębiorstw średnich i małych). W tych wymiarach sumaryczna wartość ocen wyniosła odpowiednio 3,303 (przedsiębiorstwa małe) i 3,760 (przedsiębiorstwa średnie) oraz 3,578 (przedsiębiorstwa małe) i 3,865 (przedsiębiorstwa średnie). W tych wymiarach zasoby KSRM są istotnie niższe niż w poprzednich dwóch wymiarach, ale zarazem potencjał zmian w kierunku D-KSRM jest odpowiednio większy.

Ogólnie poziom zasobów badanych przedsiębiorstw z perspektywy D-KSRM uznać można za wysoki. Wartość tych ocen pozwala przyjąć, że badana populacja przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego posiada potencjał szybkiego działania w tym zakresie i elastycznego dostosowania tych działań do zmieniającej się sytuacji. Potencjał ten jest większy w przypadku działań w wymiarze „innovacyjność” (zwłaszcza pod względem skali wykorzystywania rozwiązań bazujących na zaawansowanych technologiach IT) oraz „instytucjonalizacja” (zwłaszcza pod względem sformalizowania relacji z kluczowymi dostawcami i oparcia ich na ustalonych wcześniej procedurach). Uwagi te generalnie dotyczą całej populacji badanych przedsiębiorstw, w większym jednak stopniu średnich niż małych. Różnice

między nimi nie mogą być jednak uznane za jakościowe. Oznacza to, że model D-KSRM może być odniesiony zarówno do małych, jak i średnich przedsiębiorstw.

W badaniach jakościowych skupiono się na dwóch zasadniczych wątkach relacji badanych przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami: 1) wzajemna komunikacja (komunikowanie własnych oczekiwań względem kluczowych dostawców oraz definiowanie tych oczekiwań); 2) wzajemne zaufanie w relacjach z kluczowymi dostawcami (poziom zaufania i wpływ na kształtowanie wzajemnych relacji). W obu przypadkach określono zarówno zasoby (diagnoza stanu realnego), jak i potencjał (stan prognozowany) w kontekście D-KSRM.

Badania jakościowe w odniesieniu do pierwszego z wątków przyniosły następujące ustalenia:

Brak ustalonego wzorca komunikowania własnych oczekiwań względem kluczowych dostawców, a co za tym idzie – ustalonego wzorca definiowania ich przez przedsiębiorstwo zamawiające. Poziom instytucjonalizacji tego obszaru relacji z kluczowymi dostawcami, w rozumieniu wypracowania stałych, uzgodnionych dwustronnie procedur jest niski, a tym samym występują ograniczenia w zakresie kontroli i doskonalenia wzajemnej komunikacji i definiowaniu wzajemnych oczekiwań, a w dalszej konsekwencji – osłabienie sprawności w wymiarach „szybkość działania” i „migracja wartości”, a także w stosowaniu innowacyjnych metod, opartych na zaawansowanych technologiach IT, instrumentów zarządzania. **Ograniczenia te stanowią następujące obszary modyfikacji i rozwoju w kontekście założeń D-KSRM:**

1. Zakres definiowania i komunikowania oczekiwań wobec kluczowego dostawcy ograniczony jest do typowych kwestii transakcyjnych (cena, terminy dostaw, standardy techniczne, jakościowe), bez możliwości ujęcia tej kwestii w szerszym kontekście uwarunkowań relacji z kluczowymi dostawcami, zwłaszcza z uwzględnieniem ich aspektów „miękkich”, niemierzalnych, zwłaszcza zaufania. Wprowadzenie skutecznego mechanizmu budowania i weryfikowania poziomu zaufania na poziomie transakcyjnym pozwoli nie tylko zinstytucjonalizować komunikację w zakresie definiowania i przekazywania własnych oczekiwań, ale także usprawnić działania w wymiarze ich szybkości i migracji wartości. Wyraźnie daje o sobie znać w tym zakresie brak gradacji kluczowych dostawców, czy szerzej – brak systemu zarządzania samymi

dostawcami, a nie tylko relacjami z tymi, z którymi przedsiębiorstwo aktualnie utrzymuje relacje.

2. W ocenie trafności definiowania oczekiwań względem kluczowych dostawców – przy założeniu, że jej miernikiem jest sposób, w jaki one realizują te oczekiwania – jest dosyć zróżnicowania, co również – jak się przyjmuje – stanowi konsekwencję braku zarządzania samymi kluczowymi dostawcami, co pozwoliłoby na lepsze wzajemne rozumienie. Sytuacja ta spowalnia i naraża na wystąpienie sytuacji kryzysowych w procesach współpracy z kluczowymi dostawcami, gdyż wystąpienie rozbieżności wymaga korekt czy nawet renegocjacji kontraktów. W szerszym kontekście sytuacja taka prowadzi do osłabienia motywacji do utrzymywania wzajemnych relacji. Ujemnie wpływa to na szybkość działania i migrację wartości oraz osłabia motywację do rozwijania innowacyjnych metod i narzędzi zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

Drugi z badanych wątków – wzajemnego zaufania – przyniósł następujące spostrzeżenia:

1. Poziom zaufania w relacjach między badanymi przedsiębiorstwami, a kluczowymi dostawcami jest dosyć zróżnicowany, a przesłanki tego zróżnicowania trudne do jednoznacznego uchwycenia. Za właściwy kierunek poszukiwań w tym zakresie uznaje się podział na przesłanki pragmatyczne (wynikające z realiów współpracy) oraz priorytetowe (efekt apriorycznych założeń, iż relacje z kluczowymi dostawcami to jedna z nadrzędnych zasad tej współpracy). Z deklaracji badanych przedsiębiorstw wynika, że inaczej podchodzą one do kwestii zaufania w relacjach z kluczowymi dostawcami, z którymi relacje są utrzymywane w sposób krótkotrwały (od niedawna, epizodycznie), a inaczej z tymi, z którymi relacje są długotrwałe (np. objęte wieloletnimi umowami). Tym pierwszym przypisać można cechę pragmatyzmu, a drugim – priorytetowości. Za probierz podejścia badanych przedsiębiorstw do relacji z kluczowymi dostawcami przyjęto sposób rozwiązywania sytuacji kryzysowych. W przypadku relacji krótkotrwałych dochodzi do dużego obniżenia poziomu zaufania, w przypadku długotrwałych relacji - podłoże kryzysu jest wspólnie wyjaśniane, a poziom zaufania znacząco, o ile w ogóle, nie spada. Sytuacja ta jest przesłanką do instytucjonalizacji zarządzania wzajemnym zaufaniem poprzez stworzenie mechanizmu wczesnego

wykrywania i wspólnego rozwiązywania sytuacji kryzysowych. Możliwe to będzie tylko w przypadku, gdy powstanie system zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w ramach którego kwestię tę będzie można rozwiązać systemowo. Istniejący stan rzeczy w rozważanym zakresie istnieje, ale bez rozwiązań systemowych nie jest możliwe wydobycie tkwiącego w tych zasobach potencjału.

2. Zróżnicowany jest wpływ zaufania na praktykę współpracy badanych przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami. Zdecydowanie bardziej pozytywny jest on w przypadku relacji długotrwałych niż krótkotrwałych. Wyrażna jest koincydencja między deklaracjami badanych przedsiębiorstw o długotrwałości tych relacji i wysokim poziomie zaufania, a deklaracjami o etycznym podejściu do biznesu. Pierwsze z tych przedsiębiorstw traktują zaufanie jako fundamentalny składnik aksjologii biznesowego działania, drugie mają podejście pragmatyczne – zaufanie jest wartością, ale tylko wtedy, gdy nie kłóci się z celami biznesowymi. Te pierwsze, jak założono, osiągają krótkoterminowe cele ekonomiczne i marketingowe, podczas gdy drugie – trwałe wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej wyrażającej się między innymi we wpływie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami na wysoki poziom wskaźników finansowych. Badane przedsiębiorstwa w ramach posiadanych zasobów nie są w stanie uruchomić tkwiącego w nich potencjału optymalizacji wpływu zaufania na przebieg ich współpracy z kluczowymi dostawcami, a w konsekwencji dalszej – na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Stan rzeczy w zakresie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami odzwierciedla jego obraz statyczny, opisywany w KSRM (ang. *Key Supplier Relationship Management*) przez cztery omówione wcześniej wymiary: „szybkość działania”, „migracja wartości”, „innovacyjność” oraz „instytucjonalizacja”. Zgodnie z zastosowaną roboczą terminologią opisany w tych kategoriach stan rzeczy stanowi zasób badanych przedsiębiorstw, zawierający potencjał dynamicznych zmian, których w ramach KSRM nie można uruchomić. Możliwości wykorzystania tego potencjału istnieją w ramach D-KSRM (ang. *Dynamic-Key Supplier Relationship Management*), dla zbudowania, którego jako punkt odniesienia wykorzystano szerzej omówiony w części metodologicznej pracy model SRM (ang. *Supplier Relationship Management*).

5.1.6. Określenie uzyskanego poziomu przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do dynamicznych zdolności KSRM przedsiębiorstw

Poziom przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw w podziale na małe i średnie wyznaczono poprzez obliczenie na podstawie dostarczonych przez nie sprawozdań finansowych, podstawowych wskaźników rentowności: wskaźnik rentowności sprzedaży – ROS, wskaźnik rentowności kapitałów własnych – ROE oraz stosunek zysku netto spółki do rentowności jej aktywów – ROA. Wyniki tej analizy zestawiono w Tabeli 52.

Tabela 52. Średnie wartości ocen ze względu na wskaźniki finansowe, w podziale na wielkość firmy

Wskaźnik	Przedsiębiorstwo małe	Przedsiębiorstwo średnie	Wartość <i>p</i> (ang. <i>p-value</i>)
ROS	0,074	0,079	0,698793500
ROE	0,187	0,799	0,357868000
ROA	0,187	0,799	0,357766800

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Wartości poszczególnych wskaźników finansowych są we wszystkich przypadkach – za wyjątkiem ROS istotnie, choć na dość niskim poziomie, wyższe w przypadku przedsiębiorstw średnich niż małych. Relacja ta nie jest istotna statystycznie; w każdym przypadku wartość współczynnika testowego $p > 0,05$. Wskaźniki finansowe zatem nie mogą być podstawą do tego, by twierdzić, że przedsiębiorstwa średnie w branży budownictwa przemysłowego są zawsze bardziej konkurencyjne niż przedsiębiorstwa małe. Niepewność w interpretacji wartości wskaźników finansowych wynika z faktu, że tylko 1/4 badanych przedsiębiorstw udostępniła swoje sprawozdania finansowe. Wskaźniki te powinny być traktowane z dużą ostrożnością.

Związki między wskaźnikami finansowymi a poszczególnymi wymiarami KSRM wyznaczono przy pomocy współczynnika korelacji liniowej Pearsona *r*. Pozwala on określić siłę zależności między testowanymi zmiennymi. Wartości współczynnika *r* dla wymienionych zmiennych zestawiono w Tabeli 53.

Tabela 53. Macierz korelacji zmiennych sumarycznych i wskaźników finansowych

	ROS	ROE	ROA	Szybkość działania	Innowacyjność	Migracja wartości	Instytucjonalizacja
ROS	1						
ROE	0,178506184	1					

	ROS	ROE	ROA	Szybkość działania	Innowacyjność	Migracja wartości	Instytucjonalizacja
ROA	0,178521666	0,999999852	1				
Szybkość działania	0,071337525	0,05215347	0,052128538	1			
Innowacyjność	0,048703362	0,120154103	0,120179759	0,605556361	1		
Migracja wartości	0,014319032	0,090356034	0,090371362	0,588984479	0,562257	1	
Instytucjonalizacja	-0,01684217	0,093923064	0,093937773	0,542782182	0,641035	0,646768017	1

„Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań”

Wskaźniki finansowe korelują z poszczególnymi wymiarami działań w przedziale braku zależności liniowej, tj. nie spełniają warunku $0 < r < 0,2$. Oznacza to, że wyniki finansowe przedsiębiorstwa nie mają wpływu na działania przedsiębiorstw w żadnym z wymiarów zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. W konsekwencji nie można przyjąć, że wskaźniki finansowe przekładają się w sposób istotny na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw średnich nad małymi ze względu na stwierdzoną w badaniach empirycznych jakość zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Są one dla tej ostatniej kwestii nieistotne. Nie można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa średnie ze względu na osiągnięcie lepszych wskaźników finansowych istotnie lepiej zarządzają relacjami z kluczowymi dostawcami. Między kwestiami tymi nie zachodzi iunctim. **Tym samym zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami może być samoistnym, niezależnym od wskaźników finansowych, źródłem przewagi konkurencyjnej.**

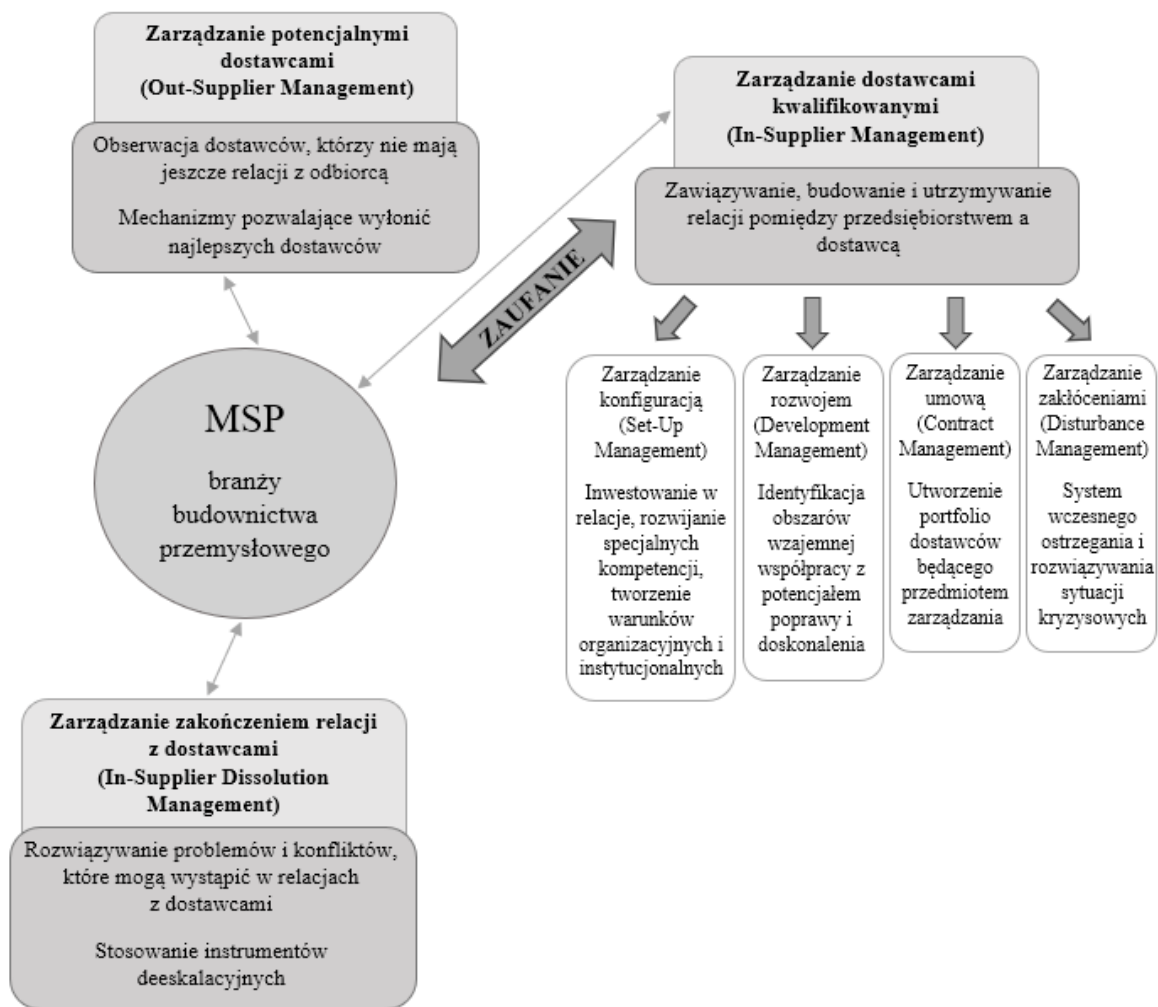
Wartości r dla poszczególnych wymiarów pozwalają natomiast wyznaczyć siłę korelacji między działaniami w poszczególnych wymiarach KSRM. Wpływają one na siebie z siłą umiarkowaną. Wartości współczynnika korelacji we wszystkich testowanych przypadkach sytuują się bowiem w przedziale dla umiarkowanej siły korelacji, tj. spełniają warunek $0,4 < r < 0,7$. Jest to przesłanka w pełni uzasadniająca rozpatrywanie poszczególnych wymiarów działań w badanym obszarze w ich wzajemnym powiązaniu. Można na tej podstawie wnosić, że stwierdzone w badaniach empirycznych działania w ramach KSRM w poszczególnych wymiarach stanowią wartościowy zasób z punktu widzenia doskonalenia zarządzania w tym obszarze, ale model tego zarządzania nie pozwala uruchomić potencjału zmian zawartego w tych zasobach. Aby tak się stało niezbędne jest systemowe i procesualne podejście do zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przez małe i średnie przedsiębiorstwa branży budownictwa przemysłowego. Obecny, statyczny model zarządzania, powinien zostać przekształcony w model dynamiczny i powinien stać się odrębnym podprocesem

zarządzania tymi przedsiębiorstwami. Kierunki uzupełnień i modyfikacji zostaną przedstawione w następnym podrozdziale.

5.1.7. Identyfikacja elementów D-KSRM wpływających na proces budowy przewagi konkurencyjnej MSP w branży budownictwa przemysłowego

Jako referencyjny dla zbudowania D-KSRM (ang. *Dynamic-Key Supplier Relationship Management*) wpływającego na proces budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw małych i średnich w branży budownictwa przemysłowego przyjęto trzyetapowy model Supplier Relationship Management – SRM zaproponowany przez S. Moeller'a i in, obejmujący trzy następujące etapy: 1) zarządzanie potencjalnymi dostawcami (ang. *Out-Supplier Management*, O-SM); 2) zarządzanie dostawcami kwalifikowanymi (ang. *In-Supplier Management*, I-SM); 3) zarządzanie zakończeniem relacji z dostawcami (ang. *In-Supplier Dissolution Management*, I-SDM). **Opracowany przez autora rozprawy na podstawie dokonanej analizy literatury i badań empirycznych model D-KSRM w odniesieniu do MSP w sposób graficzny został przedstawiony poniżej.**

Rysunek 26. Model dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw MSP branży budownictwa przemysłowego



„Źródło: Opracowanie własne autora na podstawie badań oraz: S. Moeller, M. Fassnacht, S. Klose, *A Framework for Supplier Relationship Management (SRM)*, “Journal of Business-to-Business Marketing” 2006, vol. 13, no. 4, s. 73”

Ogólnie rzecz biorąc, na co pragnie ze szczególnym naciskiem zwrócić uwagę autor niniejszej rozprawy, strukturalnych podobieństw w większości dostępnych KSRM można dopatrzeć się tylko w zarządzaniu dostawcami kwalifikowanymi I-SM. Pozostałe dwa (zarządzanie potencjalnymi dostawcami O-SM oraz zarządzanie zakończeniem relacji z dostawcami I-SDM), poza wspomnianym ogólnym modelem S. Moellera i in., nie mają zwykle w modelach KSRM swojego odpowiednika. Stąd wynika ich statyczność, gdyż w większości przypadków relacje z kluczowymi dostawcami obejmują one tylko z perspektywy ich trwania, z pominięciem perspektywy

ich genezy i zakończenia oraz wpływu zaufania. D-KSRM musi być zatem uzupełniony o etap O-SM. W modelu statycznym, opisanym w materiale empirycznym z badań, przedsiębiorstwa małe i średnie branży budownictwa przemysłowego nie mają mechanizmu pozwalającego na wyłonienie najlepszych dostawców na rynku i zbudowania z nimi trwałych, długofalowych relacji, gdyż nie obserwują ich rynku pod kątem zdefiniowanych oczekiwań. Te w modelu KSRM są definiowane dopiero na etapie istnienia relacji i obciążone są dużym ryzykiem nie trafności bądź nie trafnego rozpoznania. **Wynika stąd kategoriyczny wymóg wyodrębnienia w D-KSRM etapu zarządzania potencjalnymi dostawcami O-SM.** Powinien on być stałym, inherentnym elementem podprocesu zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, ukierunkowanym na pozyskanie dostawców kwalifikowanych, tj. spełniających a priori zdefiniowane oczekiwania odbiorcy i trwałe wyeliminowanie dostawców przypadkowych, nie spełniających tych oczekiwań. Kluczowe znaczenie dla realizacji takiego celu ma utworzenie w strukturze zarządzania przedsiębiorstwa wydzielonej komórki zajmującej się obserwacją rynku dostawców i wyłaniania dostawców kwalifikowanych w znaczeniu powyżej podanym. Komórka taka powinna korzystać z zasobów KSRM i wprowadzać mechanizm dynamizujący zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami, tj. nadania mu charakteru procesualnego. Na etapie zarządzania potencjalnymi dostawcami O-SM relacje powinny być inicjowane, nawiązywane i wstępnie weryfikowane pod kątem spełnialności przez wyszukiwanych dostawców. Pozwoli to eliminować dostawców przypadkowych, nie dających rękojmi spełnienia oczekiwań odbiorcy. Na tym etapie dostawcy kwalifikowani powinni zostać także skwantyfikowani jako: 1) strategiczni (wymaga się od nich spełnienia zarówno kryteriów „twardych” – terminowość, cena i jakość dostarczanych towarów oraz „miękkich” – innowacyjność, reaktywność, elastyczność); 2) niestrategiczni (wymaga się od nich spełnienia przede wszystkim kryteriów twardych).

Właściwe zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami powinno, w świetle modelu D-KSRM, odbywać się na etapie drugim – zarządzania dostawcami kwalifikowanymi I-SM. Powinien on obejmować następującą dynamiczną sekwencję działań, charakteryzującą się indywidualnym podejściem do każdego dostawcy kwalifikowanego, oferującą indywidualny potencjał kreowania wartości:

- zawiązanie relacji z kwalifikowanymi dostawcami;
- budowanie i rozwijanie nawiązanych relacji;
- wzmacnianie relacji i tworzenie wartości.

I-SM nie powinien koncentrować się zatem na samych relacjach, ale powinien uwzględniać potrzebę ich stałego podtrzymywania. Dlatego I-SM obejmować powinien następujące podprocesy:

1. **Zarządzanie konfiguracją (S-UM).** W ramach tego podprocesu partnerzy wzajemnie inwestują w swoje relacje, tj. tworzą i rozwijają specjalne kompetencje, tworzą warunki organizacyjne i instytucjonalne, tj. tworzenie specjalnych procedur komunikacyjnych, budowanie wzajemnego zaufania oraz zaangażowanie w tworzenie i umacnianie relacji. Pozwala to zwiększać wolumen wzajemnych korzyści oraz kreowania wartości stricte biznesowych: poprawy wyników gospodarczych i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej obu partnerów. Możliwe to jest dzięki minimalizacji, w optymalnej sytuacji – eliminowaniu ryzyka kryzysów wzajemnego zaufania, które – w świetle materiału empirycznego są częste w relacjach z kluczowymi dostawcami oraz destrukcyjne dla obu stron – oraz strat ponoszonych w wyniku niespełnienia przez dostawcę oczekiwań odbiorcy. W sytuacji, gdy dostawca będzie miał status kwalifikowanego, prawdopodobieństwo takiego zdarzenia można praktycznie wykluczyć. Prawidłowe zarządzanie konfiguracją pozwala istotnie usprawnić działania, jakie w modelu KSRM realizowane są przede wszystkim w wymiarach: „szybkość działania”, „migracja wartości” i „instytucjonalizacja”. Wspomniane inwestycje w tworzenie relacji mogą obejmować także wymiar innowacyjności, gdyż mogą obejmować tworzenie mechanizmów i narzędzi komunikacji opartych o zaawansowane technologie IT. Pozwoli to skrócić istotnie proces decyzyjny, przyspieszyć tempo realizacji zawartych umów, korygować ewentualne błędy czy nieporozumienia, a w efekcie finalnym eliminować zbędne koszty. W ramach zarządzania konfiguracją S-UM szczególne znaczenie należy przypisać tworzeniu i rozwijaniu kompetencji (ang. *Development Management, DM*). Zadanie to obejmuje realizowanie przez kontrahentów programu wzajemnych szkoleń. Materiał empiryczny pozwala stwierdzić, że szkolenia na potrzeby zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami to jeden z najbardziej zaniedbanych jego obszarów. Zapewne dlatego, że nie jest objęty kategorią dyspozycją, opartą na rachunku korzyści, jakie z tego tytułu odbiorcy osiągają. W modelu D-KSRM beneficjentami tych korzyści są zarówno odbiorcy, jak i kluczowi dostawcy. Istotny jest dobór profilu szkoleń. O ile bowiem kluczowi dostawcy powinni

większą wagę kłaść w szkoleniach na problematykę wartości, o tyle odbiorcy – na umiejętności zarządcze i organizacyjne. Program szkoleń powinien być realizowany w ramach ścisłej współpracy, gdyż tylko wtedy możliwe jest wspólne kreowanie wartości. Współpraca taka pozwala budować zaufanie w relacjach wzajemnych oraz doskonalić procedury komunikacji, a także wzajemnego komunikowania oczekiwań.

2. **Zarządzanie rozwojem (DM).** W ramach tego podprocesu kluczowe znaczenie ma identyfikacja obszarów wzajemnej współpracy, które wykazują potencjał poprawy i doskonalenia. W modelu KSRM – jak nadmieniano – jest możliwy tylko mechanizm gromadzenia zasobów niezbędnych w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami we wszystkich wymiarach działania, natomiast brak jest możliwości uruchomienia wynikającego z tych zasobów potencjału zmian. W ramach D-KSRM proponuje się jako mechanizm uruchamiający ten potencjał „wartość relacji”. Jest to złożony konstrukt obejmujący: 1) pięć wymiarów korzyści (korzyści z produktu, usługi, know-how, czasu wejścia na rynek oraz korzyści społecznych); 2) dwa wymiary obciążenia (cena i koszty procesu). Oszacowania wymaga to, jaką wartość do relacji wnosi dostawca, a jaką – odbiorca. Dla zarządzania rozwojem istotna jest okoliczność, że „wartość relacji” rośnie w cyklu życia relacji. Spostrzeżenie takie pośrednio można wyprowadzić z materiału empirycznego, w którym wyraźne są sugestie, że lepiej badanym przedsiębiorstwom układa się współpraca z dostawcami, z którymi współpracują wiele lat, niż z tymi, z którymi jest ona krótsza. W podprocesie zarządzania rozwojem silny nacisk powinien być położony na innowacyjność, która służy pomnażaniu „wartości relacji”.
3. **Zarządzanie umową (CM).** Na podstawie oceny wartości, jaką do wzajemnych relacji wnoszą kluczowi dostawcy tworzy się ich portfolio, które następnie jest przedmiotem zarządzania. Zawiera ono dostawców skwantyfikowanych według kryterium wkładu do „wartości relacji”, co z kolei daje asumpt do oceny ich wagi dla strategii odbiorcy. Do partnerów o niskiej wadze strategicznej zalicza się „potencjalnych twórców wartości” i będących „poniżej wymagań”. Wobec pierwszego stosuje się narzędzia rozwoju i zarządzania umową, a wobec drugiego – narzędzia zarządzania zakłóceniami (ang. *Disturbance Management*). Wysoką wagę strategiczną przypisuje się natomiast „rzeczywistym twórcom wartości” oraz tworzącym „wartość dodaną”. Wobec

pierwszych stosuje się zaawansowane narzędzia zarządzania rozwojem, a wobec drugich – narzędzia zarządzania umową. Znaczny wkład do „wartości relacji” wnoszą „potencjalni twórcy wartości” i „rzeczywiści twórcy wartości”, a mniejszy określani, jako „poniżej oczekiwań” oraz wnoszący „wartość dodaną”. W ramach podprocesu zarządzania umową rozwija się i zacieśnia relacje z dostawcami, będącymi potencjalnymi lub rzeczywistymi twórcami wartości oraz wnoszącymi wartość dodaną, natomiast relacje z dostawcami określanymi jako „poniżej oczekiwań” powinno próbować się naprawiać w ramach zarządzania zakłóceniami. Jeżeli nie przynosi to oczekiwanych efektów – dążyć do zakończenia umowy. Zarządzanie umową pozwala identyfikować dostawców przyczyniających się do powiększenia „wartości relacji” i tych, którzy się do tego nie przyczyniają. Pozwala to optymalizować korzyści z relacji z kluczowymi dostawcami oraz eliminować z portfolio dostawców, tych, którzy korzyści te obniżają rzeczywiście lub potencjalnie. Mogą to robić z odpowiednim wyprzedzeniem, co jest z jednej strony źródłem dodatkowych korzyści, z drugiej zaś – uniknięcia niepotrzebnych strat. Materiał empiryczny dostarcza danych pozwalających sądzić, że kryzys w relacjach z kluczowymi dostawcami pojawia się nagle. Zarządzanie umową pozwala tego niebezpieczeństwa uniknąć.

4. **Zarządzanie zakłóceniami (D-UM).** Zasadniczym celem tego podprocesu jest identyfikacja oraz rozwiązywanie sytuacji kryzysowych w relacjach z kluczowymi dostawcami. W D-KSRM podproces ten pełnić powinien funkcję „systemu wczesnego ostrzegania” przed kryzysem oraz mechanizmu naprawczego. Zarządzanie zakłóceniami pozwala zauważyć negatywne zjawiska w relacjach z kluczowymi dostawcami zanim doprowadzą one do rzeczywistego kryzysu w realizacji kontraktu, a co za tym idzie – przełoży się na kryzys zaufania. Wystąpienie symptomów kryzysu nie powinno oznaczać automatyzmu decyzji o zamknięciu relacji z dostawcami będącymi ich źródłem, ale powinno oznaczać w pierwszej kolejności uruchomienie mechanizmu naprawczego. Decyzja o zamknięciu relacji powinna być podejmowana dopiero wówczas, gdy dany dostawca zostanie trwale skwantyfikowany jako „poniżej oczekiwań”. Zamknięcie relacji nie powinno oznaczać zerwania, ale zabezpieczenie umowne, chroniące odbiorcę przed przyszłymi roszczeniami dostawcy, z którym zakończono współpracę lub jego następców prawnych.

5. **Ostatni etap D-KSRM to zarządzanie zakończeniem relacji z dostawcami (I-SDM).** Na tym etapie działania zarządcze koncentrują się na rozwiązywaniu problemów i konfliktów z kluczowymi dostawcami, także z tymi, którzy wcześniej zostali zidentyfikowani jako ci, którzy nie zwiększają wartości relacji. Stosować w tym zakresie należy instrumenty deeskalacyjne, np. wsparcie dla kluczowego dostawcy w wypełnieniu umowy albo renegocjacje kontraktu. Materiał empiryczny potwierdza, że KSRM nie przewiduje działań pozwalających na deeskalacyjne zakończenie relacji z kluczowym dostawcą, ale zarazem zawiera dane o nagłym pojawieniu się sytuacji wymagających zakończenia współpracy, co może narażać je na dodatkowe, kosztowne problemy negatywnie wpływające na kondycję ekonomiczną odbiorcy. Doświadczenia konfliktów i zakłóceń w relacjach z kluczowymi dostawcami powinny stanowić przesłankę do powrotu do etapu pierwszego i optymalizacji bazy dostawców.

D-KSRM, w odróżnieniu do KSRM jest swego rodzaju odzwierciedleniem „cyklu życia” relacji odbiorcy z kluczowymi dostawcami. Opisuje nie tylko działania, ale także ich zmienność w czasie począwszy od identyfikacji kluczowego dostawcy poprzez kolejne fazy jego relacji z odbiorcą, aż do ich zakończenia. Odbiorca zarządzający relacjami z kluczowymi dostawcami zgodnie z powyżej scharakteryzowanym modelem optymalizować może korzyści z „wartości relacji” i unikać kosztów powodowanych przez brak kontroli nad całokształtem tych relacji.

5.2. Możliwości stosowania modelu i jego dalszego rozwijania

Zaproponowany powyżej, oparty na SRM, model D-KSRM, nie jest konstruktem zamkniętym, ale możliwe są jego zmiany, uzupełnienia czy modyfikacje, lecz w ramach ogólnej, trzyetapowej struktury. W sposób spójny wyznacza ona momenty konstytutywne „cyklu życia” relacji odbiorcy z kluczowymi dostawcami: nawiązanie relacji, jej realizację oraz zamknięcie. Każdy z tych punktów obwarowany jest zespołem warunków i reguł, dzięki którym możliwe jest zachowanie pełnej kontroli na procesem zarządzania tymi relacjami.

Modyfikacje D-KSRM powinny być dokonywane na bazie przesłanek empirycznych, tj. w oparciu o badania naukowe jak i badania własne prowadzone przez stosujące D-KSRM przedsiębiorstwa, na przykład w ramach stałego monitoringu

procesów zarządzania. Nie mogą one wynikać z przesłanek spekulatywnych, gdyż mogą w ten sposób do omawianego modelu zostać wprowadzone zmiany, które spowodują zakłócenia w jego funkcjonowaniu. Mogą także naruszać jego strukturę, prowadząc do podobnych następstw.

Model D-KSRM może zostać wykorzystany w małych i średnich przedsiębiorstwach branży budownictwa przemysłowego jako podstawa do skonstruowania narzędzia ewaluacji skuteczności stosowanej przez te przedsiębiorstwa praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w szczególności w kontekście budowania przez nie przewagi konkurencyjnej. Dzięki temu model ten może być zastosowany nie tylko do celów diagnostycznych, ale także kontrolnych i prognostycznych. Narzędzie ewaluacyjne, o którym mowa może być także pomocniczo wykorzystane do doskonalenia samego modelu D-KSRM.

Model ten może zostać także adaptowany do specyfiki innych branż sektora MSP. Wymagać to jednak będzie przeprowadzenia badań empirycznych, które dostarczą przesłanek do adekwatnych modyfikacji i dostosowań. Rekomendować zatem można ten kierunek dalszych badań problematyki podjętej w niniejszej rozprawie.

5.3. Rekomendacje dla praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w przedsiębiorstwach MSP z branży budownictwa przemysłowego

Zaproponowany powyżej model D-KSRM może być efektywnie stosowany w przedsiębiorstwach sektora MSP, w szczególności w branży budownictwa przemysłowego, ale po spełnieniu pewnych warunków dodatkowych, takich jak:

1. Przedsiębiorstwo posiada strategię rozwoju, a więc ma określone cele rozwojowe, wartości, do jakich zmierza oraz oczekiwania wobec swoich partnerów biznesowych.
2. Zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami jest wyodrębnionym podprocesem zarządzania przedsiębiorstwem jako całością.
3. Przedsiębiorstwo nastawione jest na innowacje tak w wymiarze zarządczym, jak i technologicznym, gdyż tylko wtedy zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami będzie zdolne traktować jako wartość sprzyjającą poprawie konkurencyjności oraz gotowe inwestować w nowoczesne instrumenty

komunikacyjne, usprawniające i podnoszące skuteczność działań zarządczych oraz przyspieszające procesy decyzyjne.

4. Przedsiębiorstwo powinno mieć wypracowane procedury i narzędzia gromadzenia wiedzy na temat własnych doświadczeń w zarządzaniu, w tym – relacjami z kluczowymi dostawcami oraz narzędzia ich krytycznej analizy.
5. Władze przedsiębiorstwa gotowe są inwestować w rozwijanie relacji z kluczowymi dostawcami.

Każde przedsiębiorstwo sektora MSP powinno także, po spełnieniu powyższych warunków, dostosować model D-KSRM do swoich możliwości finansowych, organizacyjnych i kadrowych oraz specyfiki wynikającej z branży, w której funkcjonuje, profilu prowadzonej działalności, a także według oceny własnej pozycji konkurencyjnej. Dopiero wówczas możliwości tkwiące w modelu D-KSRM mogą zostać w pełni wykorzystane.

Zakończenie

Celem głównym rozprawy była identyfikacja, w aspekcie dorobku teoretycznego w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, działań małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego w zakresie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w kontekście ich skuteczności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej. Cel ten został osiągnięty dzięki zgromadzeniu – w toku badań ilościowych i jakościowych, przy pomocy autorskich narzędzi, materiału empirycznego, który następnie został poddany analizie statystycznej i merytorycznej. Materiał ten stał się podstawą do weryfikacji przyjętych hipotez, głównej i szczegółowych. Ich trafność została potwierdzona, choć z pewnymi zastrzeżeniami. Generalnie można za trafną uznać **hipotezę główną**, że badane przedsiębiorstwo małe i średnie funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego, w otoczeniu hiperturbulentnym, zwiększa swoją przewagę konkurencyjną, jeżeli wdraża w praktyce zarządczej koncepcję dynamicznego zarządzania swoimi relacjami z kluczowymi dostawcami, w wymiarach „szybkość działania” (**H1**), „innowacyjność” (**H2**), „migracja wartości” (**H3**), „instytucjonalizacja” (**H4**), a także jeśli opiera swoje relacje w biznesie na zaufaniu (**H5**). Warunkiem pełnej trafności tak sformułowanych założeń jest wdrożenie opisanego w rozprawie modelu D-KSRM. Tylko wtedy można z pełnym przekonaniem stwierdzić, że działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwa we wszystkich wskazanych wymiarach w istocie przekładają się na wzrost przewagi konkurencyjnej. Warunkiem uzyskania takiej pewności jest wdrożenie tego modelu do praktyki zarządczej konkretnego przedsiębiorstwa spełniającego przyjęte w rozprawie kryteria i dokonanie ewaluacji skuteczności tego wdrożenia.

Uzyskano przy tym również szeroki obraz działań podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa z branży budownictwa przemysłowego w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami w czterech wymiarach: „szybkość działania”, „innowacyjność”, „migracja wartości” i „instytucjonalizacja”. Analiza materiału empirycznego pozwoliła także określić jakość tych działań w kontekście założeń autorskiego modelu D-KSRM, tj. możliwości wykorzystania zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Realizacja celu głównego pozwoliła na osiągnięcie **celów szczegółowych**. Obok wpisanych w realizację celu głównego, celów empirycznych (uzyskanie, analiza i weryfikacja materiału badawczego), osiągnięty został cel poznawczy. Było nim

wypełnienie luki badawczej. Zdefiniowano ją bowiem jako obszar niewiedzy w zakresie praktyki zarządzania przez przedsiębiorstwa małe i średnie, w tym działające w branży budownictwa przemysłowego, relacjami z kluczowymi dostawcami, ukierunkowanej na budowanie przewagi konkurencyjnej. Osiągnięcie celu poznawczego zdefiniowanego jak powyżej możliwe było dzięki realizacji jednego z celów teoretycznych, jakim było ukazanie aktualnego stanu refleksji teoretycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości na temat dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w kontekście szerszych ujęć, dotyczących dynamicznego zarządzania relacjami z partnerami biznesowymi. **W oparciu o te przesłanki teoretyczne oraz empiryczne skonstruowany został model dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami – D-KSRM, bazujący na modelu SRM S. Moeller’a i in.** Ujmuje on zarządzanie relacjami przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego jako „cykl życia” tych relacji, tj. od chwili nawiązania współpracy z dostawcą kwalifikowanym, poprzez zarządzanie umową, aż po zarządzanie jej rozwiązaniem. W modelu tym wszystkie te fazy ujęte są w autonomiczne procesy oddziałujące na siebie funkcjonalnie. Model D-KSRM daje możliwości permanentnej obserwacji hiperturbulentnego otoczenia, modyfikowania i doskonalenia działań zarządczych – w ramach ustalonych wzajemnie procedur – podnoszenia ich skuteczności oraz optymalizowania korzyści z „wartości relacji” z kluczowymi dostawcami. Jako taki model, o którym mowa jest narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa MSP branży budownictwa przemysłowego, które go wdrożyły.

Osiągnięcie celów: głównego, poznawczego oraz celów empirycznych oznacza osiągnięcie **celów metodycznych**. W pierwszej kolejności chodzi o weryfikację trafności zastosowanych w badaniach własnych metod, technik i narzędzi badawczych. Trafność ta została potwierdzona testami statystycznymi, zwłaszcza Alfa Cronbacha (rzetelność narzędzia badawczego i pomiarów) p -value (istotność statystyczna p). W założeniach przyjęto także jako cel metodyczny wypracowanie w oparciu o literaturę modelu optymalizacyjnego, tj. narzędzia do ewaluacji skuteczności stosowanej przez przedsiębiorstwo sektora MSP branży budownictwa przemysłowego praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, ukierunkowanej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Narzędzie takie nie powstało, ale – z naciskiem podkreślono – funkcję takiego narzędzia diagnostycznego może spełnić sam model D-KSRM wobec przedsiębiorstw stawiających sobie za cel zgromadzenie wiedzy

empirycznej na temat własnej praktyki zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Pozwala on bowiem dokonać diagnozy stanu rzeczywistego oraz zidentyfikować odstępstwa od stanu optymalnego, opisanego przez model. Wypracowanie wyspecjalizowanego narzędzia ewaluacji skuteczności modelu D-KSRM to jeden z postulatów badawczych na przyszłość.

Zrealizowany został także założony **cel użyteczny (aplikacyjny)**, czego wykładnikiem jest niniejsza rozprawa. Wypełnia ona zidentyfikowaną lukę badawczą poprzez szczegółową analizę materiału teoretycznego i empirycznego, dzięki wnioskom z badań oraz rekomendacjom dla praktyki zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami z branży budownictwa przemysłowego w zakresie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Rozprawa niniejsza nie wyczerpuje tej problematyki. Może ona się przyczynić do zainicjowania badań na obszarach pomijanych przez badaczy, tj. m.in. dynamicznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwami sektora MSP, w którym – jak można sądzić – przeważa raczej podejście statyczne, zachowawcze, pasywne pod względem stosowania innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych w zarządzaniu oraz wykorzystywanych w tym obszarze technikach i narzędziach. Pozwoli to zmniejszyć lukę badawczą, jaka w tym zakresie jest niewątpliwie duża. Jej miarą jest liczba branż, jakie mogą być naukowo rozpoznane z perspektywy podobnej, jak w niniejszej rozprawie.

Podsumowanie wyników weryfikacji hipotez oraz osiągnięcia założonych celów autor przedstawił poniżej:

1. Cel główny

Osiągnięty – dzięki zgromadzeniu – w toku badań ilościowych i jakościowych, przy pomocy autorskich narzędzi, materiału empirycznego, który następnie został poddany analizie statystycznej i merytorycznej.

2. Hipoteza główna i szczegółowe

Trafność potwierdzona – jednak warunkiem pełnej trafności tak sformułowanych hipotez jest wdrożenie opisanego w rozprawie modelu D-KSRM.

3. Cel poznawczy

Osiągnięty – wypełniono lukę badawczą, dzięki realizacji jednego z celów teoretycznych, jakim było ukazanie aktualnego stanu refleksji teoretycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości na temat dynamicznego zarządzania relacjami

z kluczowymi dostawcami, w kontekście szerszych ujęć. W oparciu o te przesłanki teoretyczne oraz empiryczne skonstruowany został również model D-KSRM.

4. Cele metodyczne

Osiągnięte – trafność zastosowania w badaniach własnych metod, technik i narzędzi badawczych została potwierdzona testami statystycznymi, zwłaszcza Alfa Cronbacha (rzetelność narzędzia badawczego i pomiarów) oraz p -value (istotność statystyczna p).

5. Model optymalizacyjny jako cel metodyczny

Nieosiągnięty – nie powstało narzędzie do ewaluacji skuteczności – model optymalizacyjny. Jednak w opinii autora rozprawy funkcję takiego narzędzia diagnostycznego może pełnić sam model D-KSRM.

6. Cel utylitarny (aplikacyjny)

Osiągnięty – wykładnikiem osiągnięcia celu jest niniejsza rozprawa. Wypełnia ona zidentyfikowaną lukę badawczą poprzez szczegółową analizę materiału teoretycznego i empirycznego dzięki wnioskom z badań oraz rekomendacjom dla praktyki zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami z branży budownictwa przemysłowego w zakresie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

Bibliografia

1. Abdullah Z., Musa R., *The effect of trust and information sharing on relationship commitment in supply chain management*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences" 2014, nr 130.
2. Adamik A., Nowicki M., *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, (red.) M. Matejun, Warszawa 2012.
3. Adamska M., *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
4. Adler L., *Symbiotic marketing*, „Harvard Business Review” 1966, no 5.
5. Akamp M., Müller M., *Supplier management in developing countries*, “Journal of Cleaner Production” 2013, no. 56.
6. Alajoutsijärvi K., Möller K., Tähtinen J., *Beautiful Exit: How to Leave Your Business Partner*, “European Journal of Marketing” 2000, vol. 34, no. 11.
7. Anderson E., Weitz B., *Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads*, “Marketing Science” 1989, vol. 8, no. 4.
8. Anvuur A., Kumaraswamy M., *Conceptual Model of Partnering and Alliancing*, “Journal of Construction and Engineering Management” 2007, vol. 133, no. 3.
9. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2002.
10. Arend R.J., Bromiley P., *Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone?*, “Strategic Organizations” 2009, no. 7.
11. Arndt J., *Toward a Concept of Domesticated Markets*, “Journal of Marketing” 1979, September, Issue 4.
12. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004.
13. Baccarini D., *The concept of project complexity – a review*, “International Journal of Project Management” 1996, vol. 14.
14. Bachman L.R., *Integrated Buildings. The System Basis of Architecture*, John Wiley & Sons, Hoboken 2003.
15. Baraniecka A., *Koncepcja zarządzania zapasami przez dostawcę – Vendor Managed Inventory*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2003, nr 2.
16. Barlow J., Jashapara A., *Organisational learning and inter-firm “partnering” in the UK construction industry as Antecedents*, “The Learning Organization” 1998, vol. 5, issue 2.

17. Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, no. 1.
18. Barrales-Molina V., Martinez-Lopez F.J., Gázquez-Abad J.C., *Dynamic marketing Capabilities: Toward and integrative framework*, "International Journal of Management Reviews" 2014, vol. 16, no. 4.
19. Beach R., Webster M., Campbell K.M., *An evaluation of partnership development in the construction industry*, "International Journal of Project Management" 2005, vol. 23, no. 8.
20. Będkowski W., *Kierunki rozwoju morskich farm wiatrowych w Europie i Polsce*, „Elektroenergetyka” 2019, nr 1.
21. Behdani B. [i in.], *How to handle disruptions in supply chains: an integrated framework and a review of literature*, 2012.
22. Beyer K., *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki w XXI wieku*, „Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania” 2012, nr 25.
23. Bielak J., *Marketing w budownictwie*, Skrypt Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997.
24. Biemans W., *Developing innovation within networks: With an application to the Dutch medical equipment industry*, Working Paper, University of Groningen, Netherlands 1989.
25. Biesok G., Jezusek M., *Ocena dostawców w systemie zarządzania jakością*, [w:] *Strategiczne i operacyjne doskonalenie procesów w obszarze zarządzania i inżynierii produkcji – zagadnienia wybrane*, (red.) M. Dudek, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2015.
26. Bilińska-Reformat K., *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Placet, Warszawa 2009.
27. Boguszewski P., *Wybrane uwarunkowania aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce w świetle badań ankietowych przedsiębiorców*, [w:] *Inwestycje i odporność gospodarcza – wyzwania dla Polski*, (red.) J. Hausner, W. Paprocki, Sopot 2020.
28. Bohowska J., *Problemy zarządzania zapasami w logistycznych łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

29. Borowiecki R., Romanowska M., *System informacji strategicznej, wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa.*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
30. Borowski R., Siuta-Tokarska B., *Problemy funkcjonowania i rozwoju MSP w Polsce*, Difin, Warszawa 2008.
31. Bratnicka M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
32. Bresnen M., Marshall N., *Building partnerships: case studies of client-contractor collaboration in the UK construction industry*, "Construction Management and Economics" 2000, vol. 18, no. 7.
33. Bruhn M., Egan J., *Relationship Marketing: AND Relationship Marketing, Exploring Relational Strategies in Marketing: Management of Customers Relationships*, Financial Times and Prentice Hall, England 2005.
34. Bruni D.S., Verona G., *Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry*, "British Journal of Management" 2009, no. 20.
35. Bujak A., „*Rewolucja Przemysłowa – 4.0*” i jej wpływ na logistykę XXI w., „Autobusy” 2017, nr 6.
36. Burdzik R., *Parametryczna ważona ocena dostawców (PWOD), cz. 1 – podstawowe założenia metody*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2017, z. 117 „Transport”.
37. Burgelman R., *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm*, "Administrative Science Quarterly" 1983, no. 28.
38. Buszko A., *Zmiany w logistyce dostaw materiałów dla wykonawczych firm budowlanych w latach 1992-2002*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2003, nr 4.
39. Buxmann P., Schmidt H., *Künstliche Intelligenz: Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2019.
40. Caputa W., *Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2015.
41. Cavanillas J.M., Curry E., Wahlster W., *The Big Data Value Opportunity*, [w:] *New Horizons for a Data-Driven Economy*, 2015.
42. Cavusgil E., Seggie S.H., Talay M.B., *Dynamic Capabilities view: Foundations and research agenda*, "Journal of Marketing Theory and Practice" 2007, vol. 15, no. 2.

43. Cegliński P., *Przewagi konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie” Toruń 2016, nr 43 (3).
44. Cegliński P., *Zdolności dynamiczne jako źródło przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, [w:] *Interdyscyplinarność jako droga rozwoju nauki III*, (red.) A. Kraińska, Fundacja HUTENA, Elbląg 2016.
45. Celuch K.G., Bantham J.H., Kasouf Ch.J., *An extension of the Mariage Metaphor in Buyer – Seller Relationship*, “Journal of Business Research” 2000, No. 59.
46. Chaber P. [i in.], *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2022.
47. Charucka O., *Kluczowe czynniki konkurencyjności MSP i ich wpływ na rozwój gospodarki*, „ZNUV” 2014, vol. 35.
48. Chen J.V. [i in.], *The antecedent factors on trust and commitment in supply chain relationships*, “Computer Standards & Interfaces” 2011.
49. Chen P.Ch., Wolfe P.M., *A data quality model of information-sharing in a two-level supply chain*, “International Journal of Electronic Business Management” 2011, vol. 9, no. 1.
50. Cheverton P., *Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
51. Chopra S., Meindl P., *Supply Chain Management: Strategy, Planning, Operation*, 2nd Ed., Pearson Education, New Jersey, USA 2004.
52. Chumphong O., Srimai S, Potipiroon W., *The Resource-Based View, Dynamic Capabilities and SME Performance for SMEs to Become smart Enterprises*, “ABAC ODI Journal Vision” 2020, vol. 7, no. 2.
53. Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
54. Clow K., Baack D., *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*, Prentice Hall, New Jersey 2007.
55. Corsten D., Kumar N., *Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Customer Response Adoption*, “Journal of Marketing” 2005, vol. 69, no. 3.
56. Cox A., Lonsdale C., Watson G., *Supplier Relationship Management: A Framework of Understanding Managerial Capacity and Constraints*, “European Business Journal” 2003, vol. 15, no. 3.

57. Cox A., *The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2004, vol. 9, no. 5.
58. Cronbach L.J., *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, "Psychometrika" 1951, no 3.
59. Cushman D.P., *Stimulating and Integrating the Development of Organizational Communication: High-Speed Management Theory*, "Management Communication Quarterly" 2000, vol. 13, no. 3.
60. Ćwik N., *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, [w:] *Wspólna odpowiedzialność*, (red.) N. Ćwik, FOB, Warszawa 2011.
61. Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
62. Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, Warszawa.
63. Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
64. Czarnecki A., *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, PWE, Warszawa 2003.
65. Czarnecki M., *Problemy wzrostu i organizacyjny rozwój w rosnących przedsiębiorstwach – podstawy teoretyczne konceptualnego modelu badawczego*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5.
66. Czermiński A., Grzybowski M., *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo WSA i B, Gdynia 1996.
67. Czermiński J., *Systemy wspomaganie decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Toruń-Gdańsk 2002.
68. Czerwiński A., *Zastosowanie metody AHP do tworzenia rankingu kryteriów oceny wiarygodności witryn internetowych*, „e-mentor” 2020, nr 5.
69. Danielak W., Mierzwa D., Bartczak K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe*, Wydawnictwo Excante, Wrocław 2017.
70. Danielak W., *Zdolności relacyjne w kształtowaniu dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 4 (29).
71. Dansoh A., *Strategic planning practice of constructions firms in Ghana*, "Construction Management and Economics" 2005, vol. 23, no. 2.

72. Davidson J., *The Size Distortion of Bootstrap Tests*, "Econometric Theory", 15, 1999.
73. Deloitte, *Polskie spółki budowlane 2021 – najważniejsi gracze, kluczowe czynniki wzrostu i perspektywy rozwoju branży*, Warszawa 2021.
74. Dess G.G., Beard D.W., *Dimensions of organizational task environments*, "Administrative Science Quarterly" 1984, vol. 29.
75. Deszczyński B., *Zasoby relacyjne – konceptualizacja pojęcia w świetle zasobowej teorii przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, vol. 2, no. 11.
76. Dickson G.W., *An Analysis of Vendor selection Systems and Decisions*, "Journal of Purchasing" 1966, 2:1.
77. *Digitale Transformation in der Beschaffung. Wie weit sind wir wirklich?*, Jaggaer Report, München 2019.
78. Dmevich P.L, Kriauciunas A.P., *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, "Strategic Management Journal" 2011, vol. 32.
79. Dongjoo L. [i in.], *Best Choice SRM: A Simple and Practical Supplier Relationship Management System for E-Procurement*, Conference Paper, Seoul National University 2007.
80. Døving E., Gooderham P.N., *Dynamic Capabilities as Antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices*, "Strategic Management Journal" 2008, vol. 29, no. 8.
81. Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez pracę*, Helion, 2006.
82. Dubois A., Gadde L.E., *The Construction Industry as a Loosely Coupled System: Implications of Productivity and Innovatively*, "Construction Management and Economics" 2002.
83. Dwojak A., *The role of strategic analysis in shaping the conditions for, and the range of, cooperation between business entities (Rola analizy strategicznej w kształtowaniu uwarunkowań i zakresu współpracy podmiotów gospodarczych)*, "Economic and Regional Studies" („Studia Ekonomiczne i Regionalne”) 2020, no 2.
84. Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

85. Dyer J.H., Cho D.S., Chu W., *Strategic Supplier Segmentation. The next "Best Practice" in Supply Chain Management*, "California Management Review" 1998, vol. 40, no. 2.
86. Dz.U. z 2018 r. poz. 646 z późn. zm. (t.j.: Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 8 grudnia 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo przedsiębiorców, Dz.U. z 2021 r. poz.162).
87. Eggert A., Ulaga W., Schultz F., *Value Creation in the Relationship Life Cycle: A Quasi-Longitudinal Analysis*, "Industrial Marketing Management" 2006, vol. 25, no. 1.
88. Eisenhardt K., Graebner M., *Theory building from cases: opportunities and challenges*, "Academy of Management Journal" 2007, Nr 1, t. 50.
89. Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic Capabilities: What are they?*, "Strategic Management Journal" 2000, no. 21.
90. Enz M.G, Lambert D.M., *Using cross functional, cross firm teams to co-create value: the role of financial measures*, "Industrial Marketing Management" 2012, vol. 41, no. 3.
91. Escher I., Glińska-Neweś A., Brzustewicz P., *Znaczenie osobistych więzi partnerów relacji biznesowej na etapie jej kończenia*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2.
92. Escher I., *Relacje w firmach rodzinnych. Firmy rodzinne. Ludzie – relacje-wartości*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017.
93. EUBIM Taskgroup, *Podręcznik dotyczący wprowadzenia modelowania informacji o obiektach budowlanych przez europejski sektor publiczny. Działania strategiczne na rzecz efektywności sektora budowlanego: generowanie wartości, innowacji i wzrostu gospodarczego*, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <http://www.eubim.eu/wp-content/uploads/2018/05/GROW-2017-01356-00-00-PL-TRA-00.pdf>, [dostęp: 25.05.2022].
94. Fang E.E., Zou S., *Antecedents and consequences of marketing capabilities in international joint ventures*, "Journal of International Business Studies" 2009, vol. 40, no. 5.
95. Fernandez-Solis J., *The systemic nature of the construction industry*, "Architectural Engineering and Design Management" 2008, vol. 4, no. 3.
96. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.
97. Frankfort-Nachmias C., Nachmias D.E., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.

98. Frazier G.L., Rody R.C., *The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels*, "Journal of Marketing", vol. 55, no. 1.
99. *Frequently Asked Questions About the National BIM Standard-United States*, materiał dostępny w serwisie NBIMUS pod adresem internetowym: <https://web.archive.org/web/20141016190503/http://www.nationalbimstandard.org/faq.php#faq1>, [dostęp: 25.05.2021].
100. Fröhlich E., Steinbiß K., *Supplier Relationship Management Goes Digital: First Empirical Insights*, "Universal Journal of Management" 2020, no. 3.
101. Fröhlich E., Steinbiß K., Wexford Whelan M., *Supplier Management in the age of digital transformation*, "Journal of Engineering, Management and Operations" 2018, vol 1, no. 1.
102. Fuchs H., *Systemtheorie*, [w:] *Handwörterbuch der Organisation*, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1973.
103. Gabrielli V., Balboni B., *SME Practice Towards Integrated Marketing Communications*, "Marketing Intelligence & Planning" 2010, vol. 28, no. 3.
104. Gadde L.E., Snehota I., *Making the most of supplier relationships*, "Industrial Marketing Management" 2000, 29.
105. Galińska B., Skórka S., *Zapomniana metoda szansą na poprawę konkurencyjności firmy, cz. 1*, „Logistyka” 2013, nr 6.
106. Gartner Consulting, *Enterprises Drive Competitive Advantage through SRM*. White Paper prepared for PeopleSoft, San Jose 2001.
107. Geissbauer R., Weissbarth R., Wetzstein J., *Procurement 4.0: are You ready for the digital revolution?*, Strategy&, PWC, USA 2016.
108. Genpact, *Supplier Relationship Management: A framework for collaboration and innovation*, 2020.
109. Giller C., Matear S., *The Termination of Inter-Firm Relationships*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2001, vol. 16, no. 2.
110. Glas A.H., Kleemann F.C., *The impact of Industry 4.0 on procurement and supply management: a conceptual and qualitative analysis*, "International Journal of Business and Management Invention" 2016.
111. Gilmore A., *Entrepreneurial and SME Marketing*, "Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship" 2011, vol. 13, no. 2.

112. Glinkowska B., *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, 234.
113. Glock C.H., *Decision Support Models for Supplier Development. Systematic Literature Review and Research Agenda*, “International Journal of Production Economics” 2017, no. 193.
114. Godała B., Telega K., Zarębski M., *Porównanie metod oceny i doboru dostawców*, „Ekonomika i Organizacja Logistyki” 2017, 2(1), Łódź.
115. Gołaszewska-Kaczan U., *Dostawcy jako zewnętrzni interesariusze przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 2014, nr 3.
116. Goncikowski M., *Cechy charakterystyczne współczesnych obiektów przemysłowych*, „Builder” 2021, 286(5).
117. Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
118. Gorynia M., *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, (red.) J. Bossak, W. Bieńkowski, SGH, Warszawa 2002.
119. Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
120. Goszczyński T., *Wpływ czynników makro- i mikrootoczenia na innowacje technologiczne w przedsiębiorstwach w kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, [w:] *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, (red.) J. Otto, R. Stanisławski, Tom 2, Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim, Politechnika Łódzka, Łódź 2006.
121. Goyal A., *Business Environment*, V.K. Enterprises, New Delhi 2006.
122. Grant R., *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, “Organization Science” 1996, 7 (4).
123. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
124. Gruszecki T., *Małe przedsiębiorstwa – osobna kategoria przedsiębiorstwa?*, [w:] *Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie transformacji polskiej gospodarki*, (red.) J. Lewandowski, Materiały konferencyjne, Łódź 1996.

125. Grzegorzczak W., *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, (red.) W. Grzegorzczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
126. Gummesson E., *Marketing Orientation Revised. The Crucial Role of the Part – Time Marketer*, “European Journal of Marketing” 1991, nr 2.
127. Gummesson E., *Total Relationship Marketing, Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2000.
128. Gunasekaran A., Papadopoulos T., Dubey R., Wamba S.F., Childe S.J., Hazen B., Akter S, *Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance*, “Journal of Business Research” 2016, vol. 70.
129. Gupta S., Lehmann D.R., Stuart J.A, *Valuing Customers*, “Journal of Marketing Research” 2004, vol. 41, no. 1.
130. Gupta S., Woodside A., *Advancing theory of new B2B relationships: Examining network participants’ interpretation of e-intermediary innovation, diffusion and adoption processes*, “Journal of Business-to-Business Marketing” 2006, vol. 13, no. 4.
131. GUS, *Informacja o podmiotach gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON*. Informacje sygnałowe GUS 2020.
132. GUS, *Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach*, grudzień 2021.
133. Haber J., Veprek J., *Systemowa analiza i synteza*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976.
134. Haffer R., *Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 265.
135. Hakansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London – New York 1995.
136. Halinen A., Tähtinen J., *A Process Theory of Relationship Ending*, “International Journal of Service Industry Management” 2002, vol. 13, no. 2.
137. Handfield R.B., Bechtel C., *The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness*, “Industrial Marketing Management” 2002, vol. 31.

138. Handfield R.B. [i in.], *Sourcing and supply chain management*, 5th ed., Cengage Learning, Canada: South-Western 2011.
139. Hariandja E.S. [i in.], *Dynamic Marketing and Service Innovation for Service Excellence*, "Gadjah Mada International Journal of Business" 2014, vol. 16, no. 2.
140. Harrison A, Van Hoek R., *Zarządzanie logistyką*, Wyd. I, PWE, Warszawa 2009.
141. Helfat C.E., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, WB, 2007.
143. Helfat C.E., *Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D*. Strategic Management Journal, vol. 18, 1997.
144. Helfat C.E., Winter S.G., *Untangling dynamic and ordinary capabilities: strategy for the (n)ever-changing world*, "Strategic Management Journal" 2011, vol. 32.
145. Hemmati M., Feiz D., Jalilvand M.R., Kholghi I., *Development of uzyy two-stage DES model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability*, "Journal of Modelling in Management" 2016, vol. 11, no. 1.
146. Herr H., Nettekoven Z.M., *The Role of Small and Medium-sized Enterprises in Development*, Friedrich Ebert Stiftung Study, 2017.
147. Hess G., *Strategic Procurement and Supply Strategy. Stepwise Development of Strategic Procurement with the help of the 15M-Architecture 2.0*, Wiesbaden 2017.
148. Hocutt M.A., *Relationship dissolution model: Antecedent of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship*, "International Journal of Service Industry Management" 1998, no. 9.
149. Hofmann E. [i in.], *Performance Measurement and Incentive Systems in Purchasing: More Than Just Savings*, Springer Verlag, 2014.
150. Homans G.C., *Social behavior: Its elementary forms*, Harcourt, Brace and World, Inc., New York 1961.
151. Homburg C., Kuester S., *Building strategic partnerships between companies and suppliers, the right relationship is everything*, "Industrial Engineer" 2003, vol. 35, no. 6.
152. Huth M., Knauer C., Ruf T., *Digitalisierung in Supply Chains*, BME, Eschborn 2019.
153. Irons K., *The World of Superservice. Creating profit through a passion for customer service*, Addison-Wesley 1997.

154. Janasz W., *Informacja i wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 7.
155. Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
156. Jap S.D., *Pie Sharing” in Complex Collaboration Context*, “Journal of Marketing Research” 2001, vol. 38, nr 1.
157. Jap S.D., Ganesan S., *Control Mechanism and Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*, “Journal of Marketing Research” 2000, vol. 37, no. 2.
158. Jeszka A.M., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 1.
159. Jiang Z., Henneberg S.C., Naude P., *Supplier relationship management in the construction industry; the effects of trust and dependence*, “Journal of Business & Industrial Marketing” 2012, 27(1).
160. Johnston T.C., *A Typology of Disturbances to Buyer-Supplier Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, “Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 3.
161. Jum’a L., *The effect of value-added activities of key suppliers on the performance of manufacturing firms*, “Polish Journal of Management Studies” 2020, no 1.
162. Jüttner U., Werbli H.P., *Relationship marketing from a value system perspective*, [w:] *Advances in Relationship Marketing*, (red.) A. Payne, Kogan Page, London 1995.
163. Kachouie R., Mavondo F., Sands S., *Dynamic marketing capabilities view on creating market change*, “European Journal of Marketing” 2018, vol. 52, no. 5/6.
164. Kaczmarczyk S., *Podstawowa klasyfikacja komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, Nr 866.
165. Kaczmarek M., Tarka P., *Metoda gromadzenia danych a ekwiwalencja wyników pomiaru wartości w 5- i 7-stopniowych skalach ratingowych*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 5.
166. Kania R., *Odmiany i atrybuty relacji – przedsiębiorstwo i jego dostawca w motoryzacyjnym łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2012, nr 9.

167. Kanter R.M., *Collaborative advantage: successful partnerships manage the relationship, not just the deal*, *Networks*, „Harvard Business Review” 1994, July – August.
168. Karadağ H., *Dynamic capabilities and entrepreneurial management: A review of selected works of David J. Teece*, “Journal of Social and Administrative Sciences” 2019, vol. 6, no. 1.
169. Karna A., Richter A., Riesenkampff E., *Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: a meta-analysis*, “Strategic Management Journal” 2016, vol. 37.
170. Kawalec P., *Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2014, nr 1.
171. Kaźmierczak D., Dziurzyńska-Leipert L., Stenko P., *Przyszłość budownictwa po COVID-19. Znaczenie relacji w kryzysie*, Raport PZPB, 2021.
172. Keohane O., *Neoliberal institutionalism: A Perspective on World Politics*, “International Institutions and State Power” 1989.
173. Keralla Research na zlecenie Siemens Financial Services w Polsce, wrzesień 2021 r.
174. Khalfan M.A., McDermott P., W. Swan, *Building trust in construction projects*, “Supply Chain Management: An International Journal” 2007, vol. 12, no. 6.
175. Kiczmachowska E., *Motywy producentów podejmowania produkcji pod markami detalistów*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 10.
176. Klepacki B., *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Seria G, T.96, z.2, Warszawa 2009.
177. *Kodeks Postępowania Dostawców Mondi*, materiał dostępny pod adresem internetowym: https://www.mondigroup.com/media/12085/mondi-code-of-conduct-for-suppliers_2020-05-15_pl.pdf, [dostęp: 25.01.2022].
178. Kogut J., *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne*, „Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne” 2017, nr 3.
179. Kokocińska M., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w transformacji gospodarki Polski*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1993.
180. Kolemba A., *Uwarunkowania budowania relacji małych i średnich przedsiębiorstw z interesariuszami*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017.

181. Kolemba A., *Znaczenie relacji z otoczeniem dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 540, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 34.
182. Komisja Europejska, *Wielkie perspektywy dla małych przedsiębiorstw. Działania Unii na rzecz MŚP*, Luxemburg 2011.
183. Korzeniowski L.F., *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010.
184. Kot S., *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 11.
185. Kotler P., Caslione J.A., *Chaos: zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
186. Kotler P., Pfoertsch W., *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, PWN, Warszawa 2008.
187. Kotler P.H., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
188. Kowal J., *Wybrane zagadnienia weryfikacji reprezentatywności prób społeczno-ekonomicznych w badaniach jakościowych. Metody i oprogramowanie komputerowe*, Wydawnictwo „Edukacja” Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2002.
189. Kowalska-Musiał M., Brandys J., *Tradycje badawcze szkół marketingu relacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie”, Kraków 2014.
190. Kowalski D., *Definicja MŚP w przepisach UE a specyfika przedsiębiorstw polskich*, „Kontrola Państwowa” 2016, nr 2.
191. Kowalski D., *Europejska definicja mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jako instrument polityki rozwoju sektora przedsiębiorstw – doświadczenia, postulaty i wnioski na przyszłość*, „Przegląd Europejski” 2020, nr 2.
192. Kozłowski R., Matejun M., *Współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 6.
193. Koźmiński A., Jemieliński J., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Profesjonalne i Akademickie, Warszawa 2008.
194. Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
195. Kraszewska M., Pujer K., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017.

196. Krupski R., *Krawędź chaosu jako stan organizacji*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, (red.) J. Rokita, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2010.
197. Krupski R., *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4.
198. Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
199. Ksit B., Antkowiak D., *BIM jako narzędzie wykorzystywane w czterech etapach cyklu życia inwestycji*, „Przegląd Budowlany” 2018, nr 7–8.
200. Kumar V., Petersen J.A., Leone R.P., *How valuable is word of mouth?*, “Harvard Business Review” 2007, 85 (10).
201. Kuratko D.F., Audretsch D.B., *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, “Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, nr 33.
202. Kushida K.E., Kurray J., Zysman J., *Diffusing the Cloud: Cloud Computing and Implications for Public Policy*, “Journal of Industry, Competition and Trade” 2011, vol. 3, no. 11.
203. Kwiecień A., *Dynamiczne zarządzanie relacjami w kreacji sukcesu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018.
204. Kwon I.G., Suh T., *Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships*, “The Journal of Supply Chain Management” 2004.
205. Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J. T., *Developing and implementing supply chain partnerships*, “International Journal of Logistics Management” 1996, vol. 7, no. 2.
206. Lambert D.M., Schwieterman M.A., *Supplier relationship management as a macro business process*, “Supply Chain Management: An International Journal” 2012, vol. 17, no. 3.
207. Lambert D.M., *The Supply Chain Management and Logistics Controversy*, Handbook of Logistics and Supply Chain Management, Elsevier Science, 2001.
208. Latoszek E., *Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
209. Ławniczak K., „Process trading”. *Śledzenie mechanizmów przyczynowych*, [w:] *Metody jakościowe i ilościowe w badaniu organizacji i działania Unii Europejskiej*,

- (red.) K. Ławniczak, Uniwersytet Warszawski – Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Warszawa 2013.
210. Lechner G., *Contributions of Supplier Management to Company Value Development*, “Eurasian Journal of Business and Management” 2019, vol. 7, no. 2.
211. Lee H.L., *Don't tweak you supply chain – rethink it end to end*, “Harvard Business Review” 2010.
212. Lemon K.N., Barnett-White T., Winer R.S., *Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision*, “Journal of marketing” 2002, vol. 66, issue 1, ss.1–14.
213. Li L., *Supply Chain Management: Concepts, Techniques and Practices Enhancing Value through Collaboration*, World Scientific Publishing, Singapore 2008.
214. Li Z.Q. [i in.], *Development of Web-based System for managing Supplier's Performance and Knowledge Sharing in Construction Project*. “Built Environment Project and Asset Management” 2017, vol. 7, no. 2.
215. Limański A., Śliwińska K., *Marketing. Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku*, Difin, Warszawa 2002.
216. Lisek-Michalska J., *Badania fokusowe. Problemy metodologiczne i etyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
217. Lisowska R., *Przewagi konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych – analiza porównawcza*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom 14, zeszyt 6.
218. Lisowska R., *The ability to identify market opportunities and the development of small businesses*, “Organization Review” 2019, no. 4.
219. Lisowska R., *Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
220. Łobos K. [i in.], *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP*, Raport końcowy GUS, Warszawa 2018.
221. Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
222. Lu W., Shen L., Yam M.C., *Critical success factors for competitiveness of contractors: China study*, “Journal of Construction Engineering and Management” 2008, vol. 134, no. 12.

223. Łuczak J., *System zarządzania jakością dostawców w branży motoryzacyjnej – ocena istotności wymagań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
224. Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
225. Maklan S., Knox S., *Dynamic capabilities: The missing link in CRM investments*, “European Journal of Marketing” 2009, no. 11/12.
226. *Mała Encyklopedia Logiki*, Ossolineum, 1970.
227. Malewska K., *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Management Forum 2002*, (red.) J. Skalik, G. Bełz. „Prace Naukowe nr 923”, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
228. Maloni M.J., Benton W.C., *Power influences in the supply chain*. “Journal of Business Logistics” 2000, vol. 21, no. 1.
229. Matejun M, Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] *Nauka o organizacji, ujęcie dynamiczne*, (red.) A. Adamik, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
230. Matejun M., *Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim*, [w:] *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, (red.) S. Lachowicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
231. Matejun M., Motyka A., *Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP*, Politechnika Łódzka, Łódź 2016.
232. Matwiejczuk R., *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Opolski, Opole 2014.
233. Mazurek-Łopacińska K., *Relacje z klientem podstawą marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Kierunki rozwoju Zarządzania marketingowego w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
234. McClory Ch., Clements Ch., *Changing supplier relationships in the digital age. Delivering innovation through a supplier partnership model*, KPMG, 2020.
235. Mentzer J.T., DeWitt W., Keebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D., Zacharia Z.G, *Defining Supply Chain Management*, “Journal of Business Logistics” 2011, no. 5.

236. Mentzer J.T., Moon M.M., *Sales Forecasting Management. A Demand Management Approach*, SAGE Publications, London 2005.
237. Mierzwińska L., Oleniacz B., Salamon K., *Instytucjonalne wsparcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (na przykładzie regionu krosnieńskiego)*, artykuł dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: http://archiwum.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/3/1/10._lilian_a_mierzwinska_beata_oleniacz_karolina_salamon_instytucjonalne_wsparcie_sektora_msp.pdf, [dostęp: 03.06.2022].
238. Miller D., Friesen P.H., *Strategy-making and environment: the third link*, "Strategic Management Journal" 1983, vol. 4 (3).
239. Miller J., Wróblewski M., Villafuerte J., *Kultura kaizen – budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, 2014.
240. Mintzberg H., *Patterns in strategy formation*, "Management Science" 1978, vol. 24, no. 9.
241. Mintzberg H., *Structure in fives: Designing efficient organizations*, Prentice–Hall, NJ: 1983, Englewood Cliffs.
242. Mitręga M., *Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu” 2016, nr 422.
243. Mitręga M., *Dynamiczne zdolności: wzloty i upadki paradygmatu strategii*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” Katowice 2017, 48/2.
244. Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wyd. 3, CeDeWu, Warszawa 2020.
245. Mitręga M., *Sprzężenie dynamicznych zdolności z potrzebami konsumentkimi – wyczuwanie i antycypacja*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 3.
246. Mizera S., Risch J., *Debunking the ten most common myths SMEs have about branding: Why SMEs need real branding to succeed*, "Journal of Brand Strategy" 2018, vol. 6, no. 4.
247. Moczydłowska J., Korombel A., Bitkowska A., *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa 2017.
248. Moeller S., Fassnacht M., Klose S., *A Framework for Supplier Relationship Management (SRM)*, "Journal of Business-to-Business Marketing" 2006, vol. 13, no. 4.

249. Monczka R.M. [i in.], *Purchasing and Supply Chain Management*, South Western Cengage Learning, Andover 2010.
250. Monczka R.M., Trent R.J., *Global Sourcing—A Development Approach*, “Internal Journal of Purchasing and Materials Management” 1991, vol. 27, no. 2.
251. More R.A., *Improving the organizational adoption rate for high-technology industrial products*, “Journal for Product Innovation Management” 1984, no. 1.
252. Morgan N.A., *Marketing and business performance*, “Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, vol. 40, no. 1.
253. Morgan R.M., Hunt S.D., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, “Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 3.
254. *MŚP zaczynają rok pod kreską, bez nowych planów inwestycyjnych*, dane dostępne na stronie internetowej: <https://efl.pl/pl/msp-zaczynaja-rok-pod-kreska-bez-nowych-planow-inwestycyjnych-im-mniejsza-firma-tym-potrzebuje-wiekszego-wsparcia-finansowego-na-biezaca-dzialalnosc>, [dostęp: 08.06.2022].
255. *Multimedialny Słownik Języka Angielskiego*, Harper Collins Publishers Ltd., 1994.
256. Murphy P., Wood D., *Nowoczesna Logistyka*, Helion, Gliwice 2011.
257. *Najnowsze trendy w budownictwie obiektów przemysłowych*, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <https://www.abc-budowy.com.pl/artykul/najnowsze-trendy-w-budownictwie-obiektow-przemyslowych-169227>, [dostęp: 25.05.2022].
258. Narayanan S., Sambamurthy V., Choi T.Y., *Getting Value from the Cloud*, “Supply Chain Management Review” 2017, vol. 56, no. 2.
259. Nasierowski W., *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa. Klasyka*, Warszawa 2018.
260. Neal F., Shone R., *Proces budowy modeli ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1982.
261. Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, 1982.
262. Niemierko B., *Pomiar wyników kształcenia*, WSiP, Warszawa 1999.
263. *Noty tematyczne o Unii Europejskiej*, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/63/male-i-srednie-przedsiębiorstwa>, [dostęp: 15.01.2022].

264. Nowak D., *Strategie współpracy mikro- i małych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 7.
265. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1965.
266. Nowakowski T., Werbińska-Wojciechowska S., *Przegląd metod oceny i wyboru dostawców w przedsiębiorstwie*, „Logistyka” 2012, nr 2.
267. Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] *Nauka o organizacji – Ujęcie dynamiczne*, (red.) A. Adamik, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
268. Nowosielski S., *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 421.
269. Nyaga G.N., Whipple J.M., Lynch D.F., *Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?*, “Journal of Operations Management” 2010, vol. 28.
270. O’Brien J., *Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base*, 2nd Ed. Kogan Page Limited, United Kingdom 2018.
271. O’Donnell A., Gilmore A., Carson D., Cummins D., *Competitive Advantage in small to medium – sized enterprises*, “Journal of Strategic Marketing” 2002, vol. 10, issue 3.
272. Obserwatorium Ekonomiczne PTE, *Sytuacja gospodarczo-społeczna Polski w pierwszym półroczu 2020 r.* Dodatek on-line nr 13 do „Przeglądu Ekonomicznego”, dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: https://www.pte.poznan.pl/images/pte/obserwatorium_ekonomiczne/Obserwatorium_Ekonomiczne_13_grudzie_2020.pdf, [dostęp: 28.05.2022].
273. Ocicka B., Raźniewska M., *Rola budowania relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami w zarządzaniu łańcuchem dostaw*. „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 249.
274. Ocicka B., *Zarządzanie relacjami z dostawcami jako źródło wartości w łańcuchach dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2013, nr 1.
275. Odlanicka-Poczobutt M., *Analiza procesu doboru dostawców w nowoczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Doskonalenie zarządzania jako źródło przewagi konkurencyjnej*, (red.) J. Pyka, TNOiK, Katowice 2008.

276. Odlanicka-Poczobutt M., Kulińska E., Warzecha K., *Modelowanie relacji z dostawcą na bazie doświadczeń CRM – badania ankietowe*, „Organizacja i Zarządzanie”, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, nr 1949.
277. Odlanicka-Poczobutt M., *Nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z dostawcą*, [w:] *Problemy współczesnego zarządzania w ujęciu wielowątkowym*, (red.) W. Sitko, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin 2006.
278. Odlanicka-Poczobutt M., *Zarządzanie relacjami z dostawcą w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Organizacja i Zarządzanie”, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2007, nr 1747.
279. Pabian A., *Obszar oraz hierarchia działań integracyjnych w sferze promocji*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 4.
280. Palmer A., *Measuring and managing buyer–seller life cycles*, “Management Research News” 1995, vol. 18, no. 12.
281. Park J., Shin K., Chang T., *An integrative framework for supplier relationship management*, “Industrial Management & Data System” 2010, vol. 110, no. 4.
282. PARP, *Czwarta rewolucja przemysłowa i jej wpływ na rynek pracy*, Raport Tematyczny 2020.
283. PARP, *Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce 2020*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020.
284. Parthasarathy R., Huang C., Ariss S., *Impact of Dynamic Capability on Innovation, Value Creation and Industry Leadership*, “Journal of Knowledge Management” 2011, vol. 9, no. 3.
285. Parvatiyar A., Sheth J., *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline*, “Journal of Economic and Social Research” 2002, no. 3, Ebsco Publishing 2002.
286. Parzymies S., Zięba R., Zajac J., *Instytucjonalizacja wielostronnej współpracy międzynarodowej w Europie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
287. Pasieczny L., *Encyklopedia organizacji zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1981.
288. Pathak H., *Organizational Change*, Dorling Kindersley, Noida 2011.
289. Pelham A.M., *Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms*, “Journal of Business Research” 1999.
290. Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Based View*, “Strategic Management Journal” 1993, vol. 14 (3).

291. Peters T.I., Waterman R.H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York – London 1982.
292. Piątkowski W., *Małe i średnie przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 1999, nr 149.
293. Pilarczyk B., *Komunikacja marketingowa jako sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 135.
294. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Żak, Warszawa 1995.
295. Piwoni-Krzeszowska E., *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości*, „Nauki o Zarządzaniu” 2014, nr 1 (18).
296. Platonoff A.L., *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania Przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
297. Płoszajski P., *Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
298. PMR, *Budownictwo w Polsce 2021*, „Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne” 2020, Grudzień.
299. Polonsky M., Gupta S., Beldona S., Hyman M.R., *Inactivity and the dynamics of the relationship development: A proposed model*, “Journal of Strategic Marketing” 2010, vol. 18, no. 3.
300. Polonsky M., Schuppisser S., Beldona S., *A stakeholder perspective for analyzing marketing relationships*, “Journal of Market-Focused Management” 2002, no. 5.
301. *Polska Klasyfikacja Działalności – PKD 2007*, Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007.
302. Porter M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York 1985.
303. Porter M., *Strategy and the internet*, “Harvard Business Review” 2001, no. 3.
304. Porter, M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
305. Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the cooperation*, “Harvard Business Review” 1990.
306. PricewaterhouseCoopers, *Supplier Relationship Management: How key suppliers drive your company’s competitive advantage*, 2013.

307. Prieto I.M., Revilla E., *Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment*, "The Learning Organization" 2006, vol. 13, no. 2.
308. Pukas A., *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne*, Totem, Wrocław 2019.
309. Purinton E.F., Rosen D.E., Curran J.M., *Marketing relationship management: Antecedents to survival and dissolution*, "Journal of Business-to-Business Marketing" 2007, vol. 14, no. 2.
310. Puto A., Brendzel-Skowera K., *Przegląd wybranych modeli rozwoju współczesnych przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie” 2011, nr 1.
311. Racka K., *Big Data – znaczenie, zastosowania i rozwiązania technologiczne*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2016, t. XXIII.
312. Rafało M., *Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe*, „Economics and Management” 2013, 1.
313. Rashid K., Aslam M.M.H., *Business Excellence through Total Supply Chain Quality Management*, "Asian Journal on Quality" 2012, 13 (3).
314. Ravald A., Grönroos C., *The value concept and relationship marketing*, "European Journal of Marketing" 1996, vol. 30, no. 2.
315. Reck R.F., Long B.G., *Purchasing a Competitive Weapon*, "Journal for Purchasing and Materials Management" 1988, no. 3.
316. Rogoziński K., *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006.
317. Rojek T., *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 803: „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66.
318. Romanowska M., *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
319. Ross D.F., *Distribution, Planning and Control: Managing in the Era of Supply Chain Management*, 3rd Ed., New York, USA, Heidelberg, Germany, Dordrecht, Netherlands, London, UK, Springer Science + Business Media, New York 2015.
320. Rozporządzenie Komisji Europejskiej (WE) nr 70/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw. Dz. U. U.E. L 10/33 z 13.01.2001.
321. Rozporządzenie Komisji Europejskiej (WE) nr 70/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy

- państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw, zgodnie z art. 1 Załącznika 1 do tego rozporządzenia. Dz.U. L 10 z 30.04.1996.
322. Rozporządzenie Komisji Europejskiej (WE) z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych). Dz.U. L 214 z 9.08.2008.
323. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
324. Rybicki J., Pawłowska B., *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*, Materiały konferencyjne V Konferencji Naukowej z cyklu Wiedza i innowacje, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009.
325. *Rynek budownictwa przemysłowego w Polsce*, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <https://markethub.pl/rynek-budownictwa-przemyslowego/>, [dostęp: 08.12.2021].
326. Saaty R.W., *The analytic hierarchy process-what it is and how it is used*, “Math Modelling” 1987, no. 3–5.
327. Saaty T.L., *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw Hill, New York 1980.
328. Sadowska M., *Instytucje w ekonomii oraz instytucje otoczenia sektora MSP*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 2.
329. Sahay B.S., *Understanding trust in supply chain relationships*, “Industrial Management & Data Systems” 2003, vol. 103.
330. Salunke S., Weerawardena J., McCall-Kennedy J.R., *Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-Based Competitive Strategy: Insights from Project-Oriented Service Firms*, “Industrial Marketing Management” 2011, vol. 40, no. 8.
331. Schilke O., *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, “Strategic Management Journal” 2014, vol. 35.
332. Schniederjans M.J., Schniederjans D.G., Schniederjans A.M., *Topics in Lean Supply Chain Management*, World Scientific Publishing, Singapore 2010.
333. Schoenherr T., Speier-Pero C., *Data Science, predictive analytics, and big data in supply chain management: current state and future potential*, “Journal of Business Logistic” 2015, vol. 36, no. 1.

334. Schuh C., Strohmer M.F., Easton S., Hales M., Triplat A., *Supplier Relationship Management: How to maximize vendor value and opportunity*, 1st Ed., 2014.
335. Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, vol. 55, Harvard Economic Studies 1934.
336. Serafin R., Luściński S., *Dynamiczna ocena dostawców z zastosowaniem adaptacyjnego systemu oceny ryzyka dostaw*, Conference Paper, 2015.
337. Shaladi B., *Business Relationship development and the influence of psychic distance*, "Innovative Marketing" 2012, vol. 8, no. 3.
338. Sharma S., *Supply Chain Management: Concepts, Practices and Implementation*, Oxford University Press, New Delhi, India 2010.
339. Sheth J.N., Sharma A., *Relationship Management*, [w:] *Global Supply Chain Management*, (red.) J.T. Mentzer, Sage Publications, California, USA 2007.
340. Singh R.K., *Developing the Framework for Coordination in Supply Chain of SMEs*, "Business Process Management Journal" 2011, vol. 17, no. 4.
341. Skipworth H., Godsell J., Wong C.Y., Saghiri S., Julien D., *Supply Chain Alignment for Improved Business Performance: an Empirical Study*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2015, 20 (5).
342. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wyd. 3, Warszawa 2003.
343. Skowrońska A., Tarnawa A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2021.
344. Sobczak S., *Konkurencyjność sektora MSP w Polsce*, [w:] *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw* (red.) A. Adamik, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
345. Sobotka A., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwach budowlanych*, „Górnictwo i Geoinżynieria” 2005, Rok 29, Zeszyt 3/1.
346. Sochacki M., *Wielkość i struktura budownictwa przemysłowego w Polsce*, „Materiały Budowlane” 2015, nr 510.
347. Soh K.L. [i in.], *The role of suppliers establishing buyer-supplier relationship towards better supplier performance*, "International Journal of Productivity and Quality Management" 2016, 17(2).
348. Soloma L., *Metody i techniki badań socjologicznych*, Olsztyn 1999.

349. Soloma L., *Metody i techniki badań socjologicznych: wybrane zagadnienia*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2002.
350. Sołtysik M., *Kierunki rozwoju logistyki w Polsce w świetle tendencji światowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
351. Sopińska A., *System informacji strategicznej dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne strategię małych firm*, (red.) R. Krupski, Wałbrzych 2005.
352. Sosna B., *Budownictwo energetyczno-przemysłowe w Polsce 2021-2026. Raport*, artykuł dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <https://inzynierbudownictwa.pl/budownictwo-energetyczno-przemyslowe-w-polsce-2021-2026-raport/> [dostęp: 25.05.2022].
353. Sosnowska A., Łobejko S., *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
354. Sousa F.J., de Castro L.M., *The strategic relevance of business relationships: a preliminary assessment*, "FEP Working Papers" 2004, no. 163.
355. South S.E., *Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking*, "Journal of Business Strategy" 1981, vol. 1, no. 4.
356. Sowa P., Pędziński B., Krzyżak M., Maślach D., Wójcik S., Szpak, A., *The Computer-Assisted Web Interview Method as Used in the National Study of ICT Use in Primary Healthcare in Poland – Reflections on a case study*, "Studies in Logic, Grammar and Rhetoric" 2015, no. 43(1).
357. Spyra Z., *Rola relacji z dostawcami i odbiorcami w kreowaniu współczesnych modeli biznesu krajowych producentów marek własnych detalistów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
358. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2005.
359. Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, "Harvard Business Review" 1992, March–April.
360. Stańczyk S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzretelnienie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
361. Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie w różnych warunkach otoczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 137.

362. Starczewska-Krzysztozek M., *Raport. Mocne i słabe strony MSP. Ujęcie według sekcji gospodarki*, Warszawa 2011.
363. Starzyńska D., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
364. Stevens G., *Integrating the supply chain*, "International Journal of Physical Distribution and Material Management" 1989, vol. 19, no. 8.
365. Su Q., Song Y.T., Li Z., Dang, J.X., *The impact of supply chain relationship quality on cooperative strategy*, "Journal of Purchasing & Supply Management" 2008, vol. 14, no. 4.
366. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Toruń 2007.
367. Sui Pheng L., Shing Hou L., *The Economy and the Construction Industry*, "Construction Quality and the Economy" 2019.
368. Sułek A., *Sondaż polski*, Warszawa 2001.
369. Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
370. Świeszczak M., *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Przykład województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2016.
371. Szarucki M., *Analiza zakresów tematycznych teoretycznych rozważań w subdyscyplinie metodologia nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2.
372. Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, (red.) J. Czekaj, M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
373. Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1965.
374. Szparkowski Z., *Architektura współczesnej fabryki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1999.
375. Szplit A., *Bariery rozwojowe małych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1992, nr 12.
376. Szudrowicz I., *Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego*, [w:] *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, (red.) J. Witkowski, A. Skowrońska, Wrocław 2015.

377. Tahtinen J., Bolis K., Mittila T., *How the features of business relationships influence their ending*, "Journal of Business Market Management" 2007, no. 1.
378. Teece D. J., *Business models and dynamic capabilities*, "Long Range Planning" 2018, 51.
379. Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, "Strategic Management Journal" 2007, vol. 28, issue 13.
380. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, no. 7.
381. Teece D.J., Pisano G., *The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction*, "Industrial and Corporate Change" 1994, no. 3.
382. Teece D.J., *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*, "Academy of Management Perspectives" 2014, vol. 28, no. 4.
383. Teller Ch., Holweg Ch., Kotzab H., *The Importance of Key Supplier Relationship Management in Supply Chains*, "International Journal of Retail and Distribution Management" 2016, nr 44(2).
384. Thakkar J., Kanda A., Deshmukh S.G., *Mapping of Supply Chain Learning: A Framework for SMEs*, "The Learning Organization" 2011, vol. 18, no. 4.
385. Thompson I., Cox A., Anderson L., *Contracting Strategies for the Project Environment*, "European Journal of Purchasing and Supply Management" 1998, vol. 4.
386. Tran T.H., *A Case Study of Integrative Creation of Supplier Relationship Management Process*, Masters Thesis, Information and Service Economy, Aalto University 2015.
387. Trent R.J., *Why relationships matter*, "Supply Chain Management Review" 2005, vol. 9, no. 8.
388. Tyszkiewicz R., *Zarządzanie relacjami z dostawcami a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie” 2018, Nr 29, artykuł dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: https://www.researchgate.net/publication/325942746_Zarządzanie_relacjami_z_dostawcami_a_pozycja_konkurencyjna_przedsiębiorstw_przemysłu_meblarskiego, [dostęp: 15.01.2022]

389. Ulaga W., Eggert A., *Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions*, "Journal Business-to-Business Marketing" 2005, vol. 12, no. 1.
390. Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Warszawa 2008.
391. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
392. Urbanowska-Sojkin E., *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.
393. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Dz. U z 2004 r. Nr 173 poz.1807 z późn. zm. – uchylona.
394. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców. Dz.U. z 2018 r. poz. 646 z późn. zm. (t.j.: Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 8 grudnia 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo przedsiębiorców, Dz.U. z 2021 r. poz.162).
395. UZP, *Pozacenowe kryteria oceny ofert, Poradnik z katalogiem dobrych praktyk*, Warszawa 2020.
396. Van Weele A., *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning, Andover 2014.
397. Von Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
398. Von Lüninck L., Wader F., *Digitalisierung im Einkauf muss alle mitnehmen*, „Industrieanzeiger” 2018, vol. 21.
399. Voordijk H., de Hann J., Joosten G.J., *Changing governance of supply chains in the building industry: a multiple case study*, "European Journal of Purchasing and Supply Management" 2000, vol. 6, no. 3/4.
400. Wang C.L., Ahmed P.K., *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, "International Journal of Management Reviews" 2007, vol. 9, no. 1.
401. Wang S.C., Rafiq M., *Success traps, dynamic capabilities and firm performance*, "British Journal of Management" 2015, vol. 26, no. 1.
402. Wang Y, Cao Z., *Industrial building environment: Old problem and new challenge*, "Indoor and Built Environment" 2017, vol. 26(8).
403. Wasiluk A., Tomaszuk A., *Organizacja w sieci relacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2020.

404. Wathne K.H., Biong H., Heide J.B., *Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects*, "Journal of Marketing" 2001, vol. 65, no. 2.
405. Weiss D.S., Molinaro V., *The Leadership Gap: Developing Leadership Capacity for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, 2005.
406. Wickham P.A., *Strategic Entrepreneurship*, 4th ed., Prentice Hall, Essex 2006.
407. Wielgoński G., Czerwińska J., *Spalarnie odpadów komunalnych w Polsce*, „Nowa Energia” 2019, nr 4.
408. *Wielki słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
409. Wierzbński B., *Zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw w sieci jako zasób niematerialny w procesie konkurencji*, „Humanities and Social Sciences” 2018, nr 1 (January-March).
410. Wieteska G., *Building resilient relationships with suppliers in the B2B market*, "Management" 2016, vol. 20, no. 2.
411. Wieteska G., *Relacje z dostawcami na miarę XXI wieku – elastyczne i adaptacyjne*, „Logistyka” 2016, nr 2.
412. Wilhelm H., Maurer I., *How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism*, "British Journal of Management" 2015, vol. 26.
413. Witczak O., *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*, CeDeWu, Warszawa 2008.
414. Witek-Hajduk M.K., *Cykl życia marki na rynku*, "International Journal of Management and Economics" 2010, nr 27.
415. Witek-Hajduk M.K., *Umiędzynarodowienie zakupów a strategia konkurencji przedsiębiorstwa na przykładzie polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej*, „International Journal of Management and Economics” 2011, nr 32.
416. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.
417. Włodarczyk T., *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – aktualny stan dyskusji*. „Ekonomia i Zarządzanie w Teorii i Praktyce”, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
418. Wójcik-Karpacz A., *Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1.

419. Wuyts S., Geyskens I., *The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection*, "Journal of Marketing" 2005, vol. 69, no. 4.
420. Yin, R.K., *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
421. Yuleva R., *Competitive advantages and competitive strategies of small and medium-sized enterprises*, "Economics and Management" 2019, vol. 16, no. 1.
422. Zahra A., Covin J.G., *Business strategy, technology policy and firm performance*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, no. 6.
423. Zahra S.A., George G., *The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities*, "Information System Research" 2002, vol. 13, no. 2.
424. Zakrzewska-Bielawska A., *Istota procesu zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa 2012.
425. Zakrzewska-Bielawska A., *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2.
426. Zieliński M., *Siła w relacjach biznesowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2014.
427. Żukrowska K., *Instytucjonalizacja powiązań między Unią Europejską i państwami trzecimi a spójność*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace” 2013, (2).
428. https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en, [dostęp: 14.04.2020].
429. <https://firma.rp.pl/biznes/art17062491-sytuacja-msp-po-roku-pandemii-na-cozna-liczyc>, [dostęp: 08.06.2022].
430. <https://markethub.pl/rynek-budownictwa-przemyslowego/>, [dostęp: 08.12.2021].
431. <https://mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>, [dostęp: 11.05.2021].
432. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Trafność>, [dostęp: 21.01.2022].
433. https://www.mondigroup.com/media/12085/mondi-code-of-conduct-for-suppliers_2020-05-15_pl.pdf, [dostęp: 25.01.2022].
434. <https://wsb.edu.pl/industry5-0>, [dostęp: 29.06.2021].
435. https://www.supplychain247.com/article/the_professional_guide_to_supplier_relationship_management, [dostęp: 26.05.2021].

436. www.ism.ws/files/Pubs/Proceedings/NolandGC.pdf, [dostęp: 06.07.2022].

Wykaz tabel

Tabela 1. Zestawienie definicji dostawcy	25
Tabela 2. Zestawienie definicyjne relacji biznesowych w marketingu	37
Tabela 3. Kryteria typologii relacji	41
Tabela 4. Cechy relacji dostawca-nabywca w podejściu tradycyjnym i partnerskim ...	47
Tabela 5. Zestawienie definicyjne systemu SRM.....	50
Tabela 6. Nowoczesne koncepcje zarządzania relacjami z dostawcą.....	60
Tabela 7. Zestawienie charakterystyk zwykłych zdolności, dynamicznych zdolności i dynamicznych zdolności marketingowych	70
Tabela 8. Wymiary i elementy zarządzania dynamicznego.....	74
Tabela 9. Przedsiębiorstwa sektora MSP w Polsce	104
Tabela 10. Cechy przedsiębiorstw sektora MSP na tle cech dużych przedsiębiorstw.	104
Tabela 11. Elementy otoczenia bliższego, ich charakterystyka, przykładowe interakcje oraz czynniki kształtujące ich dynamikę	122
Tabela 12. Elementy otoczenia dalszego, ich charakterystyka, przykładowe interakcje oraz czynniki kształtujące ich dynamikę	130
Tabela 13. Ogólna klasyfikacja komunikacji marketingowej.....	135
Tabela 14. Przykłady komunikacji z otoczeniem przedsiębiorstwa	136
Tabela 15. Czynniki wpływające na przewagi konkurencyjne MSP.....	139
Tabela 16. Strategie działania przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego	149
Tabela 17. Potencjalne działania odbiorców w ramach systemu SRM	165
Tabela 18. Elementy i wymiary dynamicznych zdolności KSRM	165
Tabela 19. Kolejność badań empirycznych	206
Tabela 20. Dobór próby badawczej	209
Tabela 21. Przestrzenne rozmieszczenie przedsiębiorstw spełniających kryteria doboru	209
Tabela 22. Przedsiębiorstwa MSP branży budownictwa przemysłowego objęte badaniami metodą studium przypadku	219
Tabela 23. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: szybkość działania	222
Tabela 24. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: innowacyjność	225
Tabela 25. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: migracja wartości.....	228
Tabela 26. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: instytucjonalizacja	231
Tabela 27. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: szybkość działania; średnie przedsiębiorstwa (N=40).....	235
Tabela 28. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: innowacyjność; średnie przedsiębiorstwa (N=40).....	237
Tabela 29. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: migracja wartości; średnie przedsiębiorstwa (N=40).....	239
Tabela 30. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: instytucjonalizacja; średnie przedsiębiorstwa (N=40).....	241
Tabela 31. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: szybkość działania; małe przedsiębiorstwa (N=102).....	244
Tabela 32. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: innowacyjność; małe przedsiębiorstwa (N=102).....	246
Tabela 33. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: migracja wartości; małe przedsiębiorstwa (N=102).....	248
Tabela 34. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: instytucjonalizacja; małe przedsiębiorstwa (N=102).....	251
Tabela 35. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: szybkość działania; przedsiębiorstwa o profilu handlowym (N=35).....	256

Tabela 36. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: innowacyjność; przedsiębiorstwa o profilu handlowym (N=35).....	258
Tabela 37. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: migracja wartości; przedsiębiorstwa o profilu handlowym (N=35).....	260
Tabela 38. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: instytucjonalizacja; przedsiębiorstwa o profilu handlowym (N=35).....	262
Tabela 39. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: szybkość działania; przedsiębiorstwa o profilu usługowym (N=66).....	266
Tabela 40. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: innowacyjność; przedsiębiorstwa o profilu usługowym (N=66).....	268
Tabela 41. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: migracja wartości; przedsiębiorstwa o profilu usługowym (N=66).....	269
Tabela 42. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: instytucjonalizacja; przedsiębiorstwa o profilu usługowym (N=66).....	271
Tabela 43. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: szybkość działania; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym (N=41).....	275
Tabela 44. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: innowacyjność; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym (N=41).....	277
Tabela 45. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: migracja wartości; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym (N=41).....	278
Tabela 46. Rozkład odpowiedzi ankietowanych – wymiar: instytucjonalizacja; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym (N=41).....	280
Tabela 47. Komunikowanie kluczowemu dostawcy swoich oczekiwań.....	284
Tabela 48. Definiowanie oczekiwań wobec kluczowych dostawców i uwzględnianie ich w procesie współpracy.....	291
Tabela 49. Zaufanie w relacjach badanych przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami.....	296
Tabela 50. Wpływ zaufania na wzajemne relacje z kluczowymi dostawcami.....	299
Tabela 51. Średnie wartości ocen w poszczególnych pytaniach.....	302
Tabela 52. Średnie wartości ocen ze względu na wskaźniki finansowe, w podziale na wielkość firmy.....	308
Tabela 53. Macierz korelacji zmiennych sumarycznych i wskaźników finansowych.....	308

Wykaz wykresów

Wykres 1. Korzyści płynące z wydajności SRM (Supplier Relationship Management).....	97
Wykres 2. Największe wyzwania branży budowlanej w 2021 roku.....	114
Wykres 3. Udział inwestorów w próbie firm objętych badaniem F-01 GUS.....	144
Wykres 4. Udział przedsiębiorstw planujących rozpoczęcie nowej inwestycji w kolejnym kwartale.....	144
Wykres 5. Wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury w przetwórstwie przemysłowym.....	145
Wykres 6. Wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury w budownictwie.....	145
Wykres 7. Ankietowane przedsiębiorstwa według województw (N=142).....	214
Wykres 8. Ankietowane przedsiębiorstwa według wielkości (N=142).....	215
Wykres 9. Ankietowane przedsiębiorstwa według profilu prowadzonej działalności (N=142).....	215
Wykres 10. Ankietowane przedsiębiorstwa według formy prawnej (N=142).....	216
Wykres 11. Osoby wypełniające ankietę według płci (N=142).....	217
Wykres 12. Osoby wypełniające ankietę według stażu pracy w ogóle.....	217
Wykres 13. Według stażu pracy w obecnym miejscu zatrudnienia.....	218
Wykres 14. Osoby wypełniające ankietę według zajmowanego stanowiska.....	219

Wykres 15. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: szybkość działania.....	224
Wykres 16. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: innowacyjność.....	227
Wykres 17. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: migracja wartości	230
Wykres 18. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: instytucjonalizacja.....	233
Wykres 19. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – ujęcie porównawcze	234
Wykres 20. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: szybkość działania; średnie przedsiębiorstwa	236
Wykres 21. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: innowacyjność; średnie przedsiębiorstwa	238
Wykres 22. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: migracja wartości; średnie przedsiębiorstwa	240
Wykres 23. Wartości mediany wskazań respondentów na poszczególne opcje wyboru – wymiar: instytucjonalizacja; średnie przedsiębiorstwa.....	242
Wykres 24. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw średnich na poszczególne opcje wyboru – ujęcie porównawcze	243
Wykres 25. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: szybkość działania; małe przedsiębiorstwa	246
Wykres 26. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: innowacyjność; małe przedsiębiorstwa	248
Wykres 27. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: migracja wartości; małe przedsiębiorstwa	250
Wykres 28. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: instytucjonalizacja; małe przedsiębiorstwa	253
Wykres 29. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw małych na poszczególne opcje wyboru – ujęcie porównawcze	254
Wykres 30. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru we wszystkich wymiarach: małe i średnie przedsiębiorstwa – ujęcie porównawcze.....	255
Wykres 31. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: szybkość działania; przedsiębiorstwa o profilu handlowym.....	258
Wykres 32. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: innowacyjność; przedsiębiorstwa o profilu handlowym.....	260
Wykres 33. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: migracja wartości; przedsiębiorstwa o profilu handlowym.....	262

Wykres 34. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: instytucjonalizacja; przedsiębiorstwa o profilu handlowym.....	264
Wykres 35. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru we wszystkich wymiarach: przedsiębiorstwa o profilu handlowym – ujęcie porównawcze	265
Wykres 36. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: szybkość działania; przedsiębiorstwa o profilu usługowym	267
Wykres 37. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: innowacyjność; przedsiębiorstwa o profilu usługowym	269
Wykres 38. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: migracja wartości; przedsiębiorstwa o profilu usługowym	271
Wykres 39. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: instytucjonalizacja; przedsiębiorstwa o profilu usługowym	273
Wykres 40. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru we wszystkich wymiarach: przedsiębiorstwa o profilu usługowym – ujęcie porównawcze	274
Wykres 41. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: szybkość działania; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym	276
Wykres 42. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: innowacyjność; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym	278
Wykres 43. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: migracja wartości; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym	280
Wykres 44. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru – wymiar: instytucjonalizacja; przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym	282
Wykres 45. Wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru we wszystkich wymiarach: przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym – ujęcie porównawcze.....	283

Wykaz rysunków

Rysunek 1. Piramida klasyfikacji dostawców	28
Rysunek 2. Zależność zachodząca między pojęciem „relacja” a wybranymi pojęciami pokrewnymi	40
Rysunek 3. Spektrum typów relacji	43
Rysunek 4. Cyfrowy model zarządzania relacjami z dostawcami.....	55
Rysunek 5. Model koncepcyjny Zaopatrzenia 4.0.....	57
Rysunek 6. Ramy koncepcyjne wpływu teorii opartych na zasobach oraz zdolnościach dynamicznych na efektywność MSP	64
Rysunek 7. Perspektywa podejścia dynamicznego w rozwój organizacji i budowy przewagi konkurencyjnej	66

Rysunek 8. Model zarządzania relacjami z dostawcami w ujęciu strategiczno-operacyjnym.....	85
Rysunek 9. Model SRM opracowany na bazie doświadczeń CRM	87
Rysunek 10. Zarządzanie portfolio dostawców w SRM.....	92
Rysunek 11. Podejmowane działania w cyklu życia SRM.....	94
Rysunek 12. Elementy składowe i interakcje otoczenia bliższego.....	122
Rysunek 13. Siły rządzące konkurencją sektora MSP w branży budownictwa przemysłowego – przedsiębiorstwo budujące i remontujące piece przemysłowe	125
Rysunek 14. Elementy składowe i interakcje otoczenia dalszego.....	130
Rysunek 15. Współistnienie DMC oraz innych dynamicznych zdolności organizacji	142
Rysunek 16. Proces dynamicznych faz modelu zarządzania rozwojem relacji.....	154
Rysunek 17. Czteroetapowy proces dynamicznych faz modelu zarządzania rozwojem relacji.....	155
Rysunek 18. Zintegrowany i dynamiczny model SRM.....	156
Rysunek 19. Dynamiczne zarządzanie relacjami z klientem D-CRM.....	156
Rysunek 20. Model dynamicznego zarządzania relacjami i jego związek z sukcesem przedsiębiorstwa	159
Rysunek 21. Schemat działań przygotowawczych przed wdrożeniem nowego systemu zarządzania.....	162
Rysunek 22. Koncepcja procesu opracowania dynamicznego zarządzania relacjami	163
Rysunek 23. Model zarządzania relacjami z dostawcami SRM	164
Rysunek 24. Funkcje Systemu Informacji Strategicznej	185
Rysunek 25. Rozpowszechnianie informacji, a efektywność przedsiębiorstwa.....	186
Rysunek 26. Model dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw MSP branży budownictwa przemysłowego.	311

Aneks

Załącznik 1

TEMAT: DYNAMICZNE ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MSP BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO

ANKIETA

Nazywam się Rafał Podgórski. Prowadzę badania problematyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw sektora MSP branży budownictwa przemysłowego. Celem niniejszej ankiety jest uzyskanie materiału empirycznego odzwierciedlającego sytuację we wskazanym obszarze w badanych przedsiębiorstwach. Zgodnie z przyjętym modelem dynamicznego zarządzania relacjami, proces zarządzania nimi badany jest w czterech wymiarach: „szybkość działania”, „innowacyjność”, „migracja wartości” i „instytucjonalizacja”. W kwestionariuszu ankiety każdemu z tych wymiarów przyporządkowano stwierdzenia odnoszące się do określonych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w poszczególnych wymiarach. Jak założono, działania te są wykładnikami dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Zwracam się z prośbą, aby zaznaczyli Państwo siłę występowania tych działań zarządczych na skali Likerta.

Ankieta jest całkowicie anonimowa. Dane „metryczkowe” zostaną wykorzystane wyłącznie do analizy uzyskanego materiału badawczego. Wykorzystane będą tylko nazwy reprezentowanych przez Panią/ Pana przedsiębiorstw, ale w sposób wykluczający skojarzenie ich z zawartymi w ankiecie danymi empirycznymi. Treść ankiet wykorzystana zostanie wyłącznie do celów naukowych i nie będzie w żadnej formie udostępniana osobom trzecim.

Legenda:

W przypadku każdej opcji wskazać proszę tylko jedną rangę poprzez wstawienie we właściwym okienku znaku „X”, gdzie:

- (0) trudno powiedzieć, (1) zdecydowanie nie, (2) nie, (3) raczej nie, (4) raczej tak,
(5) tak, (6) zdecydowanie tak**

W nawiasach zostały podane rangi odpowiadające poszczególnym stopniom skali.

Proszę o udzielanie odpowiedzi przemyślanych i zgodnych z posiadaną wiedzą oraz zgodnie z podanymi instrukcjami.

I. Wymiar zarządzania: **szybkość działania**

Charakterystyka działania:

1. Przedsiębiorstwo ma jednoznacznie zdefiniowaną i określoną grupę kluczowych dostawców – **jeżeli w tym punkcie wskazała (-a) Pani/ Pan opcję (0) – trudno powiedzieć, proszę pozostałe stwierdzenia pominąć.**

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

2. Realizowanie celów strategicznych przy pomocy najprostszych i najskuteczniejszych środków.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

3. W przedsiębiorstwie prowadzi się systematyczne analizy rynkowe.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

4. Przedsiębiorstwo prowadzi stały monitoring otoczenia konkurencyjnego.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

5. Gotowość odejścia od sztywnych ram strategicznych.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

6. Uwzględnianie zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w strategii rozwoju.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

7. Stała poprawa relacji z kluczowymi dostawcami i maksymalizowanie korzyści z tych relacji jednym z priorytetów zarządzania przedsiębiorstwem.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

8. Gotowość do zmiany kluczowych dostawców ze względu na pojawienie się oferty lepszej niż dotychczasowa.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

9. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej podstawowym celem zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

10. Permanentny i efektywny monitoring relacji z kluczowymi dostawcami.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

11. W utrzymywaniu relacji z kluczowymi dostawcami wykorzystuje się najnowsze technologie IT i systematycznie się je aktualizuje.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

12. Istnieje wypracowany system wczesnego ostrzegania przed pogorszeniem się relacji z kluczowymi dostawcami.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

13. Występuje zdolność szybkiej identyfikacji zakłóceń w relacjach z kluczowymi dostawcami.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

14. Przedsiębiorstwo ma „wyuczoną zdolność” elastycznego i adekwatnego reagowania na zmiany w relacjach z kluczowymi dostawcami.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

15. Istnieje gotowość rekonfiguracji relacji z kluczowymi dostawcami nawet jeżeli kolidują one z celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

16. Działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „szybkość działania” przynoszą zakładane efekty.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

II. Wymiar zarządzania: innowacyjność

Charakterystyka działania:

1. Wykorzystanie technologii IT jest jedną z zasad zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

2. Przedsiębiorstwo w zarządzaniu stosuje generyczne technologie IT (oparte o wiele struktur danych), a nie tylko dedykowane zarządzaniu relacjami z partnerami biznesowymi.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

3. Przedsiębiorstwo zleca tworzenie systemów informatycznych i aplikacji obsługujących wyłącznie zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami i je systematycznie aktualizuje.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

4. Przedsiębiorstwo rezygnuje z rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, które wyczerpały swoje możliwości maksymalizowania dotychczasowych korzyści z relacji z kluczowymi dostawcami.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

5. Innowacyjność w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami jedną z jego kluczowych zasad.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

6. Działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „innowacyjność” przynoszą zakładane efekty.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

III. Wymiar zarządzania: migracja wartości

Charakterystyka działania:

1. Istnieje zdolność do szybkiej rekonfiguracji umów wiążących przedsiębiorstwo z kluczowymi dostawcami.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

2. W zarządzaniu wiedza i kapitał ludzki postrzegane są jako zasoby i dąży się do ich stałego rozwijania.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

3. Zdolność do ciągłej aktualizacji i integrowania dostępnej w otoczeniu wiedzy o zasobach kluczowych.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

4. Posiadanie i stałe rozwijanie narzędzi możliwie najszybszej dystrybucji wiedzy o kluczowych dostawcach wśród swoich komórek organizacyjnych i pracowników.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

5. Kierownictwo przedsiębiorstwa ma stały dostęp do danych o łańcuchach dostaw i wykorzystuje je do podejmowania decyzji zarządczych w odniesieniu do relacji z kluczowymi dostawcami.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

6. Gotowość do modyfikacji już podjętych decyzji.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

7. Przedsiębiorstwo tworzy łańcuch wartości w relacjach z kluczowymi dostawcami.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

8. Przedsiębiorstwo posiada w strukturze komórkę wyspecjalizowaną w gromadzeniu i analizie danych o otoczeniu rynkowym i konkurencyjnym.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

9. Działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „migracja wartości” przynoszą zakładane efekty.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

IV. Wymiar zarządzania: instytucjonalizacja

Charakterystyka działania:

1. Gotowość do rozwijania współpracy z kluczowymi dostawcami w wymiarze globalnym.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

2. Uczestnicząc w globalnych łańcuchach dostaw przedsiębiorstwo wykorzystuje zaawansowane technologie teleinformatyczne (ICT).

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

3. Współtworzenie i uczestnictwo w aliansach wirtualnych z kluczowymi dostawcami.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

4. Współpraca z kluczowymi dostawcami odbywa się na podstawie długoterminowych umów.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

5. Aktywne poszukiwanie możliwości poprawy relacji z kluczowymi dostawcami poprzez aktywny wpływ na mikro- i makrootoczenie.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

6. Utrzymywanie stałych kanałów komunikacji z kluczowymi dostawcami.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

7. W zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami wykorzystuje się model organizacji inteligentnej.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

8. Wykonywanie zadań, operacji i procesów w zakresie relacji z kluczowymi dostawcami dokonywane jest poprzez outsourcing (offshoring, insourcing) – *(jeżeli formy w nawiasie występują proszę o ich podkreślenie, jeżeli nie proszę ich w żaden sposób nie oznaczać).*

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

9. Współdzielenie informacji i wiedzy o kluczowych dostawcach ma charakter systemowy, a nie doraźny.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

10. Problematyka relacji z kluczowymi dostawcami jest stałym elementem szkoleń i doskonalenia zawodowego pracowników.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

11. Działania przedsiębiorstwa podejmowane w wymiarze „instytucjonalizacja” przynoszą zakładane efekty.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Dziękuję za czas poświęcony na wypełnienie niniejszego kwestionariusza.

Metryczka:

(proszę wstawić znak „X” w odpowiednią rubrykę lub wpisanie zgodnie z instrukcją)

Wielkość firmy	Mikro		Mała		Średnia	
Działalność	Handel		Produkcja		Usługi	
Forma prawna	S.A.	Sp. z o.o.	Spółka jawna	Działalność gospodarcza	Inna	
Płeć	Kobieta			Mężczyzna		
Zajmowane stanowisko						
Staż pracy w ogóle						
Staż pracy na obecnie zajmowanym stanowisku						

TEMAT: DYNAMICZNE ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MSP BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO, SCENARIUSZ ZOGNISKOWANEGO WYWIADU GRUPOWEGO

Informacje ogólne

1. Czas spotkania: ok. 3,5 godz. (czas spotkania oraz poszczególnych etapów jest orientacyjny, może wahać się w granicach $\pm 0,5$ godz., jeżeli miałyby się wydłużyć należy wydłużyć także zaplanowaną przerwę).
2. Tematyka spotkania: dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw sektora MSP branży budownictwa przemysłowego
3. Uczestnicy spotkania – szesnastu losowo wybranych przedstawicieli zarządów przedsiębiorstw sektora MSP z branży budownictwa przemysłowego – po jednym z każdego województwa.
4. Formuła spotkania – webinarium (to propozycja, jeżeli badający będzie miał taką możliwość może zorganizować spotkanie bezpośrednio, wówczas zamiast aplikacji potrzebne będzie odpowiednie przygotowanie sali) lub z wykorzystaniem jednego z ogólnie dostępnych narzędzi np. Jitsi, Teams (aplikację dostarcza organizator), zapewniających co najmniej następujące funkcje i możliwości:
 - udostępnianie pulpitu i prezentacji;
 - prosty i niestandardowy adres URL do konferencji;
 - edycja dokumentów za pomocą ogólnie dostępnego narzędzia edycyjnego;
 - zintegrowane narzędzie do komunikacji zespołowej, dostępne podczas rozmów i konferencji,
 - zaszyfrowane połączenie,
 - możliwość dołączenia do rozmowy przez link znajdujący się na stronie.
5. Przebieg spotkania. Wprowadzenie; cztery etapy: 1) komunikowanie kluczowym dostawcom własnych oczekiwań; 2) definiowanie oczekiwań kluczowych dostawców i uwzględnianie ich w procesie współpracy; 3) zaufanie w relacjach z kluczowymi dostawcami; 4) wpływ zaufania na wzajemne relacje z kluczowymi dostawcami; podsumowanie dyskusji przez moderatora.
6. Przerwa 15 min. po II etapie.

I. Wprowadzenie (etap pierwszy)

1. Czas trwania – ok. 15 min.
2. Przebieg etapu:
 - a) Przedstawienie się moderatora i poszczególnych uczestników spotkania.
 - b) Próba techniczna aplikacji pod kątem sprawności jej funkcjonowania i wzajemnej komunikacji między uczestnikami, a także powiadomienie uczestników przez moderatora, iż wszystkie wypowiedzi nagrywane będą do celów badawczych, po ich wykorzystaniu (z zachowaniem zasady anonimizacji) natychmiast skasowane i nie będą udostępniane w żadnej formie osobom trzecim, także uczestnikom spotkania.
 - c) Prezentacja przez moderatora tematyki celu spotkania (uzyskanie materiału badawczego w zakresie określonym tematyką spotkania).
 - d) Prezentacja przez moderatora zasad dyskusji – ograniczanie czasu wypowiedzi do 1 min, sygnalizowanie wypowiedzi nie na temat i przerywanie ich, zadawanie przez moderatora pytań doprecyzowujących, w ostatnich 5-7 min dyskusji możliwość wypowiedzi *ad vocem*, możliwość skorygowania stanowiska w fazie podsumowującej (maks. 0,5 min).

II. Dyskusja grupowa

2.1. Komunikowanie kluczowemu dostawcy własnych oczekiwań (I etap; czas trwania: ok. 45 min.)

1. Wprowadzenie przez moderatora: określenie tematyki wypowiedzi – formułowanie, komunikowanie i kanały komunikowania własnych oczekiwań wobec wypowiadającego się oraz oczekiwanie, aby wypowiadający się oceniali czy komunikowanie kluczowym dostawcom swoich oczekiwań jest silną czy słabą stroną ich przedsiębiorstwa oraz jakie widzą możliwości poprawy w tym zakresie (ok. 2 min.).
2. Kierowanie przez moderatora wypowiedziami uczestników spotkania (ok. 35 min.) w odpowiedzi na następujące pytania:
 - Czy istnieją stałe procedury, formy i kanały komunikacji przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami?

- Czego dotyczą najczęściej oczekiwania formułowane wobec kluczowych dostawców?
 - W jaki sposób w przedsiębiorstwie definiuje się oczekiwania wobec kluczowych dostawców i kto (jaka komórka) jest za to odpowiedzialna?
 - Jakie kanały komunikacji z kluczowymi dostawcami są wykorzystywane w przekazywaniu im własnych oczekiwań?
 - W jakim zakresie w definiowaniu oczekiwań wobec kluczowych dostawców bierze się realne możliwości ich spełnienia?
 - W jakim zakresie w definiowaniu oczekiwań wobec kluczowych dostawców bierze się pod uwagę ich uwagi i sugestie?
 - Czy komunikowanie oczekiwań kluczowym dostawcom ma charakter zinstytucjonalizowany?
 - W jakim zakresie od kluczowych dostawców oczekuje się elastyczności w realizacji oczekiwań sformułowanych pod ich adresem?
 - Czy niespełnienie oczekiwań przez kluczowych dostawców oznacza natychmiastową utratę zaufania czy też najpierw oczekuje się wyjaśnień?
3. Podsumowanie etapu przez moderatora. Prezentuje on wstępne dane dotyczące wypowiedzi uczestników na temat komunikowania kluczowemu dostawcy swoich oczekiwań i uporządkowuje je w kategoriach analizy SWOT: „silne strony” v. „słabe strony” oraz „szanse zagrożenia” kontekście budowania wzajemnego zaufania (ok.7 min.).

2.2. Definiowanie oczekiwań wobec kluczowych dostawców i uwzględnianie ich w procesie współpracy (II etap; czas trwania: ok. 45 min.)

1. Wprowadzenie przez moderatora: określenie tematyki wypowiedzi – definiowanie oczekiwań wobec kluczowych dostawców własnego przedsiębiorstwa, przesłanki i procedury ich definiowania oraz kanały komunikowania tego rodzaju ustaleń kluczowym dostawcom, a także oczekiwanie, aby wypowiadający się oceniali czy definiowanie własnych oczekiwań wobec kluczowych dostawców jest silną czy słabą stroną ich przedsiębiorstwa oraz jakie są możliwości poprawy w tym zakresie (ok. 2 min.).

2. Kierowanie przez moderatora wypowiedziami uczestników spotkania (ok.35 min.) w odpowiedzi na następujące pytania:
 - Jaka jest trafność definiowania oczekiwań własnych wobec dostawców kluczowych?
 - W jaki sposób (w jakiej formie, jakimi kanałami) kluczowi dostawcy przekazują przedsiębiorstwu potwierdzenie (ew. korektę) trafności oczekiwań przedsiębiorstwa pod ich adresem?
 - Jak szybko korygowane są ewentualne różnice zdań w zakresie wzajemnych oczekiwań w procesie współpracy?
 - Czy ewentualne różnice zdań odnośnie wzajemnych oczekiwań wpływają na poziom zaufania przedsiębiorstwa do kluczowych dostawców?
 - Jak na podstawie odbioru przez kluczowych dostawców treści oczekiwań przedsiębiorstwa wobec nich można ocenić poziom wzajemnego zrozumienia?
 - Czy poziom zrozumienia przedsiębiorstwa ze wszystkimi kluczowymi dostawcami jest podobny, czy też występują istotne różnice, jeżeli tak to na czym polegają i z czego wynikają?

3. Podsumowanie etapu przez moderatora. Prezentuje on wstępne dane dotyczące wypowiedzi uczestników na temat definiowania przez przedsiębiorstwo oczekiwań wobec jego kluczowych dostawców i uporządkowuje je w kategoriach analizy SWOT: „silne strony” v. „słabe strony” oraz „szanse zagrożenia” w kontekście budowania wzajemnego zaufania (ok.7 min.).

2.3. Zaufanie w relacjach z kluczowymi dostawcami (III etap; czas trwania: ok.45 min.)

1. Wprowadzenie przez moderatora: określenie tematyki wypowiedzi – kwestia wzajemnego zaufania i definiowanie go przy pomocy słów (wyrażeń) jednoznacznie wartościujących oraz oczekiwanie, aby wypowiadający się ocenili czy wzajemne zaufanie w relacjach przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami jest silną czy słabą stroną ich przedsiębiorstwa oraz jakie są możliwości poprawy w tym zakresie (ok. 2 min.).

2. Kierowanie przez moderatora wypowiedziami uczestników spotkania (ok. 35 min.) w odpowiedzi na następujące pytania (polecenia):
 - Prosi się o określenie jednym słowem (wyrażeniem) poziomu zaufania przedsiębiorstwa do kluczowych dostawców.
 - Prosi się o krótkie uzasadnienie użytej formuły.
 - Jakie podejście ma przedsiębiorstwo do kategorii zaufania w swoich relacjach z kluczowymi dostawcami?
 - Jak przedsiębiorstwo ocenia podejście do kategorii zaufania w relacjach wzajemnych przez kluczowych dostawców?
 - Na czym przedsiębiorstwo opiera swoje oceny w kwestii podejścia kluczowych dostawców do zaufania w kształtowaniu relacji wzajemnych?
 - Czy w relacjach przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami wystąpił kiedykolwiek kryzys zaufania?
 - Prosi się o krótkie opisanie tych przypadków (*jeżeli było ich więcej, przynajmniej jednego najbardziej znaczącego*)

3. Podsumowanie etapu przez moderatora. Prezentuje on wstępne dane dotyczące wypowiedzi uczestników na temat zaufania we wzajemnych relacjach badanych przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami i uporządkowuje je w kategoriach analizy SWOT: „silne strony” v. „słabe strony” oraz „szanse zagrożenia” w kontekście budowania wzajemnego zaufania (ok. 7 min.).

2.4. Wpływ zaufania na wzajemne relacje z kluczowymi dostawcami (IV etap; czas trwania: ok. 45 min.)

1. Wprowadzenie przez moderatora: określenie tematyki wypowiedzi – zaufanie jako wartość w relacjach biznesowych, zaufanie w relacjach biznesowych jako przedmiot zarządzania, rola jaką odgrywa zaufanie w relacjach przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami oraz oczekiwania, aby wypowiadający się oceniali czy podejście przedsiębiorstwa do relacji biznesowych, w tym do relacji z kluczowymi dostawcami jest jego silną czy słabą stroną, a także jakie są możliwości poprawy w tym zakresie (ok. 2 min.).

2. Kierowanie przez moderatora wypowiedziami uczestników spotkania (ok. 35 min.) w odpowiedzi na następujące pytania (polecenia):
 - Prosi się o wybór między wyrażeniami: „zaufanie w biznesie to wartość”; „zaufanie w biznesie to kwestia pragmatyczna”; „do zaufania w biznesie należy podchodzić ostrożnie”.
 - Prosi się o krótkie uzasadnienie wyboru.
 - Które z wymienionych określeń można odnieść do doświadczeń przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami?
 - Czy i w jakim zakresie zaufanie między partnerami biznesowymi przekłada się na ich dobre wyniki ekonomiczne?
 - W jakich działaniach przejawia się zaufanie między kluczowymi partnerami (prosi się o podanie przykładu z relacji przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami)?
 - Jakie realne korzyści przynosi zaufanie w relacjach między partnerami biznesowymi (prosi się posłużyć się słowami/ wyrażeniami oddającymi istotę tych korzyści)?
3. Podsumowanie etapu przez moderatora. Prezentuje on wstępne dane dotyczące wypowiedzi uczestników na temat roli zaufania w relacjach biznesowych, w tym w relacjach badanych przedsiębiorstw z kluczowymi dostawcami, swoich oczekiwań i uporządkowuje je w kategoriach analizy SWOT: „silne strony” v. „słabe strony oraz „szanse zagrożenia” w kontekście budowania wzajemnego zaufania (ok. 7 min.).

III. Podsumowanie dyskusji (czas trwania: ok. 30 min.)

1. Rekapitulacja wszystkich wątków dyskusji przez moderatora oraz sformułowanie przez niego na tej podstawie wstępnych wniosków i uogólnień dotyczących tematu.
2. Udostępnienie uczestnikom możliwości wniesienia korekt do swoich wypowiedzi i doprecyzowania ich, co moderator uwzględni w swoim postępowaniu.

STRESZCZENIE

W dobie rozszerzania się rynków unijnych i globalizacji konkurencyjność staje się warunkiem koniecznym istnienia i powodzenia przedsiębiorstw. Rynek nie ogranicza się wyłącznie do bezpośrednich klientów, tworzy go cały łańcuch złożony z dostawców, odbiorców i ostatecznych użytkowników produktu. Dlatego wzajemne rozpoznanie współzależności odbiorców i dostawców jako partnerów o znaczeniu kluczowym jest siłą decydującą o rozwoju partnerskiej współpracy w zarządzaniu relacjami. Szczególnie w obliczu rosnącej zmienności otoczenia kształtowanie relacji między podmiotami nabiera nowej jakości. W warunkach hiperturbulentnego otoczenia, wiedza w tym zakresie w szczególności jest dziś dominującym w większości systemów gospodarczych małym i średnim przedsiębiorstwom. Mimo, że pełnią one kluczową rolę w gospodarce, to w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw wciąż nie wykorzystują w pełni narzędzi pozwalających bezpiecznie funkcjonować na dynamicznym rynku.

Temat zarządzania relacjami w hiperturbulentnym otoczeniu jest aktualny i ważny, podejmowany przez wielu autorów w Polsce i na świecie. Autor niniejszej rozprawy także podziela pogląd o silnym wpływie hiperturbulentnego otoczenia na decyzje zarządcze przedsiębiorstw, także zaliczanych do sektora MSP i funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego. Dlatego też zmienna ta jest silnie eksponowana w niniejszej pracy pod względem uwarunkowań dynamicznego zarządzania relacjami w tych przedsiębiorstwach.

Elementem nowym, jaki wnosi niniejsza rozprawa do dotychczasowego stanu badań podjętej problematyki jest D-KSRM, tj. model dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przez małe i średnie przedsiębiorstwa z branży budownictwa przemysłowego sprzyjający doskonaleniu procesu budowy przewagi konkurencyjnej. Model ten scala dobre praktyki i rozwiązania w przedmiotowym zakresie, a także wskazuje, w jaki sposób praktyki te można doskonalić i rozwijać, aby optymalizować korzyści z dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w całym ich „cyklu życia”, w tym w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej. Celem identyfikacji elementów D-KSRM wpływających na proces budowy przewagi konkurencyjnej w badanych przedsiębiorstwach autor dokonał weryfikacji przyjętych hipotez roboczych oraz głównej, a także zweryfikował osiągnięcie założonych w niniejszej rozprawie celów. Za warunek uznania powyższych

założeń za w pełni trafne autor uznał możliwość wdrożenia opisanego w rozprawie modelu D-KSRM w praktyce zarządczej.

Niniejsza rozprawa nie wyczerpuje tej problematyki. Może ona przyczynić się do zainicjowania badań na obszarach pomijanych przez badaczy, tj. m.in. dynamicznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwami sektora MSP, w którym – jak można sądzić – przeważa raczej podejście statyczne, zachowawcze, pasywne pod względem stosowania innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych w zarządzaniu oraz wykorzystywanych w tym obszarze technik i narzędzi. Pozwoli to zmniejszyć lukę badawczą, jaka w tym zakresie jest niewątpliwie duża. Jej miarą jest liczba branż, jakie mogą być naukowo rozpoznane z perspektywy podobnej, jak w niniejszej rozprawie.

ABSTRACT

In the era of expanding EU markets and globalization, competitiveness is becoming a necessary condition for the existence and success of enterprises. The market is not limited only to direct customers, it is created by an entire complex chain from suppliers, customers and final users of the product. Therefore, mutual recognition of the interdependence of customers and suppliers as partners of key importance is a decisive force in the development of partnership cooperation in relationship management. Particularly in the face of the growing variability of the environment, shaping relationships between entities takes on a new quality. In the conditions of a hyperturbulent environment, knowledge in this area is particularly necessary for small and medium-sized enterprises, which dominate most economic systems today. Even though they play a key role in the economy, unlike large enterprises, they still do not fully use the tools that allow them to function safely in a dynamic market.

The topic of relationships management in a hyperturbulent environment is topical and important, undertaken by many authors in Poland and around the world. The author of this dissertation also shares the view about the strong impact of a hyperturbulent environment on the management decisions of enterprises, including those belonging to the SME sector and operating in the industrial building. Therefore, this variable is strongly exposed in this work in terms of the conditions for dynamic relationship management in these enterprises.

A new element that this dissertation brings to the current state of research on the subject is D-KSRM, i.e. a model of dynamic relationships management with key suppliers by small and medium-sized enterprises in the industrial building, conducive to improving the process of building competitive advantage. This model integrates good practices and solutions in the subject area, and also indicates how these practices can be improved and developed to optimize the benefits of dynamic relationships management with key suppliers throughout their "life cycle", including in the field of building competitive advantage. In order to identify the elements of D-KSRM influencing the process of building competitive advantage in the studied enterprises, the author verified the adopted working and main hypotheses, and also verified the achievement of the objectives set in this dissertation. The author considered the possibility of implementing the D-KSRM model described in the dissertation in management practice as a condition for recognizing the above assumptions as fully accurate.

This dissertation does not exhaust these issues. It may contribute to initiating research in areas overlooked by researchers, i.e., among others: a dynamic approach to the management of enterprises in the SME sector, in which – as can be assumed – the static, conservative and passive approach prevails in terms of the use of innovative organizational solutions in management and the techniques and tools used in this area. This will reduce the research gap, which is undoubtedly large in this area. Its measure is the number of industries that can be scientifically recognized from a perspective similar to that in this dissertation.